

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS DE RECURSOS
HUMANOS**

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

**Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que
aplica el Área de Recursos Humanos en la Empresa
Castillo Country Club, en el II Cuatrimestre del 2017.**

Elaborada por:

Jeannette Sánchez Paniagua

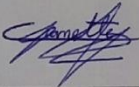
Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Agosto, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jeannette Lucía Sánchez Paniagua, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1 1460-0243 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica al área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el Segundo Cuatrimestre del 2017, 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 14 días del mes de Setiembre del año dos mil diecisiete.



Jeannette Lucía Sánchez Paniagua.
Cédula: 1-1460-0243

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 02 de agosto del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Lucía Sánchez Paniagua**, cédula de identidad número **1-1460-0243** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica el Área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el II Cuatrimestre del 2017**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	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%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

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

Atentamente,

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

CARTA APROBACIÓN LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

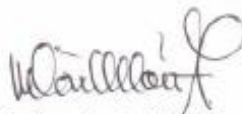
CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Jeannette Sánchez Paniagua** céd 1-1460-0243, titulada "**Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica el Área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el II Cuatrimestre del 2017.**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 17 de agosto del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 28 de agosto, 2017

Señores

Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica el Área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el II Cuatrimestre del 2017 ", elaborado por la estudiante Jeannette Lucía Sánchez Paniagua, cédula 1-1460-0243, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios 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.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a Dios y a mi familia, por estar siempre apoyándome a continuar hacia adelante.

A la M.Sc. Susana Araya Zamora, por aceptar ser mi tutora, por brindarme su apoyo, su comprensión, su tiempo, disposición, valiosos comentarios que han sido primordiales e incluso de dirigirme de la mejor manera para concluir satisfactoriamente este proceso.

A la Licda. Damaris Chacón Esquivel, por brindarme su valioso apoyo y colaboración en el desarrollo de este proyecto.

A los colaboradores de la Empresa Castillo Country Club, que me colaboraron, con la información de los cuestionarios y el apoyo en mi tesis.

DEDICATORIA

A Dios.

A la Virgencita de los Ángeles.

Por ser mi Luz, Fortaleza en mi vida.

A toda mi familia,

Por la oportunidad que me dieron de realizar mis estudios,

Por su infinito apoyo, cariño y comprensión.

Tabla de Contenidos

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	ii
CARTA APROBACIÓN LECTORA.....	iii
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
a) Antecedentes del problema	5
b) Descripción del problema.....	6
c) Problematización del problema	7
d) Justificación del Tema.....	9
1. Pertinencia diacrónica.	9
2. Importancia proporcional.....	9
3. Novedad.....	10
4. Aporte al campo de estudio.	10
5. Impacto positivo por generar.	10
1.2. Objetivo de la investigación	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Alcances y Limitaciones.....	12
1.3.1. Alcances	12

1.3.2. Limitaciones	12
1.3.3. Aporte del Investigador	12
1.3.4. Delimitación Espacial	13
1.3.5. Delimitación Temporal.....	13
1.4. Objeto de Estudio	13
1.4.1. Formulación del problema.....	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Contexto Histórico.....	15
2.1.1 Antecedentes Históricos	15
Filosofía Corporativa.....	15
Historia.....	16
Misión	19
Visión.....	19
Valores Corporativos	19
2.2. Contexto Teórico-Conceptual.....	21
2.2.1. Administración	21
2.2.2. Características de la Administración.....	23
2.2.3. Proceso Administrativo	24
2.2.4. Administración de Recursos Humanos	25
2.2.5. Funciones de la administración	28
2.2.6. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	34
2.2.7. Sistema de información de Recursos Humanos.....	36
2.2.8. Objetivo de un sistema de información de Recursos Humanos.....	37
2.2.9. Planeación de un sistema de información de Recursos Humanos	38
2.2.10. Planeación de Recursos Humanos.....	38
2.2.10.1. Planeación estratégica.....	40
2.2.10.2. Tipos de Planes.	42
2.2.11. Diferencia entre planeación y administración estratégica.....	44
2.2.12. Diferencia entre eficiencia y eficacia	45

2.2.13. El Proceso de Reclutamiento	47
a) Reclutamiento	47
Tipos de reclutamiento	49
Medios de reclutamiento	53
Fuentes de reclutamiento	54
b) Selección de Personal	55
c) Evaluación del desempeño	61
d) Capacitación y desarrollo	66
e) Desarrollo organizacional (DO).....	71
f) Inducción	73
CAPÍTULO III.....	76
MARCO METODOLOGICO	76
3.1. DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.....	77
3.1.1 Definición del Enfoque.....	77
3.1.2 Encuadre Paradigmático (idealista-naturalista)	78
3.2 Tipo de investigación	78
a) Carácter	78
b) Finalidad	79
c) Marco de investigación.....	80
3.2. Sujetos - Población - Fuentes de Información.....	80
3.2.1. Sujetos.....	80
3.2.2. Fuentes de información	80
3.3. Selección de Población y Muestra.....	82
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	83
3.5. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	83
CAPÍTULO IV	87
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	87
4.1 Codificación y Tabulación de la Información.....	88
4.2.1Tipos de gráficos.....	88

4.3 Análisis de datos	89
CAPÍTULO V	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	129
PROPUESTA VI.....	136
PRESENTACIÓN.....	137
JUSTIFICACIÓN	138
ALCANCE.....	139
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	139
PROPUESTA.....	140
Bibliografía	152
ANEXOS	155

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Castillo de Piedra	18
Ilustración 2: Valores Corporativos	19
Ilustración 3 : Características de la administración	23
Ilustración 4: Funciones de la Administración de Recursos Humanos	35
Ilustración 5: Principales funciones de la planeación estratégica	41
Ilustración 6: Tipos de planes	42
Ilustración 7: Diferencia entre eficiencia y eficacia	46
Ilustración 8: Relación entre eficiencia y eficacia	46
Ilustración 9: Fuentes de reclutamiento	55
Ilustración 10: Proceso de selección	58
Ilustración 11: Objetivos de la evaluación del desempeño	62
Ilustración 12: Proceso de Evaluación del Desempeño	63
Ilustración 13: Administración del desempeño	65
Ilustración 14: Capacitación como sistema	69
Ilustración 15: Ciclo de la capacitación	70
Ilustración 16: Proceso de capacitación	71
Ilustración 17: Pasos del procedimiento de reclutamiento y selección.	143
Ilustración 18: Proceso de Gestión Humana	144
Ilustración 19: Reclutamiento de Personal Interno y Flujograma	145
Ilustración 20: Reclutamiento de Personal Externo y Flujograma	146
Ilustración 21: Selección de Personal y Flujograma	147
Ilustración 22: Contratación de Personal y Flujograma	148
Ilustración 23: Inducción de Personal y Flujograma	149
Ilustración 24: Proceso de la toma decisiones	150

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Distribución de la población	82
Cuadro 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83

INDICE DE TABLAS

Tabla N. 1 ¿Cuál es su Género?	90
Tabla N. 2 ¿Cuál es su edad actual?	91
Tabla N. 3 ¿Antigüedad en el puesto?	92
Tabla N. 4 ¿Puesto que desempeña?	93
Tabla N. 5 ¿Cuál es el nivel de formación académica?	94
Tabla N. 6 ¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?	95
Tabla N. 7 ¿Dispone el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?	96
Tabla N. 8 ¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?	97
Tabla N. 9 ¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?	98
Tabla N. 10 ¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal?..	99
Tabla N. 11 ¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?	100
Tabla N. 12 ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?	101
Tabla N. 13 ¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar el o los candidatos idóneos?	102
Tabla N. 14 ¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?	103
Tabla N. 15 ¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?	104
Tabla N. 16 ¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?	105
Tabla N. 17 ¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su Jefatura Inmediata?	106
Tabla N. 18 ¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?	107
Tabla N. 19 ¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?	108
Tabla N. 20 ¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?	109
Tabla N. 21 ¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?.....	110
Tabla N. 22 ¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?	111
Tabla N. 23 ¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?	112
Tabla N. 24 ¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?	113
Tabla N. 25 ¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?	114
Tabla N. 26 ¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la empresa Castillo Country Club aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?	115

Tabla N. 27 ¿Le parece a usted importante que el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?.....	116
Tabla N. 28 ¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?.....	117
Tabla N. 29 ¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?.....	118
Tabla N. 30 ¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?	119

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1 ¿Cuál es su Género?	90
Gráfico N. 2 ¿Cuál es su edad actual?	91
Gráfico N. 3 ¿Antigüedad en el puesto?	92
Gráfico N. 4 ¿Puesto que desempeña?	93
Gráfico N. 5 ¿Cuál es el nivel de formación académica?	94
Gráfico N. 6 ¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?	95
Gráfico N. 7 ¿Dispone el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?	96
Gráfico N. 8 ¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?	97
Gráfico N. 9 ¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?	98
Gráfico N. 10 ¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal?	99
Gráfico N. 11 ¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?	100
Gráfico N. 12 ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?	101
Gráfico N. 13 ¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar el o los candidatos idóneos?	102
Gráfico N. 14 ¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?	103
Gráfico N. 15 ¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?	104
Gráfico N. 16 ¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?	105
Gráfico N. 17 ¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su jefatura inmediata?	106
Gráfico N. 18 ¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?	107
Gráfico N. 19 ¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?	108
Gráfico N. 20 ¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?	109
Gráfico N. 21 ¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?... ..	110
Gráfico N. 22 ¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?	111
Gráfico N. 23 ¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?	112
Gráfico N. 24 ¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?	113
Gráfico N. 25 ¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?	114

Gráfico N. 26 ¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la empresa Castillo Country Club aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?	115
Gráfico N. 27 ¿Le parece a usted importante que el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?.....	116
Gráfico N. 28 ¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?.....	117
Gráfico N. 29 ¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?.....	118
Gráfico N. 30 ¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?.....	120

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento actualmente es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

La selección es una actividad de comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, el cual se ha requerido mucho tiempo y esfuerzo para el área de Recursos Humanos dentro de una organización.

El personal de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil para un determinado puesto de trabajo, lo que implica una serie de pasos previos para llegar a la contratación o nombramiento de personal. La selección de personal debe resolver aspectos como la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia de la persona al cargo.

Es de vital importancia enriquecer el proceso de reclutamiento y selección con estudios de personalidad, aptitudes, habilidades; sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona.

Es necesario contar con el personal calificado en las organizaciones, que permita el crecimiento de la empresa buscando siempre obtener un mayor ingreso.

A pesar de que implica seleccionar candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más Idóneo, para un cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

También permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. El reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

En la presente investigación, se podrá observar en los seis capítulos que la conforma la siguiente información:

Capítulo I: Se presenta el Problema de Investigación sobre el análisis del proceso de reclutamiento y selección, se describe el planteamiento del problema, se detallan los antecedentes, descripción, problematización, justificación del problema y se formula el problema, se muestran los objetivos del estudio tanto el

general como el específicos y finalmente se detallan los alcances y limitaciones que tiene la investigación.

Capítulo II: Se encuentra el Marco Teórico, se muestra el contexto teórico conceptual que va enfocado en los conceptos teóricos, donde se abarcan las definiciones que están relacionados con cada tema de la presente investigación.

Capítulo III: Se encuentra el Marco Metodológico, donde se describe la forma como se realizará la investigación, presentándose los instrumentos empleados para la recolección de datos, así como se muestran los sujetos y fuentes de información, también la población, muestra, concluyendo el análisis de las variables del estudio.

Capítulo IV: Denominado Análisis e Interpretación de los Datos, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones se llevaran a cabo según los resultados obtenidos por la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y conclusiones de la investigación se procede a elaborar una propuesta para mejorar el reclutamiento y selección del Castillo Country Club.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

a) Antecedentes del problema

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

La administración es un tema que se aplica no solo en las organizaciones, sino no en la vida cotidiana, debido a que se planea, organiza, dirige y controla sobre las actividades que realizamos, en una organización debe aplicarse una correcta administración cumpliendo todos los pasos que la misma requiere. La administración de recursos humanos se encarga de administrar específicamente al personal. Por lo que debe elegir de manera acertada a las personas que formarán parte de la misma, porque dependiendo de la efectividad y calidad en su rendimiento, así será la producción en la compañía.

La organización funciona basándose en la coordinación del esfuerzo humano; de allí la importancia de contar con personal altamente capacitado y eficiente, para lograr los objetivos establecidos. En el mundo empresarial de la sociedad, el ser humano siempre ha sido e indicador, promotor y de mantenimiento del progreso general, resaltando el rol que ha desempeñado en el proceso productivo. De ahí se deriva la importancia de atraer personal calificado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que le sean asignadas.

En el proceso de reclutamiento y selección debe realizarse para mejorar el personal para la organización, con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante. Permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la organización en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la misma.

b) Descripción del problema

El reclutamiento es el “conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busque el trabajo más apropiado a sus capacidades y que, de igual modo, la empresa que lo busque logre encontrarlo.”(Anzola Rojas, 2010,p.231)

La selección de personal es el “proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.” (Mondy , 2010,p.158)

La búsqueda del personal es necesario para la organización para cubrir las vacantes que se generen y posean los requisitos necesarios para cada uno de los diferentes puestos. Esto se llevara a cabo mediante el proceso de reclutamiento y selección, en el Departamento de administración de Recursos Humanos, en donde buscaran a la persona adecuada para un puesto y costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y desarrollar sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, así mismo se desenvuelve para contribuir con el propósito de la organización.

El reclutamiento y la selección son importantes, porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumenta la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. A través del reclutamiento, se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sí no también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados.

El Recurso Humano es la vida de toda empresa, de allí el escoger al mejor y así lograr un eficaz funcionamiento de la organización. La investigación es realizada en la Gerencia administrativa específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de revisar y analizar el proceso de reclutamiento y selección.

Esta investigación se refiere al análisis del proceso de reclutamiento y selección que aplica el área de Recursos Humanos, de la Carrera de Administración con Énfasis de Recursos Humanos, de la Empresa Castillo Country Club, ubicada a 9 kilómetros Norte de la iglesia Católica de San Rafael de Heredia, en un lapso comprendido desde el segundo cuatrimestre del 2017.

c) Problematicación del problema

Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección debido a su eficiencia, eficacia y efectividad está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma.

“El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.”(<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>).

“La selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.”(Chiavenato, 2011, p. 144)

El reclutamiento se puede efectuar por medio de tres formas que se presentan a continuación a nivel interno, externo, mixto y esto depende de la manera en que la organización elija como lo va a aplicar, porque así serán los medios para informar el anuncio del puesto vacante, normalmente cuando se realiza un reclutamiento externo, la organización invierten en divulgar sus anuncios en diversas fuentes, como periódicos, redes sociales, la bolsa de empleo de la empresa, entre otros. Cuando la empresa decide llenar la vacante con algún empleado, se les comunica verbalmente o por medio del correo electrónico que utiliza la compañía.

¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa Castillo Country Club para dar a conocer los puestos vacantes?

La compañía debe establecer los requisitos de cada área, de acuerdo a los perfiles de cada puesto y señalando criterios necesarios como lo son la experiencia, habilidades, conocimiento y especialista en el área, en lo que se considera necesario para contratar el personal, y son funcionales en la empresa debido a que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla, esto con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.

¿Están claros los requisitos necesarios para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?

Contar con una base de datos con la información de cada uno de los trabajadores, agiliza el proceso de reclutamiento, por lo tanto, si un trabajador renuncia o es despedido y surge una vacante, esta persona está interesada en ingresar de nuevo a la organización, la persona encargada de efectuar el reclutamiento, procederá a inspeccionar en la base de datos o en el expediente del trabajador, los motivos de su salida de la organización y esto con el fin de tomar una decisión. Los expedientes de los trabajadores son muy significativos, debido a que debe custodiarse la documentación a nivel personal como laboral, es primordial, mantener el expediente actualizado con información acerca de incapacidades, permisos, vacaciones, facturas de pago entre otras documentaciones que la compañía considere oportuna de resguardar.

¿Existe una base de datos con la información de los empleados y expedientes físico actualizado en Castillo Country Club?

Los funcionarios que le corresponde reclutar a un personal determinado, deben estar en conocimiento previo de las características del puesto que va a ocupar el individuo. El personal reclutado debe cumplir con las normas que establece la institución, para evitar gastos innecesarios a la empresa, como renuncias inmediatas esto, porque, primero, se pasa por una serie de pasos y filtros para llegar a una contratación formal. Por lo que se establece un proceso de

reclutamiento y selección para contratar el personal idóneo en su empresa, ya que esto aporta varios beneficios para la misma.

¿Qué criterios exige cada puesto para su desempeño eficiente?

Las fuentes de reclutamiento pueden ser, colaboradores que ya trabajan en la propia empresa, como el reclutamiento interno, o personas externas a la empresa, como el reclutamiento externo. Las dos fuentes de reclutamiento tienen ventajas e inconvenientes. Las características del puesto van a ser las que haga elogiar a la empresa por usar una u otra fuente.

¿Cómo se debe buscar a los candidatos potenciales que ocuparían el puesto de trabajo vacante?

d) Justificación del Tema

1. Pertinencia diacrónica.

En la actualidad, las organizaciones evolucionan conforme las exigencias del mercado, esto para cumplir con las expectativas de los clientes y lograr un buen posicionamiento en comparación con la competencia. Por lo tanto, el personal es el pilar más importante de la organización, incluso si se cuenta con un buen capital humano se va a obtener un trabajo de excelencia y calidad. Por lo que el reclutamiento y la selección, son un factor muy importante en la empresa y así lograr el cumplimiento de objetivos con el capital humano competente e idóneo.

2. Importancia proporcional.

El proceso de reclutamiento y la selección, es muy significativo debido a que se utilizan técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A pesar de ser un medio de información que a través de él, la empresa proporciona y ofrece al comercio los puestos de trabajo que se pretende cubrir. Para ser eficaz, este proceso, se debe atraer y elegir suficiente cantidad de candidatos para abastecer de un modo adecuado dicho proceso.

3. Novedad.

Este proceso es un elemento novedoso para la organización, porque en años anteriores no se le ha profundizado mucha información con respecto al reclutamiento y selección, por lo que es necesario llevar a cabo un procedimiento actual para la organización y de esta manera darle un seguimiento continuo para que funcione como una herramienta que va formar parte de sus procesos administrativos y poder aplicarlo correctamente en la organización.

4. Aporte al campo de estudio.

El principal aporte del campo de estudio es una herramienta del proceso de reclutamiento y selección que se utiliza para obtener el recurso humano capaz de cumplir las metas y objetivos. Incluso es vital para contratar al candidato más calificado, para el perfil de la oferta laboral de la organización. Los encargados pueden tomar como ideas de esta investigación para analizar este tipo de procedimientos y justificar lo esencial de buscar y elegir el personal idóneo a las organizaciones.

5. Impacto positivo por generar.

Este proceso impacta de manera positiva en el reclutamiento y selección, debido a que atrae y selecciona aspirantes calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, según los requerimientos que se establece y generando un beneficio productivo hacia la compañía y la clase trabajadora como usuarios de un servicio y es vital, brindarle el conocimiento adecuado en su desempeño laboral de una manera eficiente y eficaz.

1.2. Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo General

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección que aplica el área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el II Cuatrimestre del 2017.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el procedimiento del proceso de reclutamiento que aplica el área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club.
- Determinar los tipos de reclutamiento del personal que aplica la Empresa Castillo Country Club, tomando en cuenta el reclutamiento interno, externo, mixto.
- Identificar las fuentes utilizadas por la Empresa Castillo Country Club para el proceso de reclutamiento como anuncios en el periódico, bolsa de empleo, reclutamiento por internet, referencias de colaboradores.
- Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección que aplica actualmente la Empresa Castillo Country Club.

1.3. Alcances y Limitaciones

1.3.1. Alcances

- Con esta investigación, la organización va obtener información actualizada y confiable acerca del proceso de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos.
- Promover a la organización, personal altamente calificado para que cumpla con las expectativas y objetivos, por medio de los requisitos que establece la compañía.
- Ofrecer un mejor control y seguimiento al proceso de reclutamiento y selección donde se detecte desviaciones al inicio como durante el proceso.
- Se darán recomendaciones para contar con personal calificado y una propuesta, para reforzar y actualizar los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección en la organización.

1.3.2. Limitaciones

- Información confidencial acerca de hechos y secretos que no se pueden revelar sobre la organización.
- El tiempo que duran los colaboradores en llenar el instrumento.

1.3.3. Aporte del Investigador

- Esta investigación se pretende analizar el proceso de reclutamiento y selección que se presenta en área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, para mejorar la manera en que se va reclutar a las personas.

1.3.4. Delimitación Espacial

- La investigación se realizará en la Empresa Castillo Country Club de Costa Rica, Ubicado en Los Ángeles de San Rafael de Heredia.

1.3.5. Delimitación Temporal

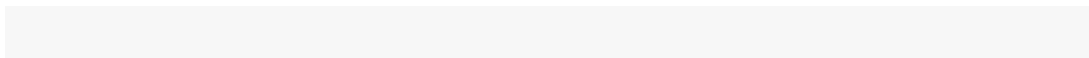
- El presente estudio se pretende realizar en el segundo cuatrimestre del año 2017.

1.4. Objeto de Estudio

Con esta investigación, se busca conocer y analizar las diferentes maneras de desarrollar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección que presenta el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club, para mejorar la manera en que se va reclutar a las personas.

1.4.1. Formulación del problema

¿Cómo afecta el proceso de reclutamiento y selección que aplica el Departamento de Recursos Humanos en el desempeño de los colaboradores del Castillo Country Club?



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Contexto Histórico.

2.1.1 Antecedentes Históricos

CASTILLO COUNTRY CLUB

Ofrecemos un ambiente exclusivo y seguro en armonía con la naturaleza para quienes desean ser parte del Castillo Country Club.

Somos un Club privado de montaña, familiar y social que busca la integración entre los socios y sus familias.

Filosofía Corporativa

En una zona privilegiada en Los Ángeles de San Rafael de Heredia en un área de 26.5 hectáreas, rodeada por pinos y cipreses, se alojan, entre otras cosas:

La Casa Club, sus instalaciones cubiertas incluyen dos piscinas con calefacción, una para adultos y otra para niños, SPA, baños saunas, sala de juegos, gimnasio deportivo y gimnasio biomecánicas, dos salones formales para fiestas, además del Restaurante La Reina y el Sport Bar El Rey.

Dentro de las instalaciones destaca su pista de patinaje sobre hielo, uno de los principales atractivos de El Castillo, en su momento única en Centroamérica, cuenta con iluminación de altura y reflectores especiales, direccionales, que permiten seguir las coreografías de los espectáculos de patinaje, y se complementa con sistemas de sonido que cubren toda la instalación.

El Castillo de piedra, el elemento visual artístico y más representativo del Club es otro de los atractivos principales, en el encontramos muebles del siglo XVI, una capilla de Época, con un Cristo que data del período colonial; también hay un comedor tallado en maderas preciosas; además posee pasajes secretos que lo convierten en “casa de sustos”, y que los niños llenan con risas y gritos, pues han hecho de ese lugar uno de sus sitios preferidos.

Socios e invitados disponen de mucho más para el esparcimiento en el Club. Existen 57 ranchos pequeños con una capacidad de 10 personas máximo y 14 ranchos grandes algunos con diferentes capacidades que van desde 30 a 50 personas, y cinco ranchos acondicionados con servicio sanitario, los cuales están ubicados en los alrededores y que ofrecen un ambiente ideal para el disfrute de deliciosas comidas en familia y con invitados.

Disponemos de dos canchas de tenis al aire libre y dos canchas techadas; una cancha multiuso, parqueos, un sendero denominado Ciclo Vital, un lago y un trencito que recorre algunas áreas del Club, además en el terreno nuevo se encuentra el campo de Mini Golf con 18 hoyos.

Las amplias zonas verdes permiten el disfrute de actividades recreativas y además la Administración organiza y promueve actividades especiales, que enriquecen el esparcimiento de la familia. Disponible en: (<http://www.castillo.cr/contenido/filosofia-corporativa/>)

Historia

Los Clubes sociales empezaron a formarse en Costa Rica en 1910 y fue el 12 de agosto de 1971 que se fundó la Sociedad Anónima Castillo Country Club, entidad regida por las leyes de Costa Rica.

Su primera Junta Directiva, nombrada para un período de seis años, estuvo constituida por: Álvaro Batalla Esquivel, Rafael Ángel Jiménez Fajardo, Francisco Font Ulloa, Carlos Beirute Peralta, Guido Flores Lara, Gustavo Iglesias Seller, Álvaro García Mora y Roig Mora Chávez.

En octubre de 1971, un grupo de personas, propietarios del 99% de las acciones de la Sociedad Castillo Country Club, convencidos que la sociedad costarricense tenía la necesidad social, deportiva e institucional de un ente de reunión que fuera un centro propiciador y contribuyente a la unidad familiar, concibieron la idea original de crear un Club de montaña, único en todo Centroamérica, en ese tiempo, y para hacerlo realidad adquirieron una finca de 32 manzanas, en una

zona privilegiada de Los Ángeles de San Rafael de Heredia, a 1.800 metros de altura, con una temperatura promedio de 20 a 22 grados centígrados, y fue ahí, en una inmensa montaña y grandes potreros, que hoy es un área de bellos jardines y hermosas edificaciones, comenzó a gestarse el gran proyecto hoy el Castillo Country Club, cuyo nombre se deriva de El Castillo que estaba en esta propiedad, construido en 1935 y que es copia fiel de un castillo europeo.

La Asamblea General de Accionistas del Castillo Country Club, celebrada en San José a las ocho horas del veintitrés de octubre de 1971, ratificó el convenio suscrito el 13 de agosto de 1971 con la empresa CONSORCIO CENTROAMERICANO DE INVERSIONES, para realizar las siguientes obras:

Remodelación de El Castillo, que ya existía, construir un edificio de cuatro a cinco mil metros de área, con arquitectura tipo alpino, provisto de restaurante, bar, área de servicios, oficina, cocina, pista de patinaje sobre hielo, guardarropas, área para juegos de mesa, piscina cubierta con temperatura controlada, 21 ranchos, dos servicios sanitarios en área verde, pista de Go Kart, tendido de cañería, diseño y construcción de un tren miniatura para niños, estacionamientos pavimentados, asfaltado de calle de la entrada, diseño, construcción de la calle de salida y el tramo de doble vía desde la entrada, provisión de líneas trifásicas, telefónicas, iluminación exterior de las calles, área para juegos al aire libre, construcción de jardín de niños, hechura de jardines, enzacatado en toda la finca.

Mientras se construían las obras, los primeros socios departieron sus visitas en el Rancho El Poró, llamados actualmente restaurante de comidas típicas La Pollera y el Bar la Cueva, hoy Taberna La Cueva.

Con el transcurso de los años se visualizaron otras necesidades de los socios, razón por la que se construyeron nuevas obras, para brindar nuevos servicios, entre ellos: el gimnasio deportivo, el gimnasio biomecánico, la cancha de baloncesto, nuevos ranchos familiares llegando hoy a una totalidad de 58, instalaciones de vidrios en los ventanales del pasillo, bodegas para almacenamiento, canchas de tenis, remodelación de La Taberna, construcción de

la Capilla, construcción de rotonda, nueva área de parqueo, se construyó un pozo de agua, se adquirieron pararrayos, se amplió el salón del Bar y Restaurante del tercer nivel, y su plataforma permitió independizar el salón del segundo nivel; se techaron dos canchas de tenis y se realizó la compra de un terreno aledaño.

El Concepto de INTEGRACION con que fue creado el Club ha permitido consolidar la Sociedad. La grandeza del Club está en sus socios, en los dirigentes, los trabajadores, porque, integrados se practica lo que la integridad significa: mancomunidad de propósitos, rectitud, entereza y conciencia de lo que se proyecta, se tiene y se pretende. Disponible en: (<http://www.castillo.cr/contenido/historia/>).

Ilustración 1: Castillo de Piedra



Fuente:([http:// www.facebook.com/CastilloCountryClub/](http://www.facebook.com/CastilloCountryClub/))

Misión

Existimos para la integración entre los socios y sus familias, con una prolongación de su hogar, ofreciendo un ambiente exclusivo y seguro, en armonía con la naturaleza.

Visión

Desarrollarse como Club social, de montaña y familiar por excelencia, satisfaciendo integralmente los gustos y preferencias de los socios y sus familias, de acuerdo con nuestros valores corporativos.

Valores Corporativos

Ilustración 2: Valores Corporativos



Fuente:(<http://www.castillo.cr/>)

RESPECTO Y EQUIDAD

Fomentamos el respeto y armonía entre los socios y el personal, dando un trato digno a todas las personas y valorando sus diferencias.

INTEGRIDAD

Actuamos y actuaremos siempre, regidos por claros principios morales, éticos y legales, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

SEGURIDAD

Hacemos y haremos siempre nuestro mejor esfuerzo para brindar protección a los socios, sus familias, visitantes y nuestro personal en las instalaciones exclusivas. Pedimos el respeto a las normas y regulaciones, para lograr el bienestar de todos.

PROACTIVIDAD

Nuestros directivos y nuestro personal tienen mentalidad y espíritu emprendedor, que nos permite actuar con iniciativa y responsabilidad para lograr el bienestar común.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Nuestro personal y nuestros socios comparten el orgullo de ser parte del CASTILLO COUNTRY CLUB y nos une el respeto por la naturaleza, la dignidad de las personas, la urbanidad y el civismo.

2.2. Contexto Teórico-Conceptual.

2.2.1. Administración

Para Koontz, Weihrich, Cannice. (2012) la administración "...es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz." (p. 4).

Como nos indican los autores en el libro (2012) esta definición necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.(p.4)

Según (Richard L. Daft y Dorothy Marcic, 2010), La administración..."consiste en alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales."(p.8)

Por otro lado el alcance de las metas va a depender de todas aquellas personas llamados gerentes, administradores para darle un control apropiado al uso de los recursos organizacionales y que los colaboradores contribuyan al logro de estas.

En cuanto a la administración tienen como uno de sus objetivos establecer procesos y ambientes de trabajo, con la propósito de que los colaboradores puedan ejecutar y alcanzar las diferentes tareas y asignaciones de la mejor forma, hoy en día no necesariamente en un único sitio, pero si con las facilidades apropiadas.

Según Robbins & Coulter (2010), La administración "...Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz" (p.6)

A pesar de que la administración involucra, utilizar diferentes tareas que se deben coordinar y controlar, para poder alcanzar que sean ejecutadas por otras personas en conjunto y en cualquier otro tipo organización. Así quien imparte la administración no es el que ejecuta las tareas, sino más bien el que consigue que otras personas las realicen.

Según Harold Koontz, 2013, definen la administración como:

"La administración es un proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados."(p. 4)

En toda empresa, se refleja un clima organizacional donde los colaboradores ejercen sus diferentes funciones en los distintos puestos para obtener los propósitos requeridos por la organización.

De acuerdo con la administración se aplica a todo tipo de organizaciones ya sea pequeñas o grandes empresas lucrativas o no, a las industrias manufactureras y a las de servicio. También consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas.

Por lo tanto la administración es una parte fundamental en toda organización, nos permite llevar a cabo un apropiado control, una buena administración nos permitirá contar con empresas más competitivas y eficientes.

2.2.2. Características de la Administración

“La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas.” (Lourdes Münch, 2014, p.22):

Ilustración 3 : Características de la administración



Fuente: Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (Lourdes Münch, 2014, p.22)

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplina.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican(p.22)

Lo expuesto es importante, ya que el reclutamiento de personal como parte de la administración tienen que tener en cuenta la característica del país y la región donde se está. Existen valores, niveles de capacitación enseñanza que los profesionales de la administración tienen que tener en cuenta para poder lograr de los colaboradores el mejor desempeño.

2.2.3. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. También es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética, sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo administrativo.(Lourdes Münch,2015,p.33)

Etapas del proceso administrativo

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. Según Lourdes Münch, 2014:

- **Planeación.** Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración.** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

- **Dirección.** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (p.24, 25)

Estas son las etapas básicas de la administración y que son utilizadas diariamente en diferentes actividades, que realizan las personas a nivel personal como a nivel organizacional para lograr alcanzar un proceso eficiente.

2.2.4. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es definida por Dessler (2015), “El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (p. 32).

Todo proceso administrativo requiere de estos elementos que forman parte primordial de una organización, y para que el colaborador pueda desempeñarse de una manera apropiada.

Para Chiavenato, (2011) menciona que la administración de recursos humanos “...es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.”(p.95)

Por lo tanto, todo proceso debe contar con recursos diversos y uno de ellos y el más estimado es el ser humano, porque son los empresarios a los que se recurre, y dirigen a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Por consiguiente, los recursos humanos son todas aquellas personas que conforman la organización, de allí la importancia de las labores de recursos humanos se demuestra, cuando se toma conciencia que los seres humanos conforman el elemento esencial de toda organización.

De tal forma, la administración de recursos humanos, busca formar un personal acorde, eficiente a las necesidades y objetivos de la organización e implica el contar con el personal óptimo, apoyarlo e estimularlo para que busquen una mejora constante.

Según Dessler & Varela 2011, La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en general se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Tales prácticas y políticas, incluyen por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puesto.
- Planear las necesidades del personal y reclutar a los candidatos de cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos de cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los colaboradores actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.(p.2)

Con las prácticas y políticas se requiere otorgar a la organización de personas capaces de alinearse a la estrategia de la misma, de personas orientadas al logro

de los objetivos empresariales, con el fin de responder en términos de su productividad, asimismo realizar ajustes en sus diferentes procesos de reclutar y capacitar para mejorar los productos y servicios, en su forma de hacer y desde luego, en conceder a la empresa de personas éticas, sensitivas y rentables.

Por su parte Richard L. Daft y Dorothy Marcic, (2010) menciona: El término administración de Recursos Humanos se refiere al diseño y aplicación de sistemas formales en una organización que aseguran el uso eficaz y eficiente del talento humano para lograr las metas organizacionales, este sistema incluye las actividades que se emprenden para atraer, desarrollar y mantener a una fuerza de trabajo efectiva. (p.320)

La administración es un término muy útil en la actualidad, y es aplicado en muchas circunstancias de la vida para lograr una mejor organización, tanto personal, familiar como laboral. Es ciencia fáctica, tiene un objeto real del mundo de las organizaciones. Es técnica porque implica aceptar la existencia de medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones.

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente, con el trabajo. La disposición de los colaboradores hacia los fines de la empresa, se encontrarán en función de las posibilidades que se le brinden para satisfacer sus objetivos, metas y necesidades personales. También significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

2.2.5. Funciones de la administración

“Las cinco funciones administrativas en torno de las cuales se organiza el conocimiento administrativo son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” (Harold Koontz, 2013, p.4)

Planear

Es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana. Aunque también proporciona a la empresa muchos otros elementos valiosos, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: la transformación de los negocios de hoy a los de mañana. (Benavides Pañeda , 2014,p.32)

Para el autor, Raymundo Javier Benavides Pañeda (2014), Podemos considerar que los principios de la planeación son los siguientes:

- **Factibilidad.** Los planes deben ser realizables; es inoperante proyectar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.
- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas estadísticas, estudios de mercado y de factibilidad, cálculos de probabilidades, modelos matemáticos y datos numéricos. De esta manera se podrá reducir al mínimo los riesgos.
- **Flexibilidad.** Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos
- **Cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no

quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

- **Contribución a los objetivos generales.** Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.
- **Eficiencia de los planes.** Un plan es eficiente si cuando se pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.
- **Primacía de la planeación.** La planeación es el resultado primario para las funciones de organización, integración, dirección y control.
- **Extensión de la planeación.** La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con la autoridad de cada uno de ellos. (p.33)

La planeación es uno de los elementos sumamente primordiales en nuestra vida cotidiana, porque nos ayuda a tomar decisiones acerca de las metas, objetivos y actividades de trabajo dentro de una organización. Además nos permite visualizar las oportunidades y las dificultades que pueden surgir en cualquier momento para poder enfrentarlas de forma eficiente y eficaz.

Organizar

“Es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de una forma efectiva los recursos de los que disponen”. (Benavides Pañeda , 2014, p.115)

Según Servulo Anzola Rojas (2010), el proceso de organizar, es decir, “la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma”.(p.94)

En el momento de organizar en cualquier compañía, ésta se ven influida por los factores del clima organizacional en donde se desenvuelven los trabajadores. Para organizar es indispensable, que el trabajador considerar estos elementos y pronosticarse ante cualquier cambio en ellos.

La organización es una estructura de funciones o puestos en la empresa, y en términos conceptuales organizar nos ayuda a identificar y clasificar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos y así llevar acabo los diferentes planes establecidos. En esta etapa se establecen las relaciones de autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Integración de personal

“La integración es el proceso por medio del cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones.”(Lourdes Münch, 2015, p.125)

La integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.(Harold Koontz,2012, p.284)

Según Harold Koontz (2013), Muchos teóricos de la administración consideran que la integración de personal es una fase del acto de organizar. Sin embargo, se identifica como una función administrativa independiente por varias razones:

1. La integración de personal de puestos organizacionales incluye conocimientos y enfoques que, en general, los administradores profesionales no reconocen, ya que piensan que la organización sólo es el

establecimiento de una estructura de roles y prestan poca atención a quién los cubre.

2. Hacer de la integración de personal una función separada sirve para dar aún más importancia al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores.
3. Se han acumulado conocimientos y experiencias en el área de integración de personal.
4. Los administradores pasan por alto el hecho de que dicha integración es responsabilidad suya y no del departamento de recursos humanos. Desde luego, este departamento proporciona una valiosa ayuda, pero es trabajo de los administradores cubrir los puestos de su organización y mantenerlos cubiertos con personas calificadas. (p.210)

Con respecto a lo anterior, la integración de personal permite ceder el personal competitivo a la estructura de la organización y se encarga de resolver las necesidades de recursos humanos, como lo son el reclutamiento, selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso y la evaluación.

Dirección

Para Harold Koontz (2012) se define dirigir como "...el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración."(p.386)

Otro aspecto fundamental a considerar, lo constituye el hecho de que la dirección se emplea de manera individual como grupal. Esto con la finalidad de dirigir a cada miembro de la organización considerándolo como grupo. Asimismo, los esfuerzos de la dirección deberán ir encaminados a que todo el personal actúe como un verdadero equipo de trabajo.

La importancia de la dirección radica en que:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Sin acción, todos esos lineamientos se convertirían en meros sueños.
- A través de ella se logran las conductas más deseables por parte de los miembros de la organización.
- Una dirección eficiente repercute directamente en la productividad de la empresa.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en los productos y servicios que se ofrecen a la comunidad y, por último, en la vida laboral de todos los que integran una organización.
- Las personas y su dirección son el factor diferencial más importante en las empresas de hoy y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas. La dirección se refiere a problemas humanos, principalmente. Por ello se afirma que cuando la dirección de un organismo social (público privado) funciona en un sentido, positivo o negativo, todo el personal opera en este sentido. (Benavides Peñada, 2014,p.184)

Con respecto a lo anterior, la dirección influye en un grupo de personas y de manera voluntaria contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, que coordina a todos los departamentos para que se enfoque en desempeñarlas.

Controlar

“El control es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos.”(Lourdes Münch, 2015, p.164)

Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es

sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.(Harold Koontz, 2012,p.496)

Por lo tanto, Raymundo Benavides Pañeda (2014) señala: la importancia del control se basa en los siguientes puntos:

- Protege los activos de la empresa.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosa-mente.
- Detecta los vacíos que se dan en la planeación.
- Se aplica a todo: objetos, personas y acciones.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen las medidas correctivas
- Proporciona datos acerca del estado de la ejecución de los planes, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Protege los activos de la empresa. (p.273)

El control es la última etapa que se encarga de medir los resultados y corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el propósito de asegurar que los objetivos propuestos se logren alcanzar.

2.2.6. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

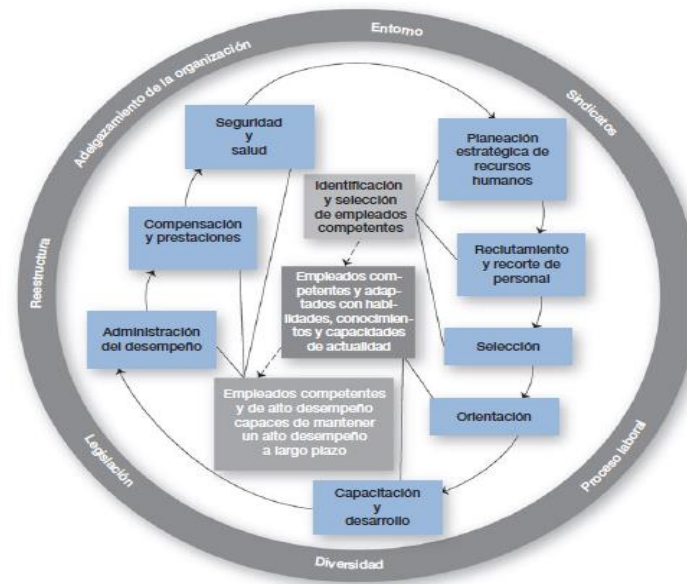
Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler, 2011, p.2)

Para Stephen P.Robbins (2013) expone:

Incluso en las grandes organizaciones, los gerentes participan en el reclutamiento de los aspirantes, la revisión de las solicitudes de empleo, las entrevistas a los solicitantes, la orientación a los nuevos empleados, la toma de decisiones sobre la capacitación a empleados, la evaluación de su desempeño y en brindarles orientación profesional.

Por tanto, aunque una organización cuente con personal administrativo para la ARH, todo gerente participa de algún modo en las decisiones relativas a los recursos humanos dentro de su unidad.

Ilustración 4: Funciones de la Administración de Recursos Humanos



Fuente:(Fundamentos de la administración Stephen P.Robbins, 2013, p.163)

En la figura muestra los componentes clave del proceso de ARH de una organización.

Presenta ocho actividades (los recuadros azules) que, si se realizan de la manera adecuada, proporcionarán a la organización empleados competentes y de alto desempeño que sean capaces de mantener ese nivel de desempeño a largo plazo.

Después de haber establecido la estrategia de una organización y de que se ha definido su estructura, es momento de agregar a la gente. Ésa es una de las funciones más cruciales para la ARH y una de las razones por la que ha aumentado la importancia de los gerentes de recursos humanos para una organización.

Las primeras tres actividades del proceso de ARH constituyen lo que es la planeación del personal: adición de personal a través del reclutamiento, adelgazamiento organizacional mediante reducciones de personal, y selección de personal. Cuando se ejecutan de la manera adecuada, estos pasos conducen a la

identificación y selección de empleados competentes y ayudan a las organizaciones a materializar sus metas estratégicas.

Una vez elegido el personal competente, es necesario ayudarlo a adaptarse a la organización y garantizar que sus habilidades y conocimiento laboral se mantengan al día.

En el proceso de ARH, estas dos actividades se logran a través de orientación y capacitación. Los últimos pasos en el proceso de ARH están diseñados para identificar las metas de desempeño, corregir los problemas de desempeño si fuera necesario, y ayudar a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño a lo largo de su vida laboral.

Entre las actividades implicadas en estos pasos se encuentran la evaluación del desempeño y la asignación de compensaciones y prestaciones. ARH también comprende cuestiones relativas a la seguridad y salud de los empleados. (p.163)

En lo referente a las funciones de recursos humanos, el departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos, el cual está formado por personas que se organizan en la empresa para conseguir los objetivos, con el objetivo de seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionándole a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el colaborador satisfaga sus necesidades.

2.2.7. Sistema de información de Recursos Humanos

“Sistema de información de recursos humanos permite recopilar y almacenar información relacionada con los recursos humanos , para transformarla y luego distribuirla a los usuarios de la empresa”.(Fernandez Alarcón ,2010,p.24)

Mediante un sistema de información de recursos humanos, la organización cuenta con información veraz sobre las necesidades reales de personal, igualmente

permite elaborar un perfil más preciso del tipo de candidato que se requiere para un puesto específico.

El contar con un sistema de este tipo permite al departamento de personal, tener disponible información:

- Oportuna y actualizada
- Concisa
- Relevante
- Completa

Y de esta manera se permite recopilar y tomar las decisiones en recursos humanos.

Según Chiavenato 2011, expone:

2.2.8. Objetivo de un sistema de información de Recursos Humanos

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que se procesan y transforman en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de posición o tendencia, etcétera. Si bien los datos implican detalles y no tienen un significado más amplio. La información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos, requiere el análisis y evaluación de la organización o sus subsistemas, y sus respectivas necesidades de información.

Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización. (p.379)

2.2.9. Planeación de un sistema de información de Recursos Humanos

Las fuentes de datos de un sistema de información de recursos humanos son los elementos provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y atortoles de personal (faltas, retrasos y disciplina, entre otros).
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etcétera.(p.379)

2.2.10. Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y de que éstas se asignen a los

puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. (Robbins, 2014, p.387)

El recurso humano es el que establece la diferencia entre una empresa y otra, por tal motivo el departamento de recursos humanos es el encargado de proporcionar a la empresa, el recurso humano necesario para el alcance los objetivos organizacionales; por medio de la planificación de personal, la empresa toma las decisiones para el establecimiento de las políticas de empleo, capacitación, promoción de los trabajadores y sustitución y a la vez, prever los cambios que puedan darse en lo interno de la empresa por los constantes cambios que surgen en el entorno y para los que la empresa debe estar preparada para administrarlos en beneficio de ella.

Para Lourdes Münch (2015), la planeación "...consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito."(p.60)

En la definición anterior se expone un aspecto muy importante, y es que la planeación no sólo consiste en conocer las necesidades de recursos humanos, sino también implica el garantizar que este recurso humano cuente con las habilidades necesarias para garantizar el objetivo de alcanzar la metas, lo que implica que la organización debe contar con un perfil de los recursos humanos que garanticen el alcanzar las metas establecidas.

Cuando la empresa planifica sus recursos humanos, logra establecer la dirección de la empresa; analizar las diferentes alternativas, facilitar la toma de decisiones y suponer mayores beneficios, minimizando los riesgos. Está orientada al logro de los objetivos organizacionales, el cual ayuda a la empresa a tomar decisiones sobre los recursos y políticas que orientan el alcance de los objetivos.

Además de desarrollar el potencial de los colaboradores es parte del compromiso de recursos humanos, por lo que el departamento deberá convertir las estrategias organizacionales en una de sus prioridades.

La planeación de recursos humanos ayuda a conocer la cantidad de personal que necesita la organización para cumplir con las metas y garantizar el uso eficaz de los recursos. Puede ser entendida como un proceso de toma anticipada de decisiones, proceso que contempla aspectos independientes, complejos y necesarios, en la medida en que las instituciones, particularmente las de carácter privado, propician un sistema de decisiones que dependen tanto de variados factores internos y externos en constante interdependencia. En otras palabras la complejidad y variedad de las decisiones que se toman necesitan de la guía y orientación de la planeación, que define bajo que objetivos y estrategias deben tomarse las acciones.

2.2.10.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica “es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro”. (Mondy, 2010, p.104)

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución, ya que se tiene que planear y hacer en toda la empresa y formar una parte importante en ella.

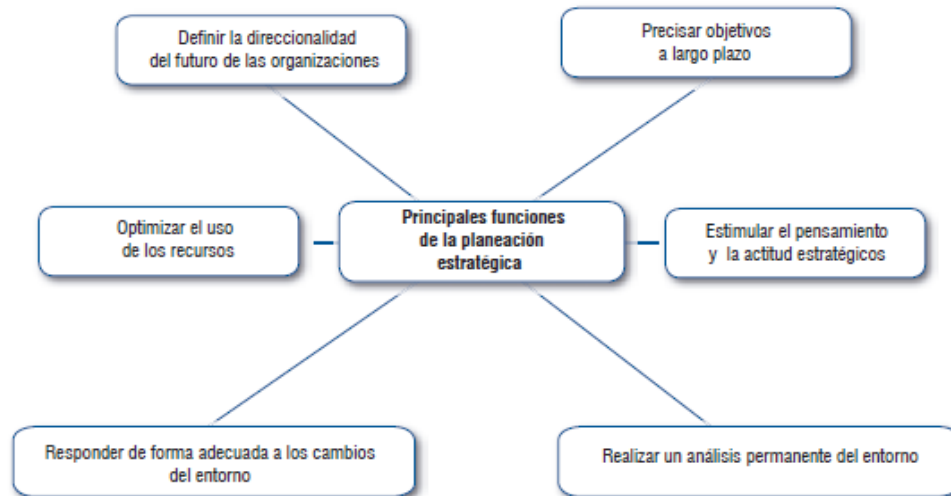
Según Wayne Mondy 2010, La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas:

1. Determinación de la misión de la organización.
2. Evaluación de la organización y de su ambiente.
3. Establecimiento de objetivos específicos o de la dirección.
4. Determinación de las estrategias para lograr esos objetivos (p.104)

De acuerdo con los autores Cesar Augusto Bernal Torres, Hernán Darío Sierra Arango, 2013 expone:

Las funciones de la planeación estratégica en las organizaciones son variadas; sin embargo, las principales son:

Ilustración 5: Principales funciones de la planeación estratégica



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (Bernal Torres, 2013,p.88)

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégicos tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de éstas.
- Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de éstas.

- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.(p.87,88)

En lo referente a las funciones estratégicas, se agiliza el progreso en las diferentes actividades para poder alcanzar los propósitos establecidos con respecto a una mayor productividad, competitividad y rentabilidad entre otras organizaciones. Esto también supone una adecuada responsabilidad y delegación de funciones en las personas que tienen que ejecutar el plan.

Para Stephen P. Robbins 2013, establece:

2.2.10.2. Tipos de Planes.

“La manera más popular de describir planes es en términos de su envergadura (estratégicos frente a tácticos), plazo (largo plazo frente a corto plazo), especificidad (direccional frente a específico), y frecuencia de uso (de un solo uso frente a permanente).” (Stephen P. Robbins, 2013, p.120)

Ilustración 6: Tipos de planes

ENVERGADURA	PLAZO	ESPECIFICIDAD	FRECUENCIA DE USO
Estratégico	Largo plazo	Direccional	Un solo uso
Táctico	Corto plazo	Específico	Permanente

Fuente: (Fundamentos de la administración Stephen P. Robbins ,2013, p.120)

- **Envergadura.**

Planes estratégicos, son aquellos aplicables a toda la organización y abarcan sus metas generales.

Los planes tácticos, (también llamados planes operacionales) especifican los detalles de cómo se lograrán las metas generales.

- **Plazo.**

El número de años utilizado para definir los planes de corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre del entorno.

Los planes de largo plazo, se definen como planes con un plazo de más de tres años.

Los planes de corto plazo, abarcan un periodo de un año o menos.

- **Especificidad.**

Intuitivamente, parecería que los planes específicos serían preferibles a los direccionales o flexibles.

Los planes específicos son planes que están definidos con claridad y no dan margen a la interpretación.

Planes direccionales, son planes flexibles que establecen las directrices generales.

- **Frecuencia de uso.**

Algunos planes que desarrollan los gerentes son continuos, en tanto que otros se utilizan sólo una vez.

Un plan de un solo uso: es un plan diseñado para satisfacer las necesidades de una sola situación

Los planes permanentes: son planes continuos que ofrecen una guía para desarrollar las actividades que se llevarán a cabo repetidamente.

(p.121)

Estos tipos planes son aplicados en distintos niveles de toda la organización ya sea a corto o largo plazo, los cuales abarcan los fines generales que deben de estar predefinidos con una mayor exactitud y claridad, de esta forma expande las actividades que se efectúan continuamente, para satisfacer las necesidades ante una situación.

2.2.11. Diferencia entre planeación y administración estratégica

De acuerdo con Sergio Hernández Rodríguez 2012, menciona:

Planeación estratégica

La planeación estratégica (PE) se refiere al planteamiento estratégico de un negocio en tres aspectos:

- Conceptualización
- Competitividad
- Creación de la estrategia conforme a las circunstancias presentes o futuras.

Ackoff acuñó la frase: “la tarea de los estrategas es hacer que el futuro de la empresa se comporte como fue previsto.”(p. 399)

Administración estratégica

“La administración estratégica inicia a partir de la toma de decisiones estratégicas; por lo tanto, implica acoplar el proceso administrativo vigente a la estrategia de operación que se tiene considerada para enfrentarse al futuro”. (Hernández Rodríguez, 2012, p.400)

Por último, la diferencia entre planeación y administración estratégica radica en que la administración de una empresa utiliza el proceso administrativo con el objetivo de alcanzar la eficiencia, y la planeación estratégica se encarga de que la organización se desempeñe eficazmente en el entorno competitivo. Una empresa

bien administrada es eficiente, y cuando las estrategias están correctamente planeadas, la empresa es eficaz. Así, una organización eficiente y eficaz es, por lo tanto, efectiva. (Hernández Rodríguez, 2012, p.400)

Con respecto a la administración estratégica, es una serie de factores interrelacionados que deben planearse por medio de un plan de negocios que responde a los lineamientos de trabajo que se establecen, con el fin de alcanzar metas bien definidas y calculadas. Mientras tanto que la planeación estratégica, se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas que buscan crecer y diversificarse en el mediano y largo plazo y requiere de darle un seguimiento para definir y alcanzar las metas y objetivos de la organización que son definidos por alta gerencia. Eso forma parte de una administración estratégica.

2.2.12. Diferencia entre eficiencia y eficacia

La eficiencia es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se utilizan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios. (Gareth R, Jones, 2014, p.6)

La eficacia “es una medida de la pertinencia en la elección de las metas de los gerentes para la organización y del grado en el que esta las alcanza. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen.” (Gareth R, Jones, 2014, p.6)

La administración implica dos conceptos muy importantes como la eficiencia y la eficacia, para lograr alcanzar las metas establecidas.

Ilustración 7: Diferencia entre eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios.	Énfasis en resultados y fines.
Hacer bien las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Práctica de valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar fútbol con técnica.	Ganar el campeonato.

Fuente: (Chiavenato, 2011, p.21)

Según se observa en el cuadro anterior, la eficiencia es importante pero hace falta la eficacia para que la administración alcance sus objetivos. Sin embargo, no siempre la eficiencia y la eficacia se dan en forma complementaria. De tal forma que nada se consigue con la ejecución de tareas técnicas, en ocasiones difíciles y desafiantes. Lo primordial es analizar si vale la pena ejecutarlas y que tan importantes son para la administración.

Ilustración 8: Relación entre eficiencia y eficacia



Las organizaciones de alto desempeño son eficientes y eficaces.

Fuente: (Gareth R, Jones, 2014, p.6)

La eficacia de una organización, se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los bienes o servicios que proporciona, mientras que la eficiencia, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible.

2.2.13. El Proceso de Reclutamiento

a) Reclutamiento

“El proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que se presenta su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. (Mondy, 2010, p 132).

Según Robbins & Coulter (2010) El proceso de reclutamiento “Se trata de la localización, identificación y atracción de los candidatos capaces” (p. 211)

Es un proceso que la institución realiza cuando necesita un colaborador para que pueda cubrir un determinado puesto de trabajo, y este es realizado primero a nivel interno de lo contrario sino lo encuentra lo busca por fuera.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos: (Dessler, Varela, 2011, p. 97)

- 1) Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
- 2) Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
- 3) Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
- 4) Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
- 5) Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.

- 6) Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

El reclutamiento debe tener como punto de inicio, la capacidad de atraer e interesar a los posibles candidatos a ingresar a la empresa, algunas empresas utilizan folletos a color como los que se usan para vender los productos para promocionar las empresas como un lugar ideal para trabajar, destacando todas las características positivas, ventajas, beneficios, los procedimientos que tienen para lograr el desarrollo profesional y personal de los empleados. Toda esta información es distribuida en bolsas de empleo, se promocionan en las ferias de empleo para alcanzar ese objetivo de hacer que los potenciales candidatos se interesen en trabajar para la empresa.

Esta labor debe ser llevada a cabo por el encargado del proceso de reclutamiento, pero debe contar con el respaldo de toda la organización y con el apoyo de la gerencia hacia una política de atracción de candidatos talentosos que proyecten e inyecten a la empresa lo necesario para el logro de los objetivos. La decisión de reclutar no la toma el área encargada de este proceso; esta decisión es tomada por el departamento que tiene la plaza vacante. A partir del momento en que se decide llenar una posición que no está ocupada, es cuando inicia el proceso de reclutamiento, lo más recomendable es que exista un proceso descriptivo de puestos que permita un análisis preliminar de la persona que se reclutará y de los requisitos básicos que necesitará para desempeñarse correctamente en el puesto.

Lo que puede suceder si no se tiene una clara descripción del puesto, es que se contrate a una persona sobre o sub calificada para el puesto, si el individuo no tiene la suficiente capacidad para desarrollar correctamente la posición se corre el riesgo de que esta situación repercuta en alguna pérdida o costo adicional. Si el candidato está sobre calificado, existe el riesgo de que la persona pida un cambio muy pronto y si la empresa no puede ofrecerle la posibilidad de superación, lo más posible es que el empleado busque una mejor opción en otra compañía.

Tipos de reclutamiento

Reclutamiento interno

Para el autor Chiavenato, (2011) el reclutamiento interno:

“Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal.”

Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.(p.133)

El reclutamiento es interno, cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. Cubrir las vacantes con candidatos internos ofrece grandes beneficios. Es más económico para la empresa, debido a que evita gastos en anuncios de periódico, honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión y de integración de nuevos empleados, los colaboradores se ven motivados, dado que estos perciben la

posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas, por lo que los colaboradores se encuentran más comprometidos con las metas y objetivos de la empresa.

La organización trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Este tipo de proceso de reclutamiento, ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

Reclutamiento Externo

Para el autor Chiavenato, (2011, p.136) el reclutamiento externo:

“Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.”

Chiavenato (2011), menciona las principales técnicas de reclutamiento externo, entre ellas están:

- **Consulta de los archivos de candidatos:** Consiste en analizar el currículum vitae que fueron seleccionados en reclutamientos anteriores y se archivaron a solicitud de ese empleo.

- **Anuncios en periódicos y revistas:** Se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos ya que se dirige a un gran público en general.
- **Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. Los colaboradores recomiendan amigos o conocidos y el colaborador se siente reconocido ante la organización.
- **Reclutamiento en internet:** Representa un importante canal entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y facilitan la tarea a los candidatos. (p.137)

El reclutamiento externo, se utiliza cuando la empresa considera que es necesario llenar los puestos vacantes con personas provenientes de otras compañías.

Este tipo de reclutamiento, también genera una serie de ventajas para la organización, trae nuevas experiencias, debido a la entrada de recurso humano ocasiona generalmente una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización, como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento, desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

A pesar de que el reclutamiento externo, generalmente, tarda más que el reclutamiento interno; cuanto más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, entre otros.

Este tipo de reclutamiento es menos seguro que el reclutamiento interno, dado que los candidatos externos, son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

Reclutamiento Mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato, 2011, p.139-140)

La organización suele utilizar ambos tipos de reclutamiento, siempre debe existir un complemento entre la forma interna y externa de reclutar. Cuando una vacante es llenada con recurso humano interno, debe cubrirse la posición de la persona promovida, si esta posición es asignada a otro empleado se generará otra vacante. Cuando se usa el reclutamiento interno, siempre queda una vacante que se llenará con reclutamiento externo, a menos que la empresa quiera cerrar la posición.

Por otro lado, cuando se hace un reclutamiento externo, se le debe ofrecer al nuevo empleado algún desafío u oportunidad de crecer en la empresa; de lo contrario, buscará esas oportunidades de crecimiento en otra organización.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos, según Chiavenato (2011), el reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados, La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.
- b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
- c) Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable. (p.140)

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben

diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. (Chiavenato, 2011, p.133)

En el mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o desempleados en empresa. Los aspirantes empleados pueden que busquen o desean cambiar de empleo. Los desempleados que no buscan o no encuentran empleo.

La organización utilizan diversos medios de comunicación para el reclutamiento y de esta forma dar a conocer un puesto vacante y tener en presente que para lograr un proceso de reclutamiento interesante, debe publicarse el puesto vacante por varios medios, para que más personas se enteren de la necesidad que tiene la organización por contratar.

Un anuncio debe contener, las funciones del puesto, habilidades y competencias requeridas para el puesto, requisitos personales y académicos requeridos.

La forma como el candidato debe solicitar el empleo, deber ser claro y específico en sus requerimientos.

Se considera que la publicación de los anuncios debe estar redactada de la forma más clara, para que la mayoría de la sociedad que le interesa a la institución reclutar.

Fuentes de reclutamiento

“Son espacios donde se localizan los candidatos calificados como las universidades o competidores. “(Mondy, 2010, p. 132).

Ilustración 9: Fuentes de reclutamiento

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a mucha gente; permite la obtención de retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Recomendaciones de empleados	El empleado conoce la organización y sabe lo que ésta necesita; puede generar candidatos sólidos porque si el empleado hace una buena recomendación su imagen también se ve beneficiada	Podría limitar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la compañía	Amplia distribución; puede dirigirse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento en universidades	Una gran cantidad de candidatos en un solo lugar	Sirve únicamente para cubrir puestos que puedan ser ocupados por principiantes
Organizaciones profesionales de reclutamiento	Buen conocimiento de los desafíos y requerimientos de la industria	Poco compromiso con una organización en particular

Fuente: Administración (Stephen P. Robbins, 2014, p.388)

- En algunas ocasiones la organización solicita a sus colaboradores candidatos para cubrir las vacantes dentro de la empresa, debido a que han observado que los colaboradores que son recomendados por los mismos colaboradores resultan ser muy buenos en su desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Existen también muchos candidatos que ingresan sus hojas de vida directamente a la Empresa Castillo Country Club.

b) Selección de Personal

“Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación del más apropiado para desempeñarlo.”(Robbins, 2014, 389)

En la selección se realiza una comparación entre candidatos para elegir, ya sea de dentro o por fuera de la organización, a la persona calificada para un determinado puesto de trabajo.

El objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias (CHCC) que se requieren para realizar el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante.(Gary Dessler,2015, p.124)

Por lo tanto Gary Dessler, (2015), menciona que la selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Primero, los trabajadores que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; quienes carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que se verán negativamente afectados su desempeño y la rentabilidad de la empresa. El momento para descartar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

Segundo, una selección efectiva es importante porque resulta costoso reclutar y contratar trabajadores. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador suele costar 5,000 dólares o más en costos y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman los costos, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.

Tercero, es importante porque una contratación deficiente tiene implicaciones legales. Por ejemplo, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección que no sean discriminatorios. Otro problema es la contratación negligente, que significa contratar a trabajadores con antecedentes penales u

otros problemas similares, los cuales luego aprovechan el acceso a las casas de los clientes (o situaciones similares) para cometer delitos. (p.124)

La selección propiamente expuesta es entonces parte de un proceso, pero también constituye en sí mismo, un proceso dependiente del macro proceso de reclutamiento y selección. Además de que implica una serie de pasos previos para llegar a la contratación o nombramiento de personal.

De acuerdo con la selección lo que trata es de elegir candidatos a lo interno o externo de la compañía y que posean habilidades, conocimientos, que son necesarios para poder realizar y aplicar un trabajo eficiente en la organización, quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz.

Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas

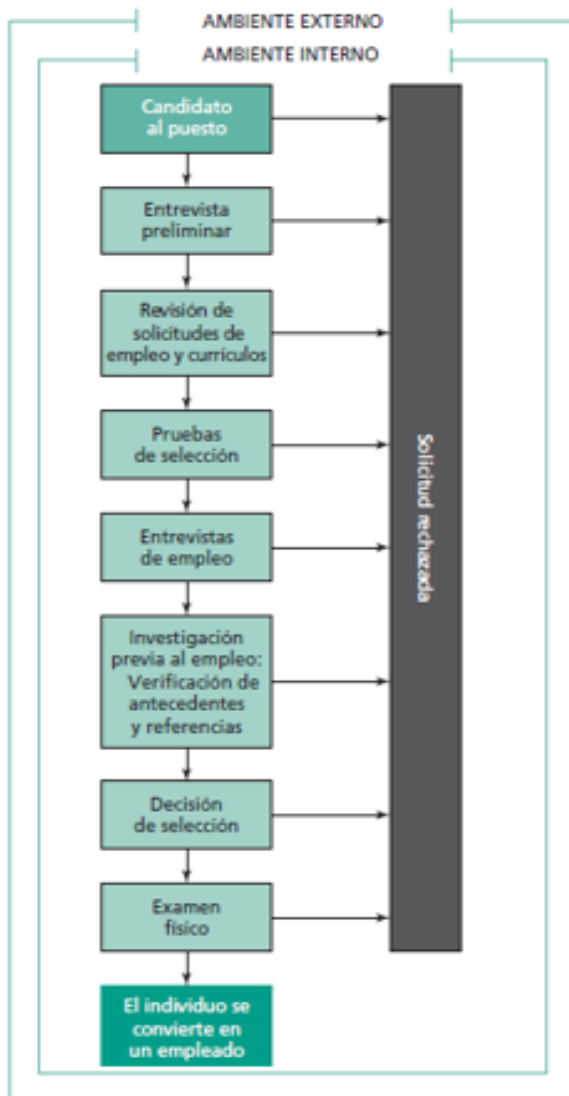
Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, además de ser estandarizadas, objetivas, confiables y, sobre todo, válidas. Para el autor, Wayne Mondy (2010), La aplicación de estos conceptos se expone a continuación.

- **Estandarización:** es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas.
- **Objetividad:** en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.
- **Normas:** es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchos puntajes obtenidos por personas similares al candidato que está siendo examinado.
- **Confiabilidad:** La confiabilidad es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba
- **Validez:** La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.(p. 165-169)

Proceso de selección

“Funciona como un proceso compuesto de varias o fases consecutivas por las que pasa el candidato.”(Chiavenato, 2011, p.159)

Ilustración 10: Proceso de selección



Fuente: (Wayne Mondy, 2010, p. 161)

Por su parte Wayne Mondy 2010, explica lo anterior:

1. Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.(p.161)

2. Revisión de solicitudes de empleo y de currículos

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una

solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

Revisión de currículos

Un currículo es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. (p.162)

3. Pruebas de selección

Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. (p.167)

4. Entrevistas de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. (p.174)

Tipos de entrevista:

- **Entrevista estructurada:**

Entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular. (p.176)

- **Entrevista no estructurada:**

Entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo. (p.176)

5. Investigación previa al empleo (Verificación de los antecedentes y referencias)

- **Verificación de los antecedentes**

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Implican la obtención de datos provenientes de varias

fuentes, incluyendo las referencias profesionales. Por lo que se realiza una investigación de antecedentes eficaz y amplia e incluye el examen y la verificación de los siguientes elementos:

- Empleo anterior
- Educación
- Referencias personales
- Antecedentes penales
- Récord de manejo
- Litigios civiles
- Historia de remuneración de los empleados
- Historial crediticio
- Número de registro de seguridad social (p.182)

- **Verificación de referencias**

Las verificaciones de referencias son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.(p.183)

6. Decisión de selección

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. (p.185)

Por lo regular, quien hace la selección final, es el administrador que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto.

7. Examen médico

Los exámenes médicos permiten descartar a los individuos que tengan una enfermedad contagiosa y determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los Lineamientos uniformes afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa. (Wayne Mondy, 2010, p.161, 186)

Por lo general, el proceso de selección implica una serie de pasos mediante en el cual se elige a una o varias personas que posean aptitudes, habilidades, capacidades necesarias para poder ejercer el trabajo satisfactoriamente y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria a un puesto determinado.

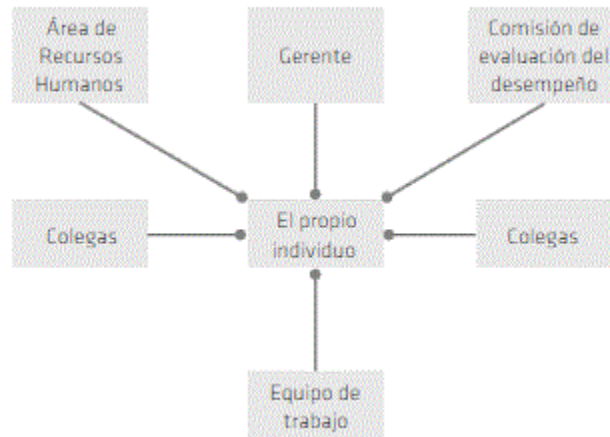
c) Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.”(Dessler, 2015, p.226)

La evaluación de desempeño, nos permite realizar evaluaciones que permiten identificar las competencias que se requieren de un mayor desarrollo. La evaluación beneficia a los colaboradores, porque pueden recibir el conocimiento necesario para desarrollarse profesionalmente.

Según Chiavenato (2011) “...es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (p.202)

Ilustración 11: Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 205)

Para Chiavenato (2011), menciona tres objetivos principales para la evaluación del desempeño:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.(p.206)

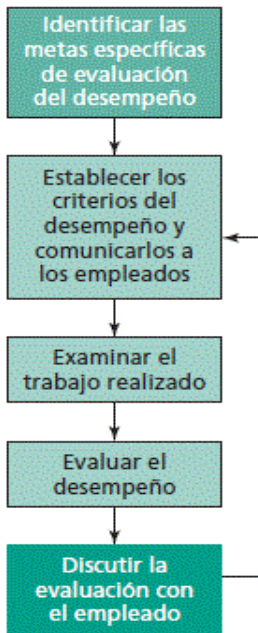
Por lo tanto Koontz, Weihrich, Cannice (2012) señala:

Existe un acuerdo general de la evaluación formal amplia debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que esta debería hacerse con mayor frecuencia. Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el supervisor y los subordinados; incluso permiten

reordenar las prioridades y regocijar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten. (p.322)

Proceso de Evaluación del Desempeño

Ilustración 12: Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: (Wayne Mondy, 2010, p.243)

De acuerdo con el autor Wayne Mondy 2010, establece:

a) Establecimiento de los criterios del desempeño

Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

- **Rasgos de personalidad**

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones.

- **Competencias**

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

- **Logro de las metas**

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.

- **Potencial de mejoramiento**

Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. El hecho de incluir el potencial en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera.(p.245)

b) Examina el trabajo realizado

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. (p.245)

c) Evaluar el desempeño

La autoevaluación, si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio

desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. (Wayne Mondy, 2010, p. 243,246)

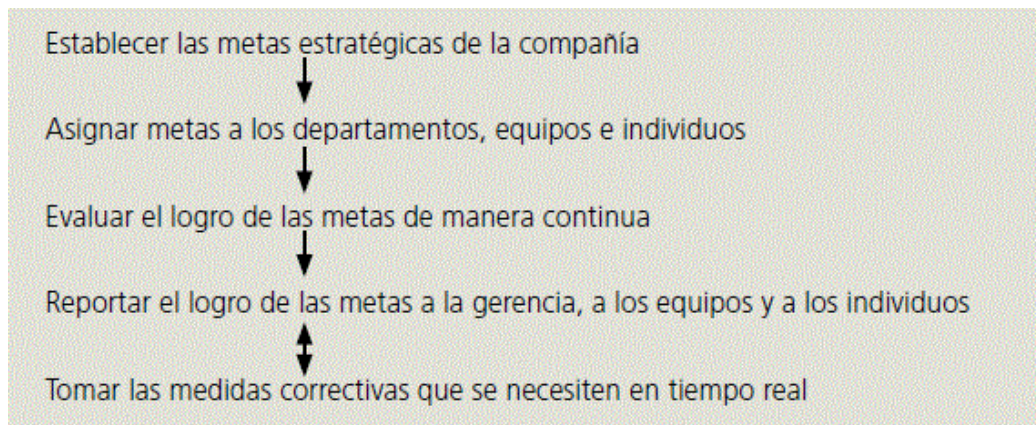
En otras palabras es necesario realizar un proceso de evaluación del desempeño, que permita comparar los comportamientos o parámetros previamente establecidos que tanto ha sido el desempeño de un trabajador en una determinada actividad, esto con el propósito de evaluar su eficiencia, eficacia en un lapso de tiempo que se ha programado y así verificar el trabajo ejecutado.

Administración del desempeño

“El proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización.”(Dessler, 2015,p.227)

Este proceso se puede visualizar en el siguiente diagrama:

Ilustración 13: Administración del desempeño



Fuente: (Dessler, 2015, p.227)

Con un matiz más fino, podemos resumir los seis elementos básicos de la administración del desempeño según Dessler 2015, de la siguiente manera:

- Compartir la dirección implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.
- La coincidencia de metas significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.
- La supervisión continua del desempeño conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- La instrucción y el apoyo del desarrollo tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- El reconocimiento y la remuneración mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas.(p.227)

Con respecto a la administración del desempeño se establece metas, objetivos y medidas de desempeño, así como una manera de tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo. Además de que implica mantener una mejor comunicación entre las personas con respecto hacia los propósitos establecidos de toda la organización. Sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño y el progreso de la compañía.

d) Capacitación y desarrollo

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que requieren para desempeñar su trabajo.”(Dessler, 2015,p.188)

Por otro lado Chiavenato (2011) define capacitación como “...proceso por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”(p.322)

La capacitación son programas que facilitan el desarrollo del aprendizaje y con esto se les brinda el conocimiento necesario a todos aquellos trabajadores, para puedan mejorar sus habilidades y consigan realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz en la organización.

Por consiguiente Chiavenato (2011) menciona, los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.324)

La empresa se va dando cuenta en que momento los colaboradores, requieren obtener conocimientos previos en ciertos aspectos del área, es decir cuando se requiere ser capacitados y de esta forma se contribuye a la organización a adaptarse mejor e innovar para competir en el mundo empresarial, porque los colaboradores tiene la capacidad de aprender continuamente y de aplicar la información adquirida.

Efectos de la capacitación que pueden medirse

Por otro lado Gary Dessler 2015, el gerente puede medir cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación:

- 1) Reacción.** Evalúe las reacciones de los aprendices ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Consideran que valió la pena?
- 2) Aprendizaje.** Evalúe a los trabajadores para determinar si aprendieron los principios, las habilidades los hechos que se suponía tenían que adquirir.

- 3) **Conducta.** Verifique si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación.
- 4) **Resultados.** Probablemente lo más importante sea que pregunte: ¿cuáles resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación que se establecieron? Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no genera resultados medibles con respecto al desempeño, entonces, quizá no haya logrado sus metas(p.212)

Por lo tanto la capacitación, puede evaluar sus resultados por medio de esas categorías, ya que presenta una manera para verificar las reacciones de las personas y de esta forma se evalúa el aprendizaje de los colaboradores, al poner a prueba sus nuevos conocimientos adquiridos y finalmente se evalúan los resultados si se cumplen o no. De este modo, se mide el desempeño de las personas, que han sido capacitadas correctamente y que van a tener un mejor desempeño en las actividades laborales.

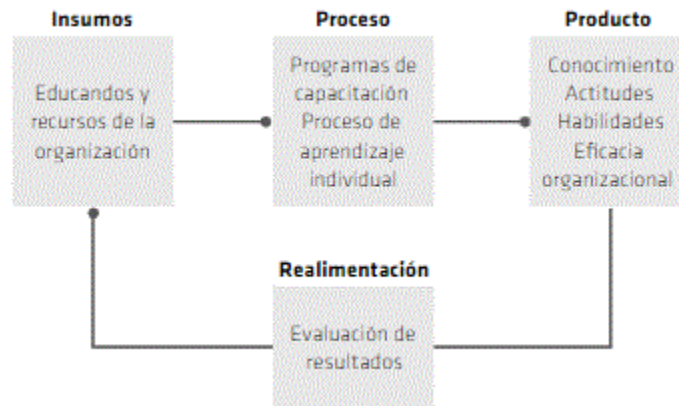
De esta manera Chiavenato 2011, propone:

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (p. 324)

A pesar de que la capacitación viene siendo un estilo de aprendizaje en todas aquellas personas y en diferentes jerarquías, con el objetivo de incrementar sus talentos y experiencias, que les asigna a la organización cada vez que se requiera de un proceso de mejora continuo.

Ilustración 14: Capacitación como sistema

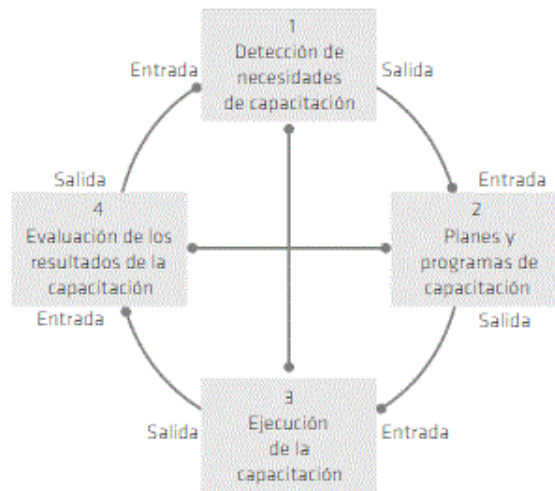


Fuente: (Chiavenato, 2011, p.324)

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos. (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. Proceso u operación (throughputs): como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. Realimentación. (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.(p.325)

Ilustración 15: Ciclo de la capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2011, p.325)

Según Chiavenato (2011), en términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas (p.324-335):

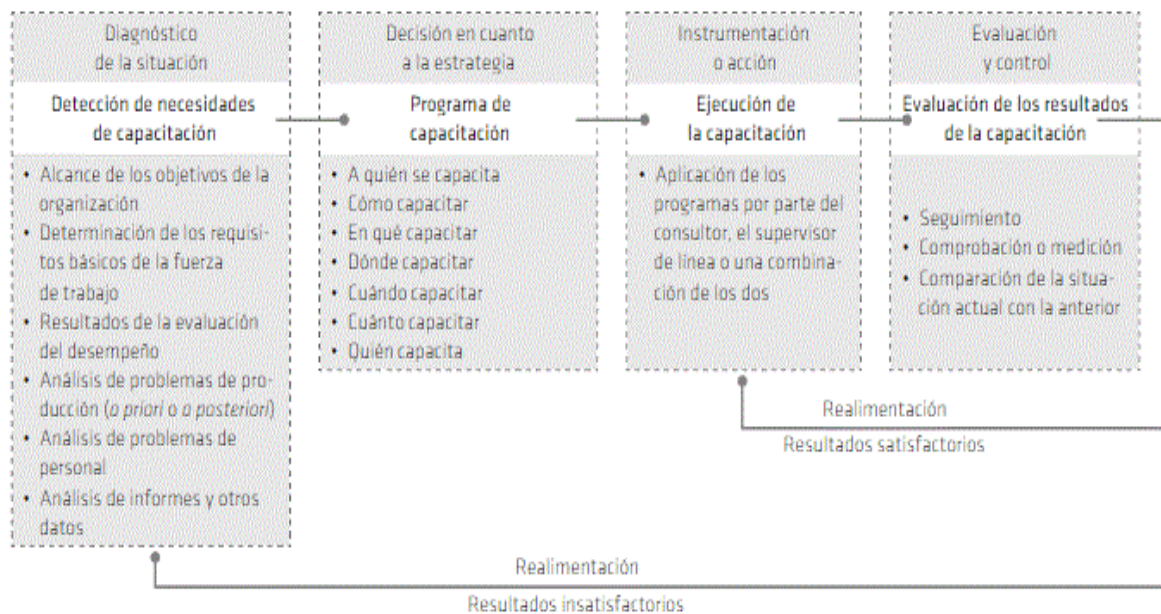
1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

A continuación veremos cada etapa de la capacitación:

- **Detección de las necesidades de capacitación:** es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario, para la detección de las necesidades de capacitación.
- **Programa de capacitación:** Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se continúa con la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibir las.(p.330)

- **Ejecución:** en la tercera etapa una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación.(p.334)
- **Evaluación de los resultados:** Es la etapa final del proceso de capacitación. El programa de capacitación debe de incluir la evaluación de su eficiencia.(p.335)

Ilustración 16: Proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato , 2011, p.325)

Este proceso permite detectar, planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente, además de conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas se requiere capacitar. La capacitación al personal, es de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas de acuerdo con las necesidades detectadas.

e) Desarrollo organizacional (DO)

"Se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como

reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo."(Dessler, 2011, p.205)

Según Hernández Rodríguez 2011, una definición más profunda de DO es la siguiente, "estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización."(p.100)

De acuerdo con el desarrollo organizacional se enfoca en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, con respecto a las personas, a pesar de que es un proceso donde los empleados formulan e implementan el cambio que se requiere, a menudo con la apoyo de un asesor capacitado.

Objetivo del desarrollo organizacional

"Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa."(Hernández Rodríguez, 2011, p.100)

En cuanto al desarrollo organizacional, es un cambio orientado en las personas, con respecto a los comportamientos, formas de trabajar y actuar en una organización.

El Desarrollo organizacional posee varias características distintivas:

1. Generalmente implica una investigación de la acción, es decir, reunir datos acerca de un grupo, un departamento o una organización para, después, brindar esa información a los trabajadores, con la finalidad de que la analicen y desarrollen hipótesis acerca de cuáles son los problemas que enfrentarían.
2. Utiliza conocimientos de las ciencias conductuales para mejorar la eficacia de la organización.

3. Modifica la organización en una dirección específica: hacia el empowerment, una mejor solución de problemas, mayor sensibilidad, calidad del trabajo y efectividad.(Dessler, 2015, p.210)

De este modo la evaluación del desempeño sirve para mejorar, en los resultados y en la eficacia, son cada vez más importantes en el ámbito competitivo de la actualidad, además de ser un sistema eficaz de evaluación, ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño, por lo que se considera a los colaboradores como un punto de atención.

“La capacitación y el desarrollo deben basarse en un análisis de las necesidades derivado de comparar el desempeño y el comportamiento requeridos”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.344)

f) Inducción

El proceso de inducción”... es un método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización (William B. Werther, 2014, p.167)

Por otro lado Gary Dessler 2015, “es un procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa.” (p.186)

El proceso de inducción inicia desde el momento que el colaborador ingresa a la organización, lo que conocemos generalmente como el proceso de socialización, en el cual se dan a conocer los nuevos colaboradores de trabajo, así como las funciones, acceso a las computadoras, instalaciones , las reglas, políticas y valores que establece la propia organización.

La inducción para Gary Dessler (2015), tiene cuatro objetivos:

- 1) Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.

- 2) Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
- 3) Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
- 4) Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas.(186)

Esto con el propósito que el nuevo trabajador, llegue adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo y que empiece a efectuar las obligaciones asignadas por la compañía.

Propósitos de la inducción

“Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa.”(Mondy, 2010, p.211)

Sin embargo, algunos propósitos básicos por Mondy 2010, se describen a continuación:

- **La situación del empleo.** Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- **Políticas y reglas de la compañía.** Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- **Remuneración.** Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la

administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.

- **Cultura corporativa.** La cultura de la empresa refleja la forma “como se hacen las cosas”. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan
- **Trabajo en equipo.** Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
- **Desarrollo del empleado.** La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos las habilidades necesarias en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.
- **Socialización.** Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.(p.211)

Con respecto a lo anterior, la Inducción asegura que un colaborador nuevo, tenga un inicio tranquilo, mientras se acostumbra a su nuevo puesto de trabajo. Además de establecer los lineamientos para el desempeño laboral así como sus normas, cultura, políticas, que forman parte primordial del trabajo. Una vez concluido el proceso de sociabilización podrá ejercer los conocimientos y habilidades necesarias para dar inicio en su reciente labor cotidiana, por medio de un instructor personal que se le asigna y este orientado durante las primeras semanas. La idea es que el nuevo colaborador se sienta acompañado por un instructor experto en el área.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

3.1.1 Definición del Enfoque

Según Roberto Hernández Sampieri (2014), Definición del enfoque de investigación. "...es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema."(p.4)

En relación con el tipo de enfoque de la investigación, puede clasificarse como cualitativa, cuantitativa o mixta.

- **Enfoque Cualitativo**

"Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación." (Hernández Sampieri, 2014, p.7)

- **Enfoque Cuantitativo**

"El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías". (Hernández Sampieri, 2014, p.4)

- **Enfoque Mixto**

"La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales." (Hernández Sampieri, 2014, p.532)

Cuando el enfoque es mixto, se van a utilizar instrumentos como cuestionarios y entrevistas. Es cualitativa por la información que se recolecta en la compañía y

cuantitativa por la comparación de datos estadísticos entre un año y otro que se realizan en la encuesta.

Para efectos de este proyecto de investigación, el tipo de enfoque a utilizar es considerado de forma cualitativa, debido a la información relevante que se obtiene en la empresa. Además de que se toma en cuenta los diferentes criterios y algunas otras percepciones de los colaboradores de la institución.

3.1.2 Encuadre Paradigmático (idealista-naturalista)

“Un paradigma es el conjunto de supuestos, postulados, concepciones de la realidad y juicios de valor que sirven de referencia a la investigación y que determinan que investigar, que datos coleccionar, cómo coleccionarlos, cómo analizarlos y cómo interpretarlos”. (Pimienta Prieto, 2014, p. 67)

En el proyecto de investigación se desarrolla un encuadre de investigación idealista y naturalista, porque se muestra el tipo de investigación, técnicas, procedimientos y fuentes de información que se utiliza para recopilar los informes.

Es idealista, debido a que refleja la realidad que se presenta en la empresa con respecto al proyecto de estudio y naturalista, porque comparte situaciones o actividades humanas donde se interactúa con otras personas en un mismo entorno organizacional.

3.2 Tipo de investigación

a) Carácter

De acuerdo con el carácter de la investigación, ésta puede ser, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativo.

- **Exploratoria**

Según Hernández Sampieri (2010), El tipo de investigación exploratoria se puede definir: “Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (p. 79).

- **Descriptiva**

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

- **Correlacional**

“Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.”(Hernández Sampieri, 2014, p.93)

- **Explicativo**

“Pretenden establecer las causas de los sucesos, fenómenos que se estudian.”(Hernández Sampieri, 2014, p.95)

Para efectos de este trabajo, el tipo de investigación es considerado exploratorio, descriptivo.

El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo, es exploratorio debido a que en años anteriores no se había realizado una investigación de este tipo y descriptiva, porque se estudia un fenómeno actual, del proceso de reclutamiento dentro de una empresa, para describir la situación actual y elaborar una propuesta para el mejoramiento del proceso.

b) Finalidad

La finalidad del estudio es mixta, debido a que tiene una combinación teórica como aplicada, en el que se analiza el proceso de reclutamiento y selección en el Departamento de Recursos, con el propósito de sustentar los conocimientos teóricos y a la vez aplicarlos, de manera que todos los aspectos que abarca en el área, sean elaborados de una manera eficiente.

c) Marco de investigación

El marco de esta investigación es micro ya que solo abarca el proceso de reclutamiento y selección. El marco de la investigación se divide en tres niveles:

- **Mega:** Es un estudio que abarca todos los procesos de toda la empresa Castillo Country Club.
- **Macro:** Es un estudio que abarca los procesos en el Departamento Recursos Humanos de la empresa.
- **Micro:** Es un estudio que solo abarca un proceso de reclutamiento y selección, en el área de Recursos Humanos de la empresa.

3.2. Sujetos - Población - Fuentes de Información

3.2.1. Sujetos

La información necesaria para la investigación se obtendrá directamente del reclutador del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club.

3.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información se utilizan para recopilar los datos necesarios que permitan identificar la problemática del trabajo.

- **Fuente Primaria**

“Son las que ofrecen datos de primera mano. Incluye libros y artículos en periódicos y revistas; conferencias y conferencias, monografías, tesis; informes, testimonios y audiovisuales.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p. 60).

Los colaboradores del Castillo Country Club, a los cuales se les realizan las entrevistas, además, el personal de Recursos Humanos que brinda la información del proceso de reclutamiento y selección utilizado por esa compañía.

Todas aquellas fuentes como funcionarios, ejecutivos, administrativos y operativos de la empresa, sus criterios, testimonios, entre otros, con el propósito de obtener información con diferentes opiniones. También se va utilizar los siguientes libros: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato, Elementos de Administración, Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, entre otros.

- **Fuente Secundaria**

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

Son todos aquellos documentos, que incluyan información y que se pueda requerir en el momento preciso sobre el proceso de reclutamiento y selección, como libros, páginas de la web y otras fuentes secundarias, proporcionarán los conceptos y los fundamentos teóricos que serán utilizados para crear y mejorar los procesos de reclutamiento y selección del Castillo Country Club.

3.3. Selección de Población y Muestra.

3.3.2. Población

“Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones etc.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p. 66).

Para efectos de esta investigación, la población corresponde a 50 colaboradores, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 1: Distribución de la población

Puesto	Cantidad
Secretaria de Junta Directa	1
Jefatura de Tecnología de Información	2
Jefatura Administrativa y Financiera	19
Jefatura de Comunicación y Mercadeo	12
Jefatura de Alimentos y Bebidas	4
Jefatura de Servicios Generales	7
Jefatura de Mantenimiento	3
Asistente Administrativo	2
Total	50

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de Castillo Country Club.

3.2.4 Muestra

“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. 66).

Con respecto a la muestra, no se aplicará debido a que se trabajará con la totalidad de la población, únicamente se tomará en cuenta todas aquellas personas que participan en el proceso de reclutamiento y selección en la organización.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El desarrollo de esta investigación se pretende lograr de la siguiente manera:

Cuadro 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

Para este estudio, se utiliza como método simple de recolección un cuestionario como instrumento de realización de las encuestas.

Según Bernal, César A. (2010), “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”. (p.250)

Se han seleccionado esta técnica e instrumento, debido a que se consideran la más apropiada para obtener el conocimiento y la información necesarias para la realización de esta investigación.

Para tener una mayor exactitud de forma efectiva, veraz y segura, los instrumentos por realizar son encuestas por medio de cuestionarios, que se efectuaron a los colaboradores del Castillo Country Club, así de esta manera se logra apreciar y medir como se realiza un proceso de reclutamiento y selección.

3.5. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.

A continuación se definen las variables de la investigación en el siguiente cuadro:

Objetivo	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar el procedimiento del proceso de reclutamiento que aplica el área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club.	Proceso de reclutamiento	Procedimiento	Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	El proceso de reclutamiento se utiliza para atraer al mercado laboral candidatos para llenar una plaza vacante en la empresa, para luego elegir entre esos candidatos al más idóneo.	Cuestionario aplicado al personal de la Empresa Castillo Country Club de la pregunta 6 a 16.
Determinar los tipos de reclutamiento del personal que aplica la Empresa Castillo Country Club	Tipos de Reclutamiento	Reclutamiento Interno, externo, mixto.	<u>Reclutamiento Interno:</u> La empresa trata de llenar la vacante mediante la reubicación de los colaboradores	El proceso de reclutamiento se utiliza para atraer al mercado laboral candidatos	Cuestionario aplicado al personal de la Empresa Castillo Country Club de la pregunta 17 a

<p>tomando en cuenta el reclutamiento interno, externo, mixto.</p>			<p><u>Reclutamiento Externo:</u> al existir una vacante, la compañía intenta llenarla con personas fuera de la institución.</p> <p><u>Reclutamiento Mixto:</u> cuando las vacantes se llenan con trabajadores de la empresa y nuevas personas contratadas.</p>	<p>para llenar una plaza vacante en la empresa, para luego elegir entre esos candidatos al más idóneo.</p>	<p>27.</p>
<p>Identificar las fuentes utilizadas por la Empresa Castillo Country Club para el proceso de reclutamiento, como anuncios de periódico, bolsa de empleo, reclutamiento por internet, referencias de colaboradores.</p>	<p>Fuentes de reclutamiento externo.</p>	<p>Anuncios en el periódico, bolsa de empleo, redes sociales.</p>	<p>Son los medios en donde las personas lo suelen encontrar con la posibilidad de ser contratados.</p>	<p>El proceso de reclutamiento se utiliza para atraer al mercado laboral candidatos para llenar una plaza vacante en la empresa, para luego elegir entre esos candidatos al más idóneo.</p>	<p>Cuestionario aplicado al personal de la Empresa Castillo Country Club de la pregunta 28 a 29.</p>

Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección que aplica actualmente la empresa Castillo Country Club.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Codificación y Tabulación de la Información

El proceso de codificación y tabulación de los datos es fundamental para el éxito de la investigación de mercado, permite simplificar la información procedente del estudio de campo (observación, entrevista, cuestionario, etc.), creando categorías afines y descartando los que puedan distorsionar la realidad, para poder operar con ellos. En el buen desarrollo de este proceso está la clave para obtener conclusiones válidas del estudio, fin último con el que se emprende dicha actividad. (García Fernández, 2016, p.7)

La codificación y tabulación de la información, consiste en procesar los datos obtenidos de la población estudio, que tiene como finalidad generar resultados por medio de la aplicación de los instrumentos.

4.2 Gráficos

Los gráficos son muy utilizados, por lo que permiten obtener una visión más comprensible de la interpretación de los datos obtenidos y analizar la información recolectada para una estadística.

4.2.1 Tipos de gráficos

- **Gráfico Circular**

“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. 104).

Existen diferentes tipos de gráficos entre los más utilizados se encuentran: el gráfico circular, lineal, barras, pictogramas, histogramas.

En este proyecto de investigación, se utilizarán los gráficos circulares, para representar los resultados obtenidos una manera más visible, con respecto a los

tipos de instrumentos utilizados y aplicados a los colaboradores de la Empresa Castillo Country Club.

4.3 Análisis de datos

Cuestionario aplicado al Personal de la Empresa Castillo Country Club, durante el Segundo Cuatrimestre del 2017.

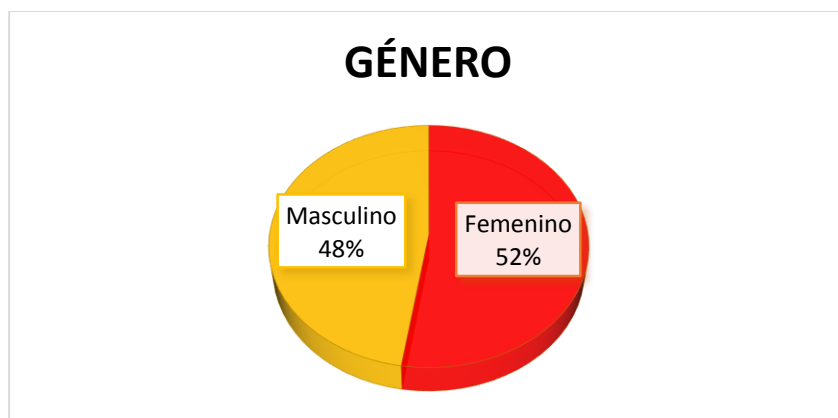
INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES.

Tabla N. 1 ¿Cuál es su Género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su Género?	Femenino	26	52%
	Masculino	24	48%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 1 ¿Cuál es su Género?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

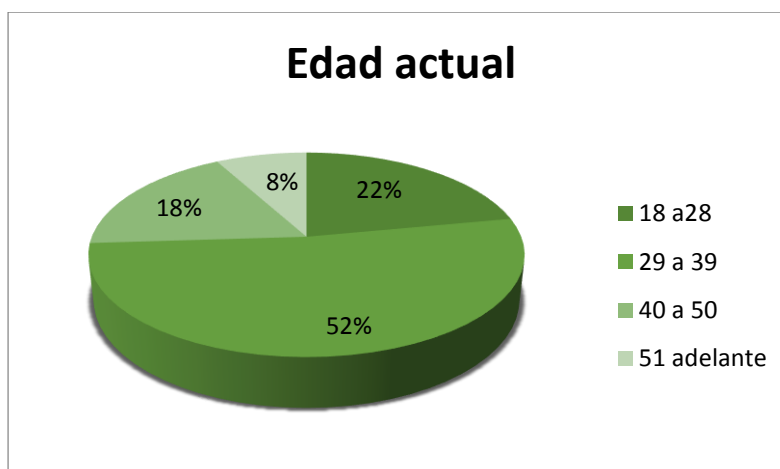
El Gráfico N1. Muestra la cantidad de personal entrevistado del Castillo Country Club de acuerdo a su género. La mayoría son colaboradoras femeninas con una representación del 52% mientras que el 48% son colaboradores masculinos.

Tabla N. 2 ¿Cuál es su edad actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	18 a28	11	22%
	29 a 39	26	52%
	40 a 50	9	18%
	51 adelante	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 2 ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

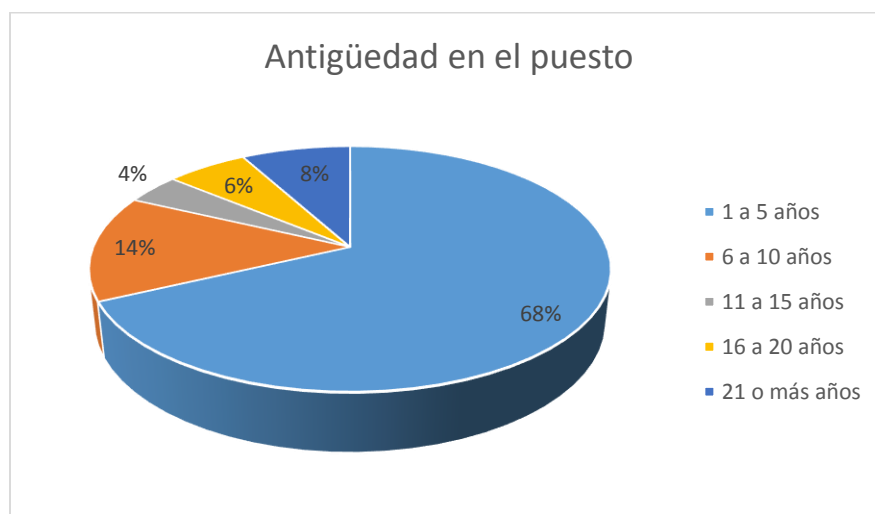
Con respecto a la edad lo cual nos indica que el 52% de los encuestados tienen una edad de los 29 años a los 39 años, el 22% tienen entre 18 años a 28 años, el 18% tienen entre 40 años a 50 años, y el 8% tienen más de 51 años en adelante. Es decir que la mayoría de los funcionarios tiene entre 29 a 39 años de edad.

Tabla N. 3 ¿Antigüedad en el puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en el puesto	1 a 5 años	34	68%
	6 a 10 años	7	14%
	11 a 15 años	2	4%
	16 a 20 años	3	6%
	21 o más años	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 3 ¿Antigüedad en el puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

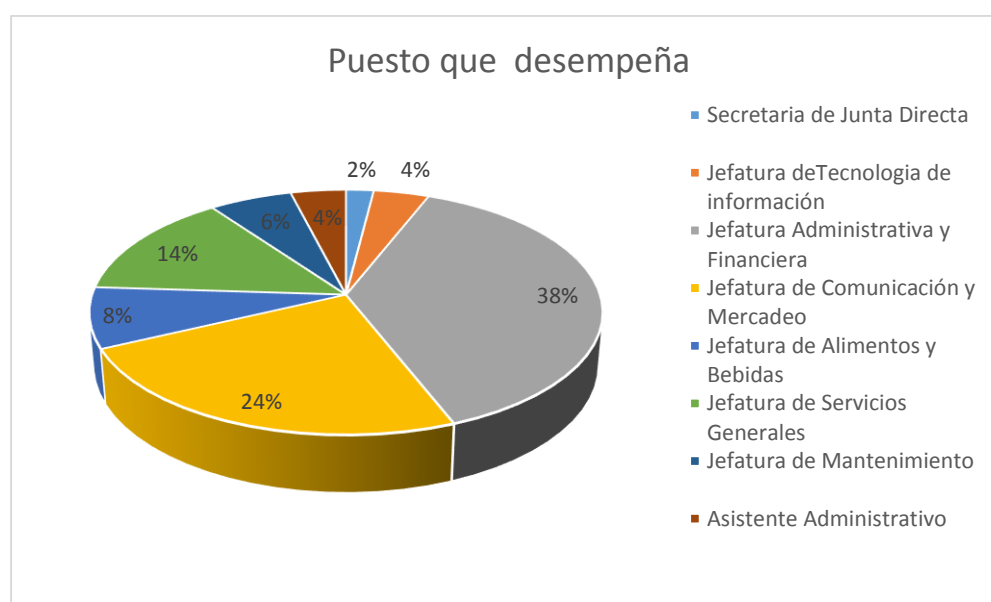
De acuerdo con la antigüedad del puesto que desempeña los colaboradores en el Castillo Country Club. Se obtuvieron los siguientes resultados, el 68% tiene de 1 a 5 años de laborar en el puesto, el 14% tiene entre 6 y 10 años, el 4% tiene entre 11 y 15 años, el 6% tiene 16 a 20 años y el 8% tienen 21 años o más de ocupar el puesto. Por lo tanto la mayoría de los colaboradores tiene entre 1 a 5 años ejerciendo su cargo actual.

Tabla N. 4 ¿Puesto que desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto que desempeña	Secretaria de Junta Directa	1	2%
	Jefatura Tecnología de información	2	4%
	Jefatura Administrativa y Financiera	19	38%
	Jefatura de Comunicación y Mercadeo	12	24%
	Jefatura de Alimentos y Bebidas	4	8%
	Jefatura de Servicios Generales	7	14%
	Jefatura de Mantenimiento	3	6%
	Asistente Administrativo	2	4%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 4 ¿Puesto que desempeña?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

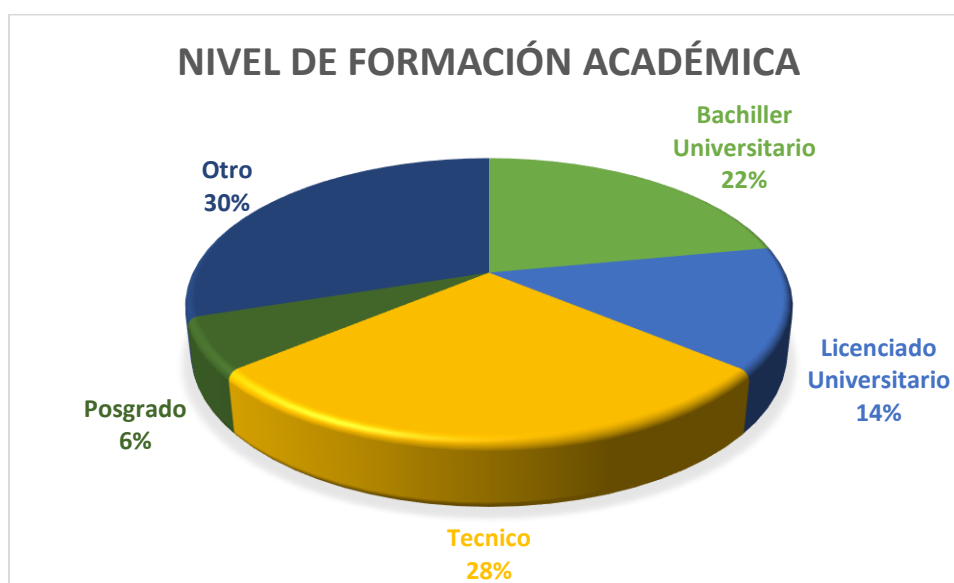
El 38% de los colaboradores desempeñan un puesto Administrativo y Financiero, el 24% pertenece a la Jefatura de Comunicación y Mercado, el 14% se identifica con la Jefatura de Servicios Generales, el 8% corresponde a la Jefatura de Alimentos y Bebidas, el 6% representa la Jefatura de Mantenimiento, el 4% señala a la Jefatura de la Tecnología de Información y el Asistente Administrativo, el 2% ejerce el puesto de junta directa.

Tabla N. 5 ¿Cuál es el nivel de formación académica?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de formación académica	Bachiller Universitario	11	22%
	Licenciado Universitario	7	14%
	Técnico	14	28%
	Posgrado	3	6%
	Otro	15	30%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 5 ¿Cuál es el nivel de formación académica?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Se puede observar que 30% de los colaboradores indicaron tener otro nivel de formación académica como Primaria y Secundaria y otros cursos del INA, el 28% los colaboradores son técnicos, el 22% poseen un Bachillerato Universitario, el 14% son Licenciados Universitarios, por lo que un 6% cuenta con un Posgrado.

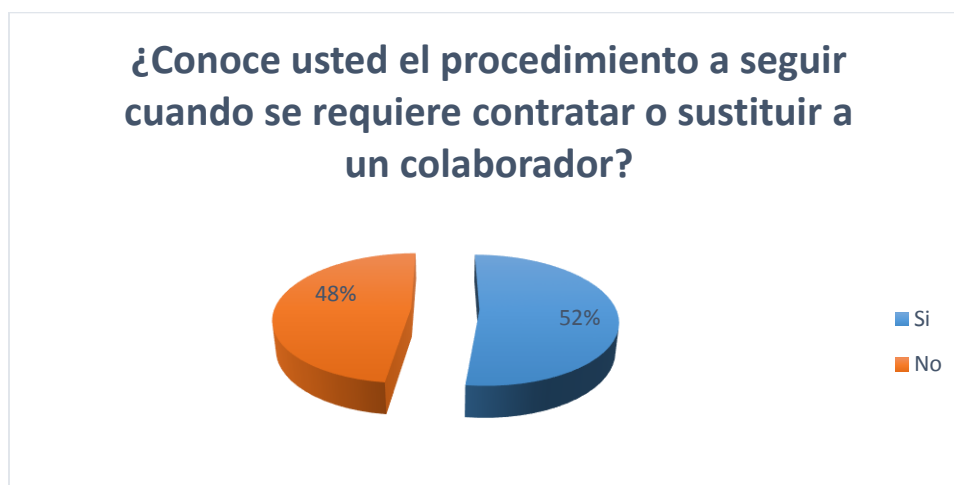
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Tabla N. 6 ¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?	Si	26	52%
	No	24	48%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 6 ¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

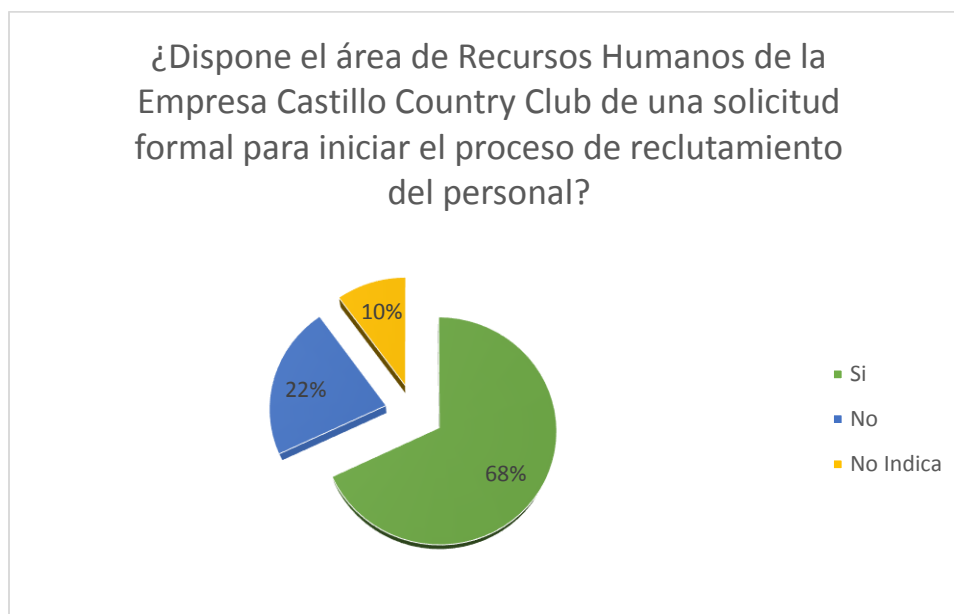
De acuerdo con el gráfico anterior el 52 % de los colaboradores conocen el debido procedimiento a efectuar cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador, mientras tanto el 48% del personal entrevistado desconocen de este tipo de procesos.

Tabla N. 7 ¿Dispone el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Dispone el área de recursos humanos de la empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?	Si	34	68%
	No	11	22%
	No Indica	5	10%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 7 ¿Dispone el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

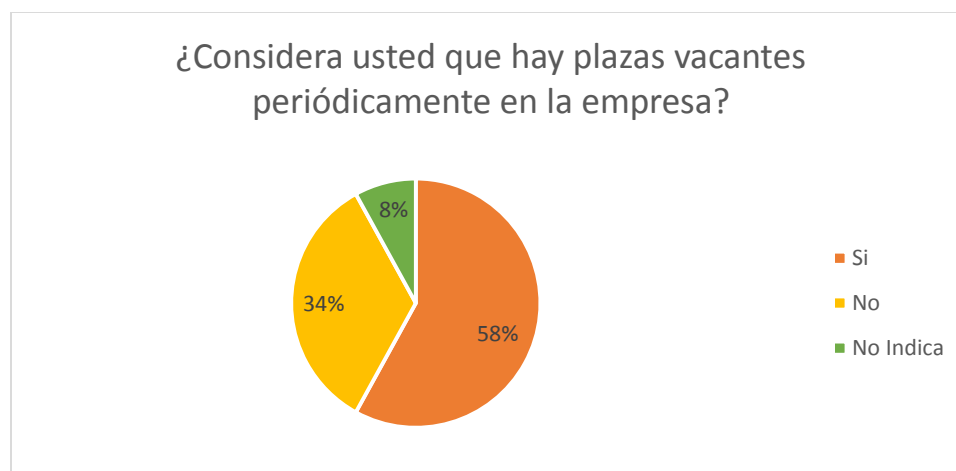
En cuanto al 68% de los colaboradores considera que el área de Recursos Humanos dispone de una solicitud formal para efectuar este tipo de procedimientos, el 22% de los colaboradores desconocen de la información y el 10% de los entrevistados no respondieron.

Tabla N. 8 ¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?	Si	29	58%
	No	17	34%
	No Indica	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 8 ¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

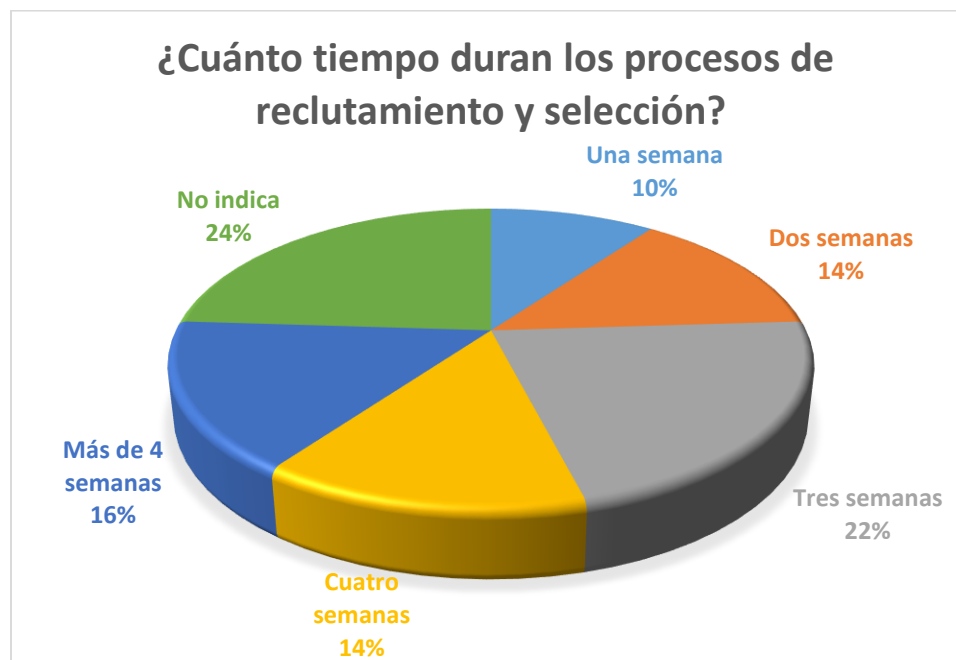
El 58% de los colaboradores considera que si hay plazas vacantes periódicamente, por lo que el 34% desconocen de estos procesos que realiza únicamente el área de Recursos Humanos y el 8% de los entrevistados no respondieron.

Tabla N. 9 ¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?	Una semana	5	10%
	Dos semanas	7	14%
	Tres semanas	11	22%
	Cuatro semanas	7	14%
	Más de 4 semanas	8	16%
	No indica	12	24%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 9 ¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

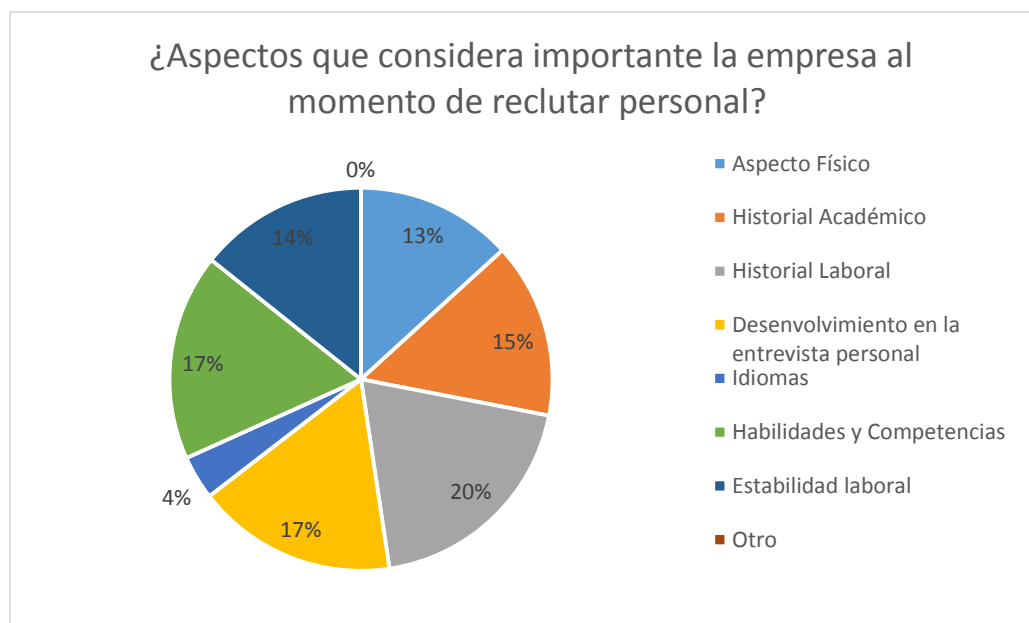
Se puede observar que el 24% de los colaboradores indican que no conocen el tiempo exacto sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal, el 22% considera un plazo de tres semanas, el 16% más de cuatro semanas, el 14% se encuentra entre dos y cuatro semanas y el 10% una semana.

Tabla N. 10 ¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal?	Aspecto Físico	25	50%
	Historial Académico	28	56%
	Historial Laboral	37	74%
	Desenvolvimiento en la entrevista personal	32	64%
	Idiomas	7	14%
	Habilidades y Competencias	33	66%
	Estabilidad laboral	27	54%
	Otro	0	0%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 10 ¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

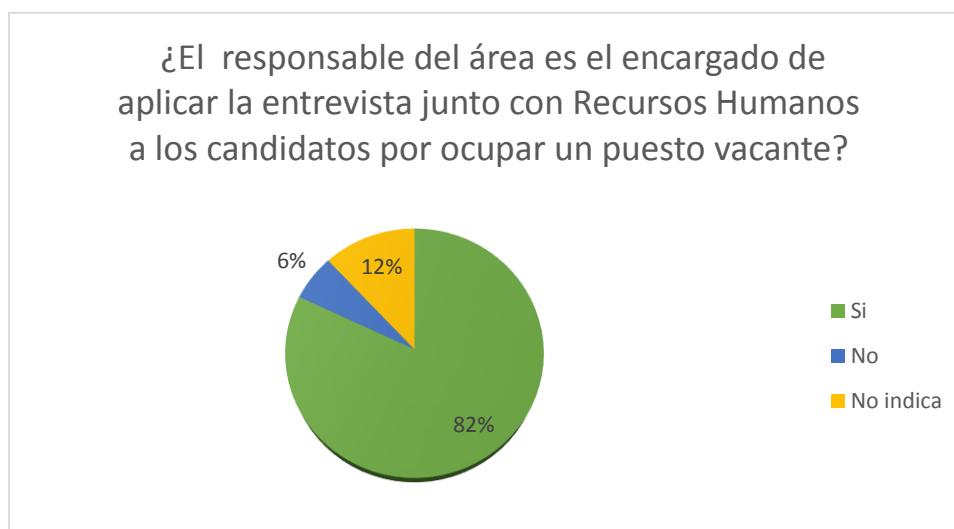
Por otro lado el 20% de los colaboradores consideran que el aspecto más primordial es el historial laboral, sin embargo el 17% contemplan las habilidades y competencias junto con el desenvolvimiento en la entrevista, por lo que el 15% posee historial académico, el 14% presenta una estabilidad laboral, el 13% opta por el aspecto físico, el 4% tiene idiomas.

Tabla N. 11 ¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?	Si	41	82%
	No	3	6%
	No indica	6	12%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 11 ¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

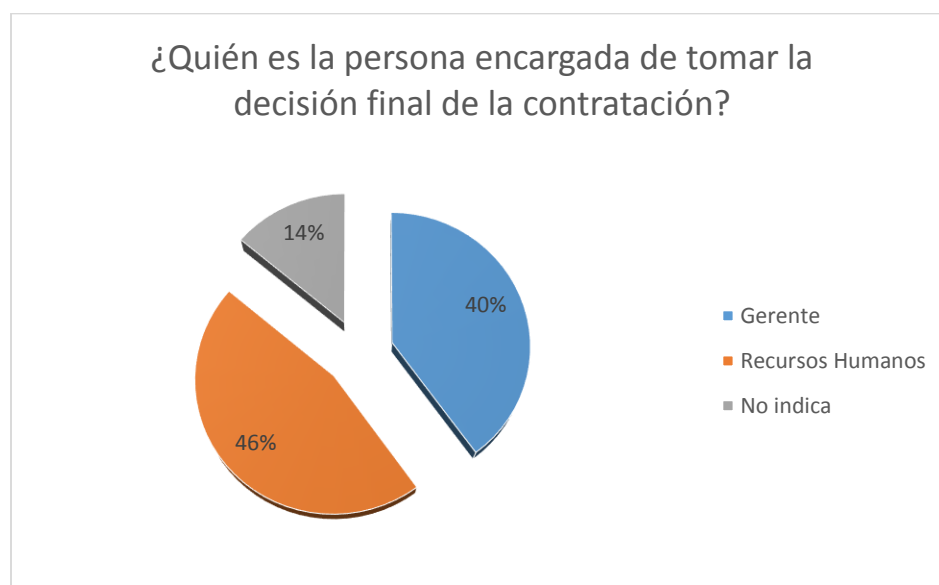
Con respecto a la interrogante se puede apreciar que el 82% de los colaboradores consideran que el área de Recursos Humanos, es el encargado de efectuar la entrevista a los candidatos para ocupar el puesto vacante, mientras que el 12% no tienen conocimiento en relación con este departamento por lo que no respondieron, el 6% no es responsable de aplicar la entrevista con el área.

Tabla N. 12 ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?	Gerente	20	40%
	Recursos Humanos	23	46%
	No indica	7	14%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 12 ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

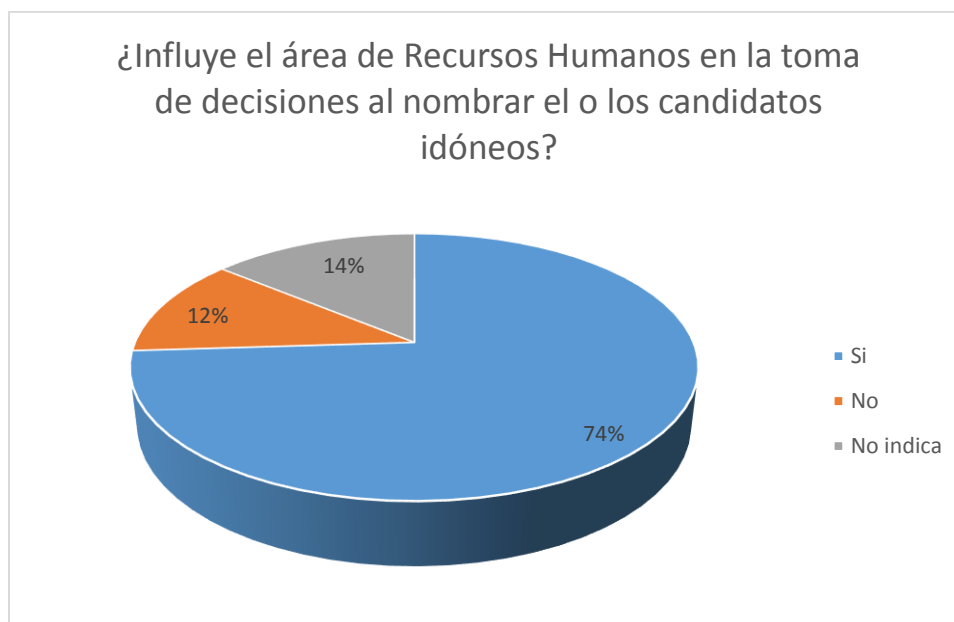
Por lo tanto, el 46% de la población entrevistada afirma que Recursos Humanos es el área encargada de concluir con la decisión final, el 40% indica que la Jefatura Inmediata participa en la acción final y el 14% omiten este proceso.

Tabla N. 13 ¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar el o los candidatos idóneos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar el o los candidatos idóneos?	Si	37	74%
	No	6	12%
	No indica	7	14%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 13 ¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar el o los candidatos idóneos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

El 74% de los entrevistados afirma que el área de Recursos Humanos influye a la hora seleccionar el postulante más adecuado para el puesto indicado, el 14% no respondieron, por lo que un 12% desconocen del proceso.

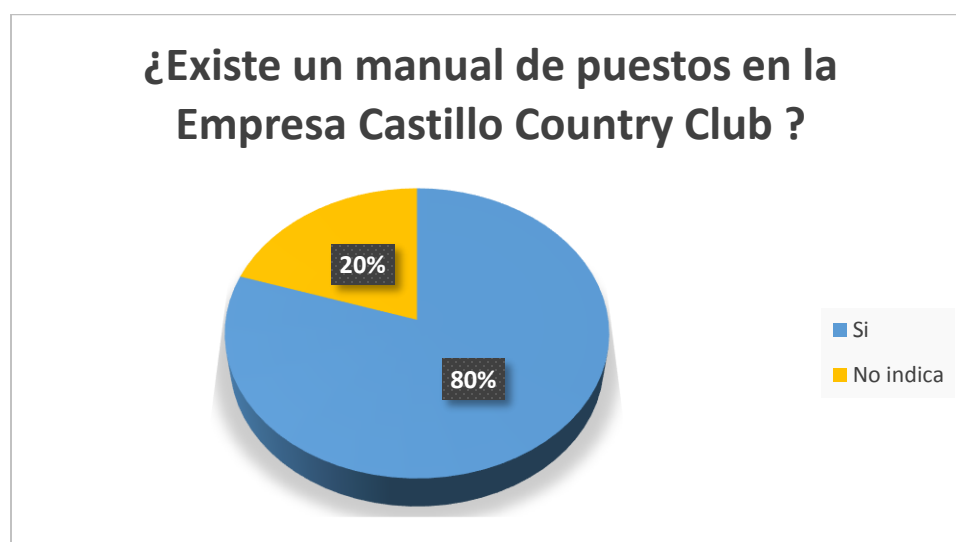
Perfil

Tabla N. 14 ¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?	Si	40	80%
	No indica	10	20%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 14 ¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

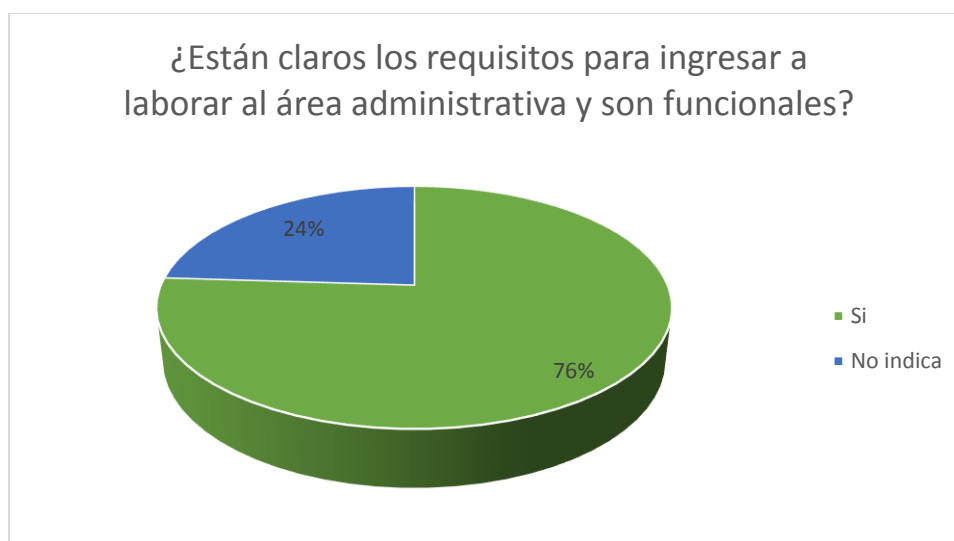
Se puede apreciar que el 80% de los colaboradores, afirma que el área de Recursos Humanos cuenta con un manual de puestos, mientras que el 20% no respondieron por lo que desconocen de esta información.

Tabla N. 15 ¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?	Si	38	76%
	No indica	12	24%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 15 ¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

De esta manera muestra que el 76% de los requisitos están claros y son funcionales para ingresar a laborar al área administrativa, mientras que el 24% no respondieron por lo que desconocen de esta información.

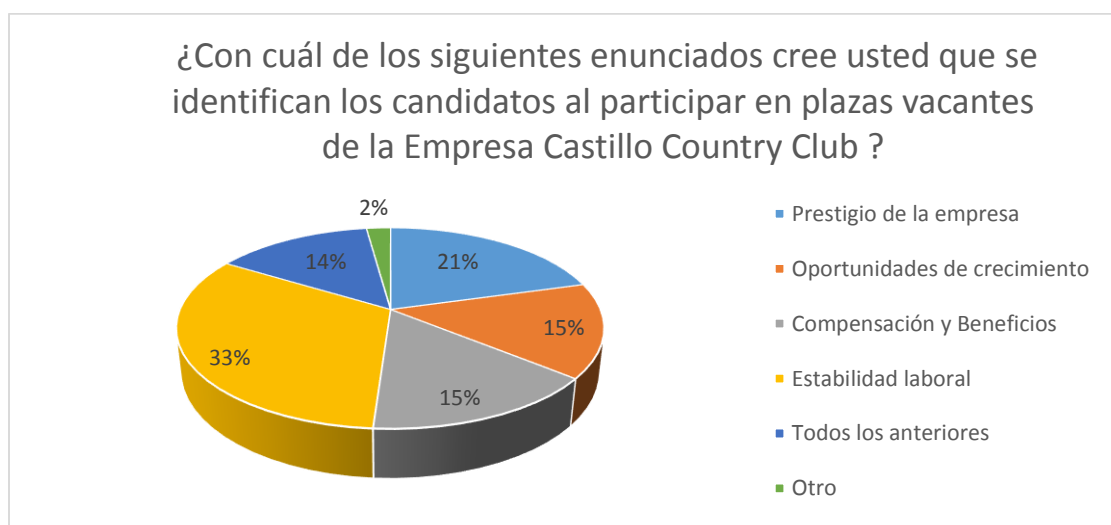
Atracción

Tabla N. 16 ¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?	Prestigio de la empresa	19	38%
	Oportunidades de crecimiento	14	28%
	Compensación y Beneficios	14	28%
	Estabilidad laboral	30	60%
	Todos los anteriores	13	26%
	Otro	2	4%
	Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 16 ¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Dado que el 33% de los colaboradores se identifican con la estabilidad laboral, el 21% con el prestigio de la empresa, sin embargo el 15% se identifica con la oportunidad de crecimiento además de la compensación y beneficios, no obstante 14% se identifica con todos los enunciados anteriores, el 2% participan en otros con relación a la flexibilidad de horarios para los colaboradores.

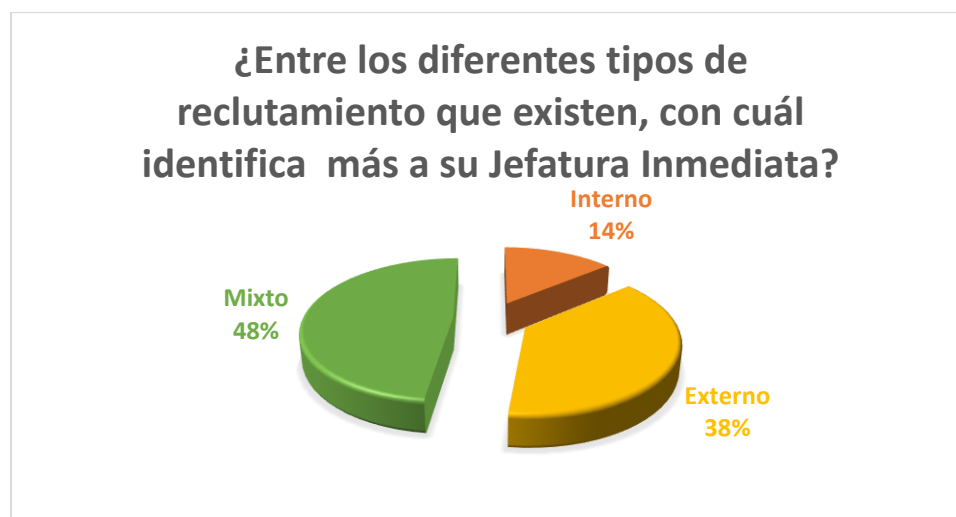
TIPOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO, EXTERNO, MIXTO

Tabla N. 17 ¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su Jefatura Inmediata?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su Jefatura Inmediata?	Interno	7	14%
	Externo	19	38%
	Mixto	24	48%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 17 ¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Con respecto a los datos expuestos anteriormente en cuanto a los diferentes tipos de reclutamiento, este representa el 48% de los colaboradores, el cual proyecta un reclutamiento mixto, con lo que se identifican la mayoría de los colaboradores y el 38% considera que el personal es buscado externamente, por lo tanto el 14% es reclutado a nivel interno.

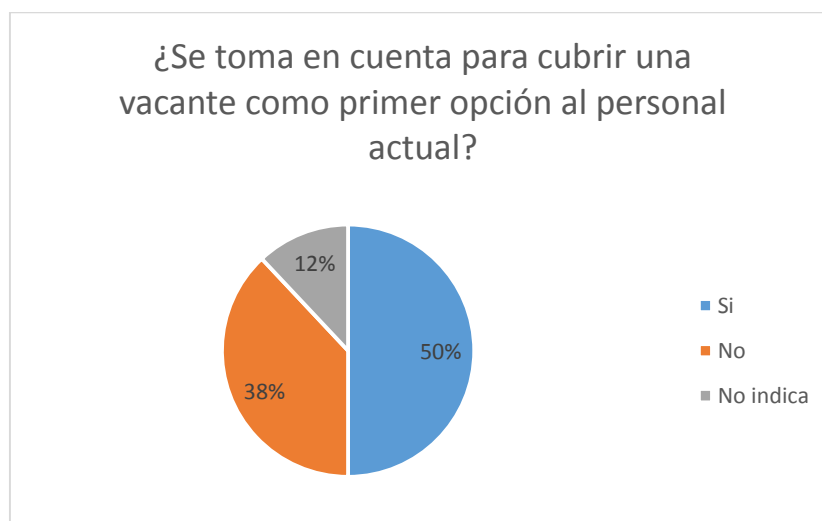
Reclutamiento Interno

Tabla N. 18 ¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?	Si	25	50%
	No	19	38%
	No indica	6	12%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 18 ¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

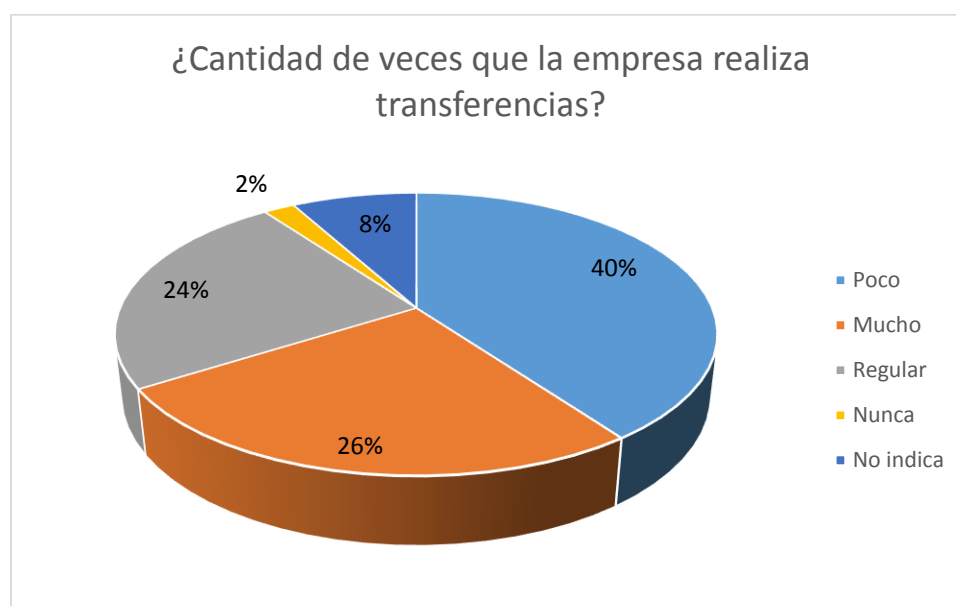
El 50% de los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento, señala que cuando existe un puesto vacante, se recurre a buscar como primera opción entre el personal actual a través de la base de datos, un candidato que sea apto a desempeñar el cargo, el 38% optan por efectuar un reclutamiento externo, para ocupar el puesto vacante y el 12% no respondió.

Tabla N. 19 ¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?	Poco	20	40%
	Mucho	13	26%
	Regular	12	24%
	Nunca	1	2%
	No indica	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 19 ¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

De acuerdo con los datos reflejados el 40% del personal entrevistado considera que se realiza pocas transferencias, el 26% posee muchas, el 24% son regulares, no obstante, el 8% no conoce si Castillo Country Club ejecuta este tipo de transferencias, mientras que el 2% señala que nunca realiza este tipo de movimientos laterales.

Tabla N. 20 ¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?	Si	11	22%
	No	39	78%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 20 ¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Como se puede percibir el 78% de los empresarios manifiestan que no es frecuente que se cambie a un colaborador a un puesto más alto, dado que el 22% señala que si se efectúan promociones internas, aunque algunas veces, se han ascendido colaboradores, los ascensos no son muy comunes.

Tabla N. 21 ¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?	Si	31	62%
	No	10	20%
	No indica	9	18%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 21 ¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

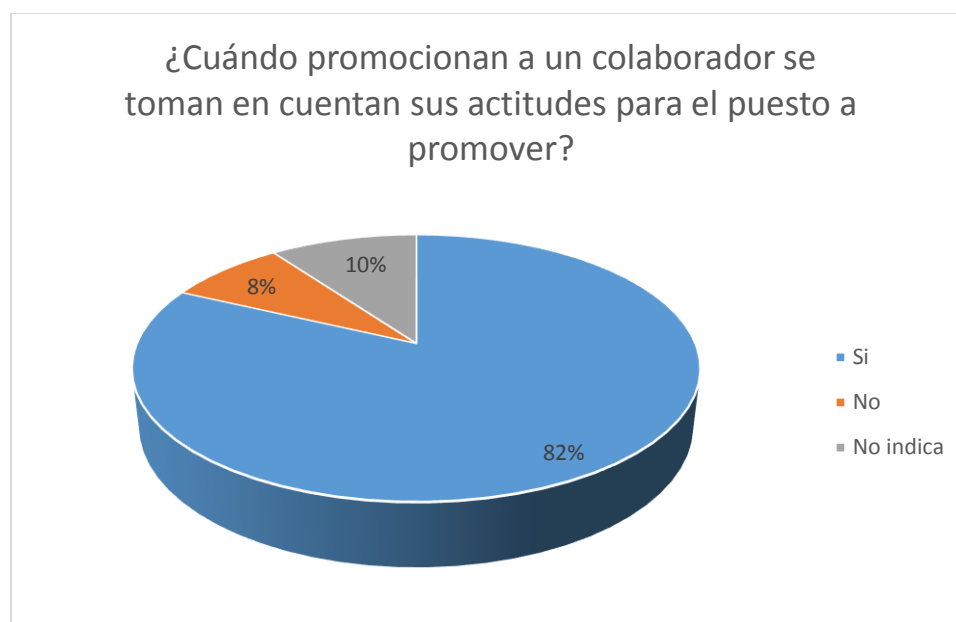
Como se puede apreciar en la figura, el 62% cuando se promociona a un colaborador se toman en cuenta los requerimientos establecidos para el perfil del puesto, sin embargo un 20% señala no se respeta el perfil del puesto debido a que no se cumplen algunas características.

Tabla N. 22 ¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?	Si	41	82%
	No	4	8%
	No indica	5	10%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 22 ¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Por su parte, el 82% de los funcionarios considera sumamente primordial las actitudes a la hora de promocionar un colaborador para un determinado puesto, no obstante que un 8% señala que no se efectúa este tipo de promociones, el 10% no respondieron.

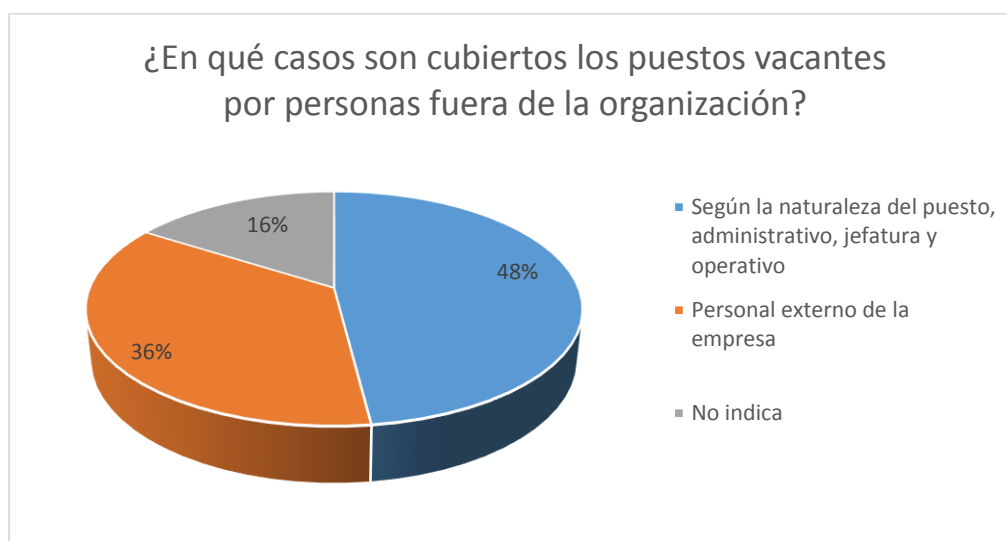
Reclutamiento Externo

Tabla N. 23 ¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?	Según la naturaleza del puesto, administrativo, jefatura y operativo	24	48%
	Personal externo de la empresa	18	36%
	No indica	8	16%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 23 ¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

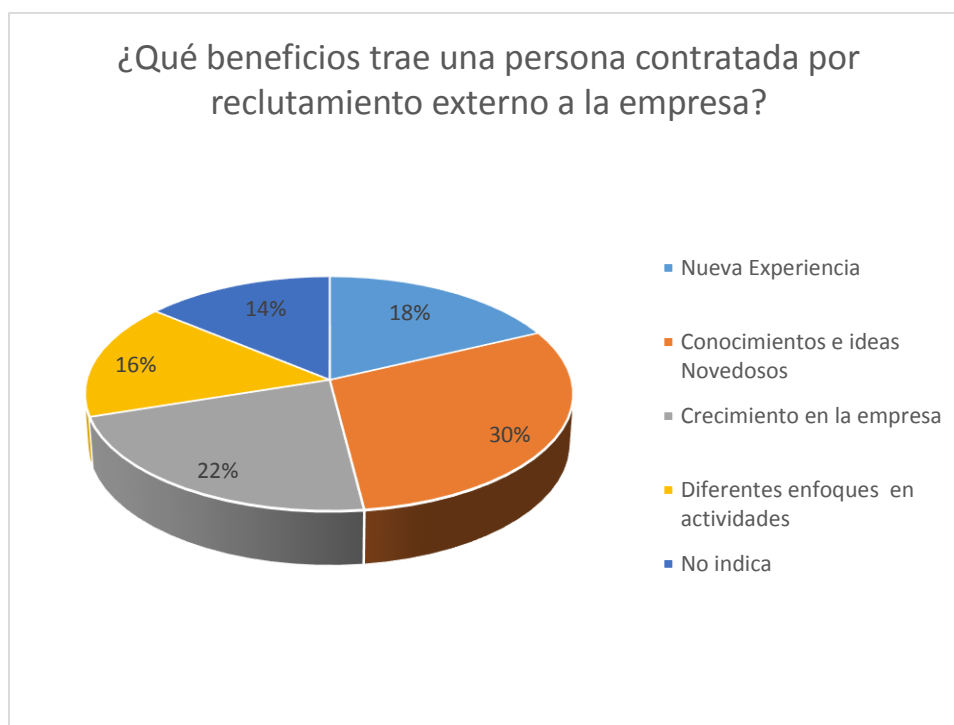
De esta manera el 48% de los colaboradores señala que según su naturaleza, los puestos operativos son cubiertos por el personal interno cuando se requiere de este tipo de perfil, sin embargo 36% opta por el personal externo en puestos de Jefatura Inmediata y puestos administrativos que requieren un alto requerimiento, por lo que un 16% desconoce de esta información, el cual no indicaron.

Tabla N. 24 ¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?	Experiencia Nueva	9	18%
	Conocimientos e ideas Novedosos	15	30%
	Crecimiento en la empresa	11	22%
	Diferentes enfoques en actividades	8	16%
	No indica	7	14%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 24 ¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?



Fuente: Cuestionario al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

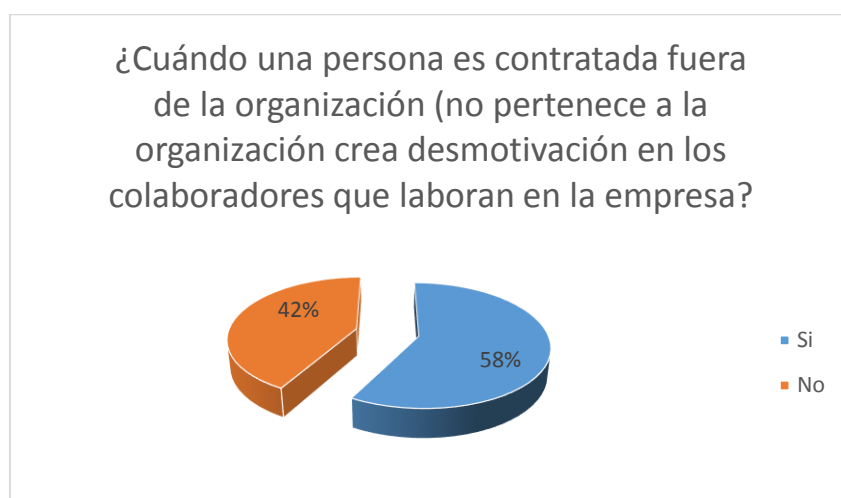
El 30% de los colaboradores considera que una persona contratada trae conocimientos e ideas novedosas con una visión más amplia, el 22% considera un crecimiento en la empresa, no obstante 18% aporta nuevas experiencias y expectativas, el 16%, posee diferentes enfoque en actividades y eventos, el 14% no respondieron.

Tabla N. 25 ¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?	Si	29	58%
	No	21	42%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 25 ¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

El 58% de los colaboradores señala que cuando una persona es contrata a lo externo produce desmotivación, debido a que no se les están tomando en cuenta cuando se realiza los concursos internos, sin embargo 42% considera que el nuevo personal promueve nuevas ideas.

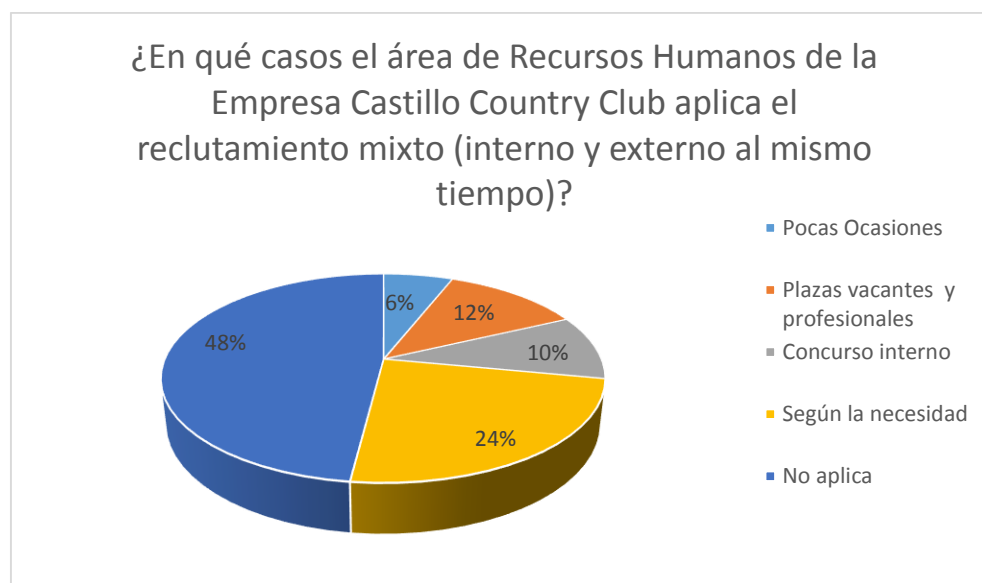
Reclutamiento Mixto

Tabla N. 26 ¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la empresa Castillo Country Club aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la Empresa aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?	Pocas Ocasiones	3	6%
	Plazas vacantes y profesionales	6	12%
	Concurso interno	5	10%
	Según la necesidad	12	24%
	No aplica	24	48%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 26 ¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la empresa Castillo Country Club aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

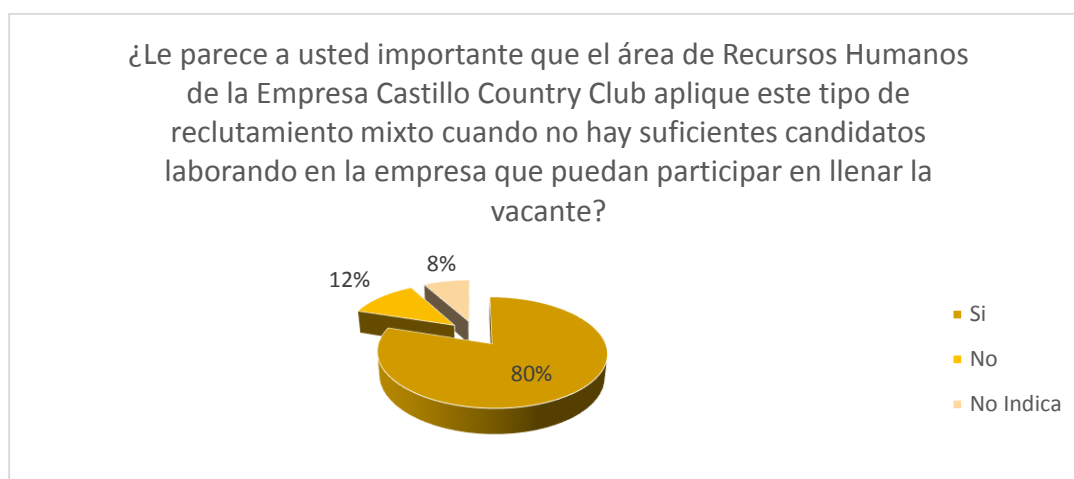
A pesar de que el 48% de los colaboradores no comentaron debido a que desconocen de esta información, el 24% considera según la necesidad que presente el club, sin embargo 12% recurre a plazas vacantes y profesionales, el 10% corresponde a concurso interno y el 6% asume que en muy pocas circunstancias se aplica el reclutamiento mixto.

Tabla N. 27 ¿Le parece a usted importante que el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le parece a usted importante que el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?	Si	40	80%
	No	6	12%
	No Indica	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 27 ¿Le parece a usted importante que el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

El 80% de los administradores señala que es fundamental optar por el reclutamiento mixto cuando no se pueda cubrir la vacante a nivel interno, sin embargo el 12% no está de acuerdo con el reclutamiento mixto porque no se le da mayor prioridad al personal interno, el 8% no respondió.

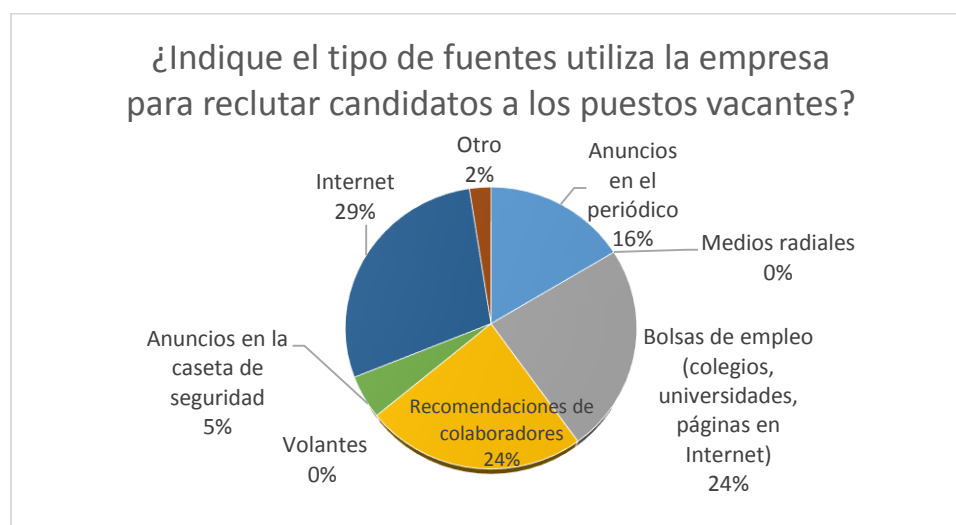
FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Tabla N. 28 ¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?	Anuncios en el periódico	20	40%
	Medios radiales	0	0%
	Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)	29	58%
	Recomendaciones de colaboradores	29	58%
	Volantes	0	0%
	Anuncios en la caseta de seguridad	6	12%
	Internet	35	70%
	Otro	3	6%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 28 ¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

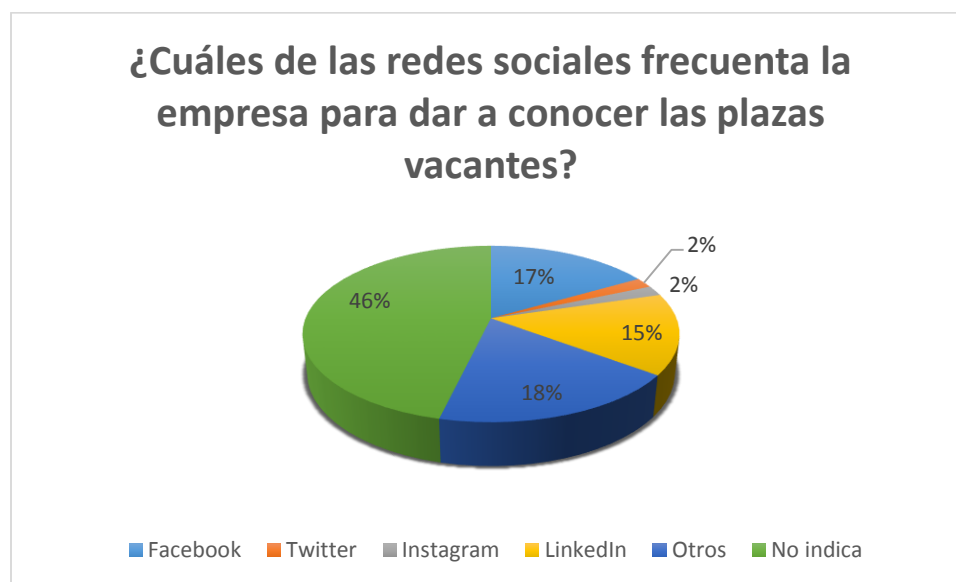
Se considera que el 29% de los colaboradores considera que la empresa utiliza el internet, el 24% se encuentra entre la bolsa de empleo y la recomendación de colaboradores, el 16% en anuncios en el periódico, el 5% señala anuncios en la caseta de seguridad, el 2% indican otros como: el empleo.net, empresas reclutadoras, empleos.com.

Tabla N. 29 ¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?	Facebook	9	18%
	Twitter	1	2%
	Instagram	1	2%
	LinkedIn	8	16%
	Otros	10	20%
	No indica	25	50%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 29 ¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

De acuerdo con el gráfico el 46% de los colaboradores no indicaron al respecto, el 18% indican otros medios que utiliza el Castillo Country Club como las suscripciones de páginas por internet, la bolsa de empleo digital, el 17% frecuenta Facebook, el 15% utiliza LinkedIn, 2% recurre a Twitter e Instagram que son las redes sociales que dan a conocer la plaza vacante.

PROPUESTA

Tabla N. 30 ¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?	Darle prioridad al personal interno	13	26%
	Realizar el correcto proceso de concursos internos	2	4%
	Tener claro las necesidades y el perfil de cada puesto	3	6%
	Habilitar herramientas digitales para oferentes	2	4%
	Retroalimentar el personal en distintas áreas	7	14%
	Mejorar los tiempos de contratación	5	10%
	Conocer los perfiles d los colaboradores	2	4%
	Ajustarlo a la reforma laboral	3	6%
	Contratar a personas especializadas que se encargan de capacitar a los nuevos	2	4%
	No indican	11	22%
Total		50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

Gráfico N. 30 ¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Castillo Country Club, junio 2017.

El 78% de los funcionarios proponen mejorar el proceso de reclutamiento y selección en el Castillo Country Club y un 22 % no tienen ningún criterio al respecto.

Por consiguiente los colaboradores sugieren mejorar el proceso de reclutamiento y selección, el cual indica que el 26% se le debe dar prioridad al personal interno, el 14% señala que se debe retroalimentar al personal en las diferentes áreas administrativas, el 10% establece que se tiene que mejorar los tiempos de contratación, sin embargo el 6% señala que se debe de ajustar a la reforma procesal laboral y especificar el perfil de cada puesto, debe ser claro a la necesidades que requiere, no obstante, el 4% considera que se debe efectuar el correcto procedimiento de los concursos internos y realizarlos con más frecuencia, además de agilizar herramientas para los oferentes a través de una página web, incluso contratar personas especializadas en brindar la capacitación al nuevo personal de la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES.

Al efectuar los cuestionarios al Personal del Castillo Country Club, y una vez procesada la información se determinaron las siguientes conclusiones:

1. La mayoría del personal del Castillo Country Club, es de género femenino, mientras que la minoría es de género masculino.
2. Con respecto a los diferentes rangos de edad actual, la mayor parte del personal, se determina que son adultos, con edades que comprenden entre 29 a 39 años.
3. La mayoría de los colaboradores que realizaron el cuestionario cuentan con un aproximado entre 1 a 5 años de experiencia, laborando para la compañía, mientras que las personas restantes corresponden a otros rangos de experiencia laboral.
4. La mayor parte del puesto que se desempeña los colaboradores, corresponde a la Jefatura Administrativa y Financiera, seguidamente de la Jefatura de Comunicación y Mercadeo.
5. La mayoría de los colaboradores que realizaron el cuestionario, cuentan con nivel de formación académica de Primaria y Secundaria, seguidamente de los que poseen un Técnico, un tercer lugar de aquellos que tienen un Bachiller Universitario y un cuarto lugar corresponde a la parte de Licenciatura y en último grado a un Posgrado.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

6. El procedimiento a efectuar cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador, es el siguiente:
 - Se procede a realizar una reunión con Jefatura Inmediata, para revisar el perfil del puesto vacante y fecha propuesta para su contratación.
 - Publicación de la vacante en sus respectivos medios.
 - Se revisan los perfiles y las opciones presentadas por el área de Recursos Humanos.
 - Se transfieren los perfiles a los encargados correspondientes, para su aprobación.
 - Los candidatos seleccionados, son citados por la empresa correspondiente.
 - Se le aplican pruebas, a los seleccionados, para evaluar su capacidad laboral, tanto en la parte teórica como práctica.
 - Finalmente el jefe toma la decisión, de seleccionar al candidato más idóneo para desempeñar el cargo.

7. El área de Recurso Humano dispone de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se realiza la búsqueda a nivel interno, por medio de las fuentes internas de la organización.

8. Según la naturaleza de los puestos, existen plazas vacantes periódicamente en el Castillo Country Club por temporadas altas y bajas, sustitución de personal, rotación de personal en algunas áreas como lo son los puestos operativos de aseo y mantenimiento.

9. El tiempo que duran los procesos de reclutamiento y selección representa aproximadamente tres semanas.

10. Los aspectos más relevantes en el instante de seleccionar el personal adecuado corresponden al historial laboral, seguido de las habilidades y competencias y finalmente desenvolvimiento en la entrevista que los colaboradores consideran primordiales.
11. El encargado de aplicar la entrevista a los candidatos, para ocupar un puesto vacante corresponde al área de Recursos Humanos, pero quien selecciona es la Jefatura encargada, es un procedimiento que se toma en conjunto por las especialidades y requerimientos específicos, que opta para desempeñar el puesto y de esta manera determinar cuál es la persona indicada.
12. La persona encargada de tomar la decisión final de contratación, corresponde a Recursos Humanos y la Jefatura Inmediata, que establece los límites, de acuerdo a las recomendaciones que dicta el área de Recursos Humanos.
13. El área de Recursos Humanos influye más, pero no decide y forma parte del proceso en la toma de decisiones, al nombrar él o los candidatos idóneos para el cargo a desempeñar.

Perfil

14. De esta manera el Castillo Country Club, cuenta con un manual de puestos en el Departamento de Recursos Humanos, el cual es utilizado para estandarizar el proceso y las especificaciones con mayor precisión.
15. En relación a los requisitos establecidos se encuentran claros, para ingresar a laborar en el área administrativa y son funcionales debido a que se cumple con el perfil estructurado del puesto vacante.

Atracción

16. De acuerdo con lo enunciados, los candidatos se identifican a participar en plazas vacantes con respecto a la mayor parte de la estabilidad laboral, incluso con el prestigio del Club y finalmente con las oportunidades de crecimiento y beneficios que se les ofrece a los colaboradores.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO, EXTERNO, MIXTO

17. Con base a los diferentes tipos de reclutamiento que presenta el Castillo Country Club, la mayoría de los colaboradores se identifica con el reclutamiento mixto, siempre y cuando de no contar con el personal interno recurrir al externo como una segunda opción.

Reclutamiento Interno

18. De esta forma cuando se requiere cubrir una vacante, siempre se toma en cuenta como primera opción al personal actual y se verifica en la base de datos la existencia de posibles candidatos, con el objetivo de brindarles la mayor posibilidad y oportunidad de crecimiento personal.

19. El estudio realizado en el Castillo Country Club, define que se ejecutan muy pocas transferencias con relación a este tipo de movimientos laterales.

20. Con relación a las promociones internas, es muy poco frecuente que se efectuó un cambio en colaboradores en un cargo superior ya que implica una mayor responsabilidad y un requerimiento del perfil solicitado.

21. Efectivamente al instante de promocionar a un colaborador se tiende a respetar el perfil del puesto, por lo que se especifican con mayor claridad las funciones y requerimientos del mismo.

22. Se considera fundamental tomar en cuenta las actitudes, cuando se va promover a un colaborador hacia un puesto de mayor categoría y conforme a la experiencia.

Reclutamiento Externo

23. Cuando definitivamente, no se cuenta con personal a nivel interno, se recurre al personal externo. Por lo tanto, estos recurren a los puestos operativos, incluso por temporadas o eventos especiales y la gran parte de la mayoría por los puestos administrativos que requieren de un perfil más estructurado.
24. Efectivamente una persona ingresada recientemente a la compañía, suele atraer nuevas experiencias y en trabajos anteriores, con una proyección más desarrollada en diferentes áreas, incluso inspira y motiva a los demás creando expectativas razonables.
25. Sin duda, cuando las personas son contratadas por fuera de la compañía, esto genera una mayor desmotivación entre los colaboradores, debido a que contemplan que no suelen ser adecuados para asumir el cargo, con relación a los procesos internos del proceso de reclutamiento.

Reclutamiento Mixto

26. Al parecer el Departamento de Recursos Humanos, ejecuta el reclutamiento mixto, cuando se presenta plazas vacantes y profesionales, en el cual se ajusta según la necesidad del perfil del puesto.
27. Según el reclutamiento mixto, cuando no hay suficientes postulantes para ocupar el puesto vacante, es necesario recurrir al personal externo para poder asumir la plaza vacante dentro de las posibilidades existentes.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

28. En lo referente a las fuentes de reclutamiento externo que frecuenta son, el uso del internet, es el medio más conveniente de reclutar al personal, además de las recomendaciones de colaboradores, seguidamente de la bolsa de empleo y por último los anuncios en periódico, que son uno de los factores elementales para dar conocer el cargo a desempeñar.
29. Dentro de las redes sociales más sobresalientes se encuentran el Facebook y otras páginas de internet como el empleo.com, empleo.net, empresas reclutadoras, que de esta manera dan a conocer la opción de una o varios puestos vacantes por este tipo de medios que se emplean hoy en día.

Propuesta

30. Existen diferentes maneras de mejorar los procesos de reclutamiento y selección :
- Realizar un proceso correcto para los concursos internos.
 - Valorar las necesidades y el perfil de cada puesto en la organización que sean claros con lo que solicitan y requieren al puesto.
 - Habilitar herramientas digitales, para registro de oferentes por medio de la web.
 - Efectuar más concursos internos para una mejor calidad de vida.
 - Retroalimentar el personal sobre este tema en distintas áreas.
 - Mejorar los tiempos de contratación.
 - Valorar las habilidades de cada colaborador interno.
 - Crear oportunidades laborales para ascender de puesto.
 - Contratar a personas especializadas que se encargan de capacitar al personal nuevo y el actual con algo más personalizado.

- Considerar el talento y la experiencia del personal actual para puestos de mayor Jerarquía.
- Proceder a que estos procesos sean más participativos, innovadores y motivadores.
- Darle mayor prioridad al personal interno de la organización.
- Conocer los perfiles de los colaboradores, estudios académicos, actividades, debido a que muchos de los colaboradores se preparan y se capacitan y los jefes desconocen de esta situación.
- Mejorar las políticas y manuales en relación a los procesos de reclutamiento.
- Ajustarlo a la Reforma Procesal Laboral de acuerdo a las exigencias y requisitos para el cumplimiento eficiente y eficaz de las normas laborales en materia de prohibición de discriminación en el empleo y mayor protección a la mujer en estado de embarazo en la organización.

RECOMENDACIONES

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

6. Se debe realizar el procedimiento de contratación de acuerdo a una serie de pasos establecidos de la siguiente manera:
 - Coordinar con el Departamento de las Jefaturas, para indicar las características y especificaciones del perfil, según las necesidades que requiere.
 - Establecer una fecha específica para el periodo de contratación de las plazas vacantes.
 - Se procede públicamente, a dar a conocer el puesto vacante.
 - Se revisa las opciones presentadas de los candidatos, en Recursos Humanos.
 - Se selecciona los perfiles de los candidatos, más idóneos para desempeñar el puesto correspondiente para su respectiva aprobación.
 - Se procede a contactar a los candidatos seleccionados, para desempeñar el puesto correspondiente.
 - Se realizan las respectivas pruebas, a los seleccionados escogidos.
 - Finalmente el jefe toma la decisión final de la contratación.
7. Respecto al inicio del proceso de reclutamiento de personal, debe de comunicarse al superior inmediato sobre la necesidad del personal y darle prioridad al personal interno de la organización.
8. Según el tipo de puesto a ejercer en el Club, se debe de considerar poner a prueba al colaborador, es decir medir sus conocimientos y experiencias para desempeñar dicha labor.
9. Tratar de agilizar los procesos de reclutamiento y selección para que sean eficientes en la contratación inmediata a los puestos operativos, comunicándose con la persona en forma verbal, con relación en el área

administrativa, el proceso es más lento, debido a que requieren mayor conocimiento técnico, por lo que se sugiere coordinar una reunión con varios funcionarios encargados de tomar este tipo de decisiones para llenar la vacante.

10. Estos aspectos son esenciales al instante de reclutar ,debido a que nos permite tener una perspectiva diferente de lo que presenta el candidato y a través de ellos, permite tener una visión de crecimiento, compromiso y la experiencia con la posee el candidato.
11. Con respecto a la decisión de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos, se considera tomarla en conjunto para conocer las distintas opiniones de los reclutadores, en relación a los postulantes.
12. A pesar que la decisión la toma Jefatura Inmediata, debe consultarse con el área de Recursos Humanos para tener una sugerencia al respecto con el postulante que se desea obtener para el cargo y de esta forma ayuda evitar el costo y el tiempo de preparación del colaborador asignado.
13. A pesar que el Departamento de Recursos Humanos no decide al nombrar el aspirante, es fundamental considerar el criterio que este puede disponer en el área en lo referente al el candidato.

Perfil

14. Es necesario mantener los manuales de puestos permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación, como un resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir. Lo cual permite hacer de forma eficiente y eficaz los procesos de reclutamiento y selección que con lleva a cada uno de los participantes.
15. Es necesario mantener los requisitos claros para cumplir eficientemente las funciones que establece la compañía, por lo que son funcionales debido a que con lleva ciertas actividades definidas, las cuales se ejecutan para tener un resultado exitoso en la organización.

Atracción

16. La estabilidad laboral puede mejorar la calidad del trabajo realizado por los colaboradores e incluso la motivación, genera un sentido de pertenencia al mismo, en el cual vale la pena laborar y luchar por el Club, debido a que el trabajo es estable, ayuda a planificar proyectos vitales, además de que se le da la oportunidad de crecimiento laboral.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO, EXTERNO, MIXTO

17. Es necesario reclutar en ambos niveles, primero a nivel interno, proporcionar una mayor oportunidad a los colaboradores de superarse laboralmente dentro de la empresa y segundo, en caso de que no se encuentra la persona idónea, se busca a personas externas que cumplan con los requisitos, por medio de las fuentes de reclutamiento.

Reclutamiento Interno

18. Se considera primordial acudir al personal interno, que labora para la misma, haciendo una reubicación de talento como una herramienta indispensable que puede ahorrar costos y tiempos de reclutamiento, incluso el tiempo de adaptación del colaborador es menor por lo que solo debe adaptarse al nuevo puesto de trabajo y a sus respectivas condiciones, debido a que conoce la cultura y la política, además de que fomenta la motivación en los colaboradores de un mejor desempeño.
19. Con relación a las transferencias, es necesario emplearlas con mayor frecuencia para que los colaboradores adquieran mayor experiencia laboral, como parte de su desarrollo y ocupen puestos vacantes de acuerdo a su grado de estudio obtenido, lo cual permite que demuestre sus capacidades y habilidades en otro cargo.
20. Se recomienda realizar promociones para que los colaboradores opten por un cargo mejor dentro de la organización, además de implica una mayor motivación y desempeño para el colaborador, es muy importante que exista la posibilidad de ascenso, sin importar el nivel jerárquico que ostente. Esto contribuye a que sienta que está desarrollando su carrera profesional en el Club y que se valora lo que desarrolla.
21. Se considera promover a un colaborador, el cual implica: un ascenso a un puesto superior, con mayores responsabilidades, éticas, laborales sociales, capaz de solucionar con rapidez, conflictos que surgen en la empresa, con autosuficiencia laboral en la resolución del caso.

22. Con una actitud positiva y favorable, se esfuerza por alcanzar los objetivos organizacionales, que facilitan la eficiencia y eficacia requeridas en el desempeño de las funciones. El cual permite crecer en los ámbitos: personal, profesional y laboral, para lograr en conjunto de resultados precisos, que satisfagan las necesidades de desarrollo individual y colectivo, en el cumplimiento de las mismas.

Reclutamiento Externo

23. Cuando las personas internas no cumplen con los requisitos y las personas externas se encuentran elegibles para los puestos, optar por este tipo de talento cuando se considere necesario efectuarlo.
24. Se recomienda tomar en cuentas las opiniones y estrategias que proyecta el colaborador, debido a que tiene una perspectiva totalmente diferente a los demás, incluso puede mejorar el progreso y la rentabilidad de la institución.
25. Se recomienda informar a todo el personal sobre la vacante para que puedan participar en los procesos de reclutamiento interno, de no encontrarlo proceder al concurso externo. Es necesario efectuar recompensas, reconocimientos laborales a los colaboradores por sus méritos, que ha desempeñado a lo largo de la compañía.

Reclutamiento Mixto

26. En relación con reclutamiento mixto al mismo tiempo, se debe emplear en casos de que los concursos que van dirigidos al personal interno, el cual el perfil del colaborador no es el indicado, por lo que se debe recurrir a nivel externo a solicitar el candidato, donde posea una característica en especial y requiera de un estudio académico para poder cumplir con los requisitos solicitados y tener la mayor disponibilidad para desempeñar el cargo.

27. Se recomienda en caso de no contar con personal altamente calificado para el puesto, haber realizado reclutamientos externos para completar las vacantes requeridas en la compañía, con el objetivo de mejorar la calidad de personal y ahorrar tiempo en la búsqueda de oferentes.

Es vital recurrir a nivel interno, debido a que hay colaboradores capacitados para desempeñarse igual o mejor que los que proceden de afuera y que mantiene una lealtad con la empresa.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

28. Se recomienda a la hora de publicar una vacante distribuirla en varias fuentes externas, para obtener un mayor número de oferentes y de esta forma dar con el postulante idóneo.

29. Es necesario crear y utilizar más de una red social, para aquellas personas que la frecuenta constantemente y se mantiene en contacto con estos medios sociales.

PROPUESTA

30. Se recomienda para mejorar los procesos de reclutamiento y selección :

- Tomar más en cuenta a los colaboradores que llevan años esperando una plaza, que han dado sus años y mejor desempeño en el Castillo Country Club, que tomen en cuenta no solo los requisitos sino la experiencia laboral.
- Proponer que en cada administración, exista un área de Recursos Humanos más dinámica y profesional.
- Efectuar una entrevista con cada uno de los oferentes a los distintos puestos, de una manera más personalizada, para que así cada jefe de puesto o coordinador de área que requiera personal, conozca

mejor las aptitudes y actitudes de cada uno de los concursantes a los puestos vacantes.

- Actualizar la política de reclutamiento y selección que contribuya al logro eficaz de los objetivos.
- Actualizar el manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, para mejorar la calidad de proceso y evitar la baja productividad en la organización.
- La empresa debe tener cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a su personal, en cuanto al grado de instrucción que tenga el aspirante y al cargo que se asigne, para evitar contratar personal no calificado que puede traer dificultades a la empresa.
- Se recomienda aplicar fuentes de reclutamiento mixto, debido a que este permite escoger candidatos más calificados.
- La Gerencia de personal debe cumplir el proceso administrativo relacionado con el reclutamiento y selección de personal para lograr alta calidad en el proceso.
- El área de Recursos Humanos debería de llamarse Departamento de Gestión de Talento Humano, ya que son personas del cual está siendo administrado.
- Con respecto a la Reforma Procesal Laboral, se recomienda establecer una serie de medidas principalmente administrativos en relación a esta ley, para documentar de una mejor manera la relación laboral y tener una evidencia escrita sobre estos parámetros. Incluso mantener los procesos de reclutamiento y selección más consolidados y técnicos para efectos de no caer en términos de discriminación.

PROPUESTA VI

PRESENTACIÓN

La presente propuesta proporcionará al Castillo Country Club y a su Departamento de Recursos Humanos lograr un eficiente, transparente proceso de reclutamiento para la contratación de personal para mejorar la calidad de personal y por ende el servicio de atención al socio.

Desde el punto de vista administrativo el Capital Humano es un aspecto significativo para la integridad de una organización, por lo tanto se considera necesario reforzar el proceso de reclutamiento y selección, Incluso de fortalecer las diferentes Jefaturas en cada departamento.

De esta manera mejora los procedimientos existentes, transformándolos en un proceso integral, altamente funcional y moderno, capaz de dar fluidez a la interrelación existente entre los subsistemas de la gestión de capital humano y a la interrelación existente con los demás sistemas de la empresa.

Esta investigación parte de la necesidad de optimizar las políticas y procedimientos existentes, con su actualización, que dará enriquecimiento al proceso de reclutamiento y selección, para esto es necesario la validación de la descripción y el perfil de los cargos correspondientes para el desarrollo del proceso lo que permitirá abastecer eficazmente los requerimientos planificados en las diferentes jefaturas de la empresa.

Al actualizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización, se obtiene un equipo de trabajo de calidad y varios beneficios algunos de ellos, un mejor aprovechamiento de tiempo, de recursos, se evita la repetición de funciones, y se logra un mejor ambiente laboral al eliminar tensiones y sobrecargas en funciones.

JUSTIFICACIÓN

Realizar un proceso de reclutamiento de contratación de personal, permitirá utilizarlo como una herramienta en la preparación de calidad de colaboradores, y facilitando conocimientos actualizados, que permitan el desarrollo de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección de personal permite el alcance de sus objetivos, debido a que el Recurso Humano es la base para el funcionamiento de la empresa, incluso que no es fácil ingresar a cualquier candidato, sin antes estudiar si satisface las necesidades que se requieren para el cargo.

Se contrata personal para que se brinde un mejor servicio, en el cual están asesorados para ejercer diversas funciones establecidas, incluso que los socios se encuentren conformes con el servicio del Club.

De esta manera el proceso debe ser analizado para enriquecer las áreas que anuncian los puestos vacantes, con la perspectiva de optimar cualquier circunstancia relativa a las actividades de los colaboradores.

La actualización constante de ésta información hace que el empresario o reclutador cuente con una herramienta cada vez más fuerte ante sus colaboradores.

Por lo tanto el propósito, es brindarle una mejora al proceso de reclutamiento y selección de personal en los departamentos, como un procedimiento actual para la incorporación de un nuevo colaborador, calificado e idóneo para el cargo a desempeñar.

ALCANCE

La propuesta consiste que el área Recursos Humanos del Castillo Country Club, posea un procedimiento actual del reclutamiento y selección de personal, buscando siempre las mejores alternativas que permitan o faciliten la búsqueda del actual o nuevo personal, idóneo y calificado de acuerdo con sus conocimientos y habilidades a desempeñar un puesto con las funciones asignadas para el logro de los objetivos y disminuyendo los tiempos de duración.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplica actualmente la Empresa Castillo Country Club, garantizando de esta manera la selección del mejor talento, la consecución oportuna de la persona idónea, con las competencias y valores requeridos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar herramientas que permitan reclutar y seleccionar personal acorde a los perfiles del puesto requerido.
- Revisar los pasos del procedimiento de reclutamiento y selección de personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Verificar el cumplimiento del el procedimiento de reclutamiento, selección de personal y contratación de personal.

- Establecer lineamientos para mejorar los procesos del área de Recursos Humanos.
- Plantear los criterios a evaluar para la toma de decisión en el proceso de selección de personal

PROPUESTA

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos para la contratación de personal idóneo en las Jefaturas correspondientes, obteniendo un mejor enfoque y desempeño en las funciones de los colaboradores de la organización.

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, EN EL CASTILLO COUNTRY CLUB.

Selección básica

El uso de la entrevista de trabajo es un componente vital en el proceso de selección. Para poder contratar al postulante calificado, los profesionales de Recursos Humanos deben de comprender muy bien cómo conducir una entrevista.

Estilos de entrevistas

Hay tres tipos principales de entrevistas de trabajo.

a) Las entrevistas estructuradas

Requieren abordar la entrevista con una agenda preestablecida. El entrevistador sabe de antemano lo que preguntará, a veces en el orden establecido. Este tipo de entrevista usualmente provee al entrevistador la información necesaria para tomar decisiones para contratar.

Durante esta entrevista debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato. La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Está interesado el candidato en formar parte de la organización?
- Cumple con el perfil para integrarse al equipo?

Proceso de la Entrevista:

1) Preparación de la Entrevista:

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2) Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la Institución y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

Recomendaciones al entrevistador:

- Inicie con preguntas sencillas.
- Evite las interrupciones.
- Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3) Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Se incluye una guía de entrevista con preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable. (Formato guía de entrevista)

4) Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5) Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Se anexa el formato llamado Evaluación post entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

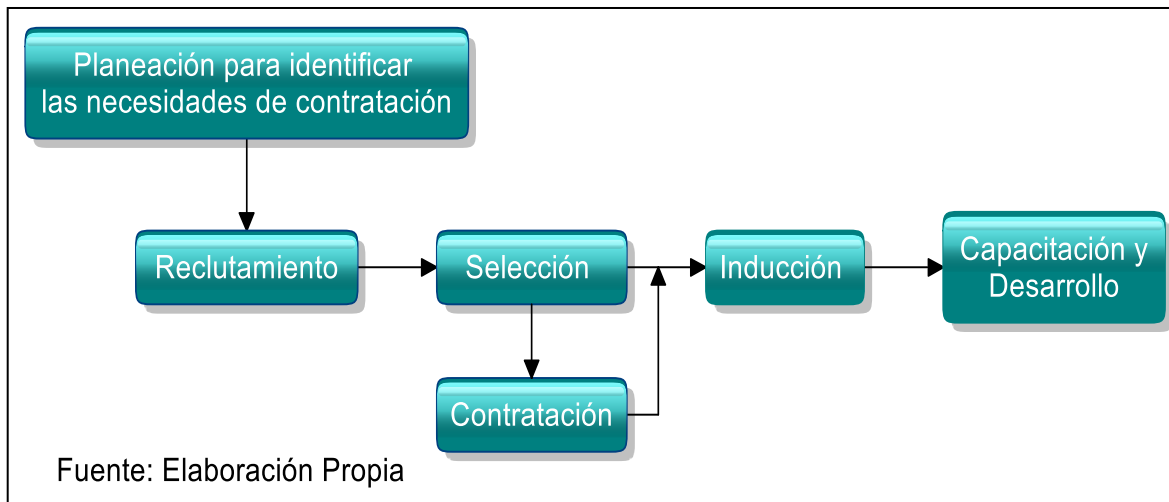
b) En las entrevistas no estructuradas

El entrevistador no tiene una agenda preparada con antelación, sino que permite que el entrevistado lleve las riendas del ritmo de la entrevista. Este estilo de entrevista no le provee al entrevistador la información necesaria. Además, la falta de estructura dificulta la comparación y clasificación de los solicitantes porque estos no responden a las mismas preguntas.

c) En una entrevista de panel

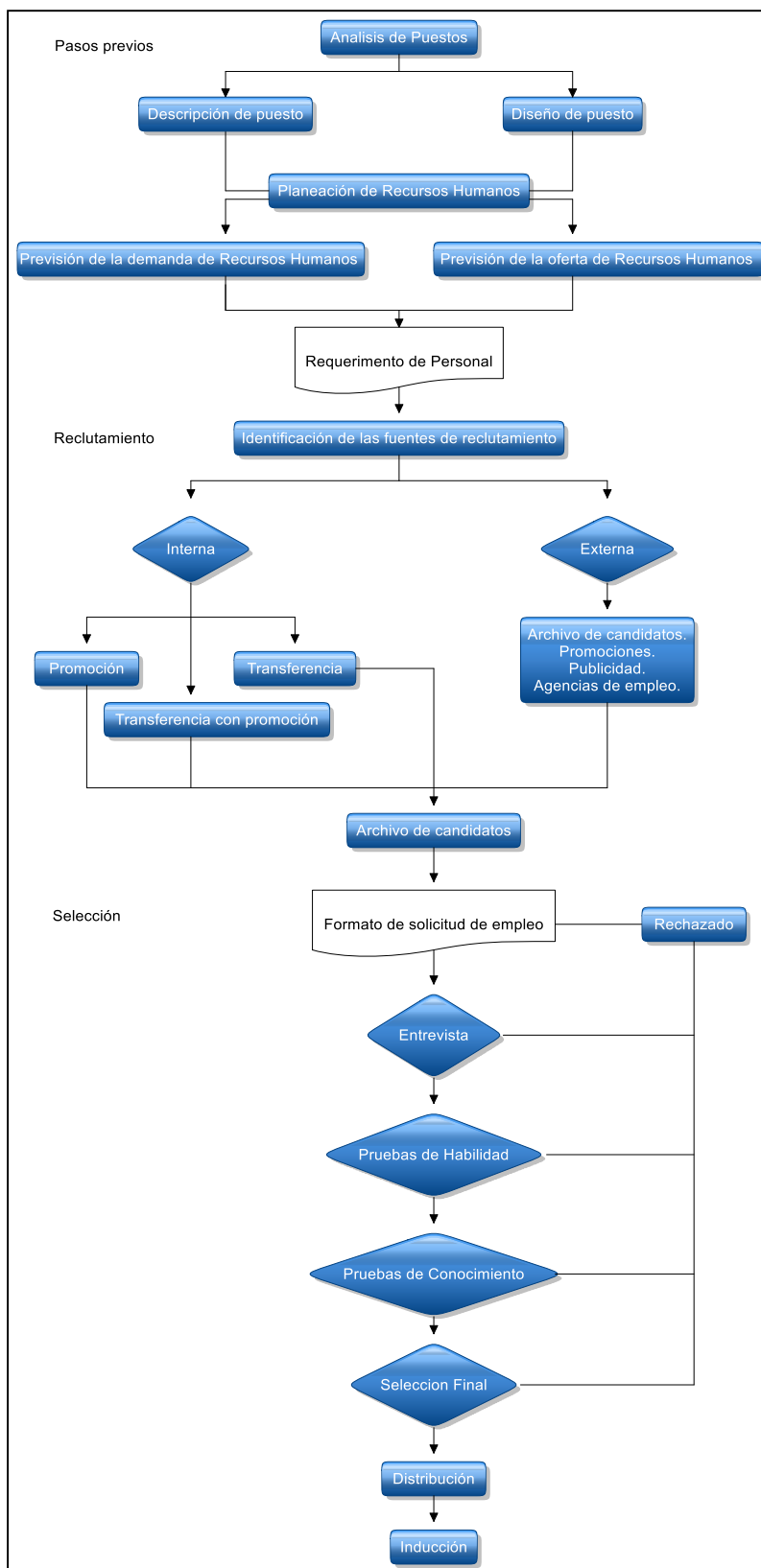
Más de una persona está involucrada en entrevistar al solicitante. Generalmente los entrevistadores se turnan al hacer las preguntas. Las entrevistas de panel pueden ser estructuradas o no estructuradas.

Ilustración 17: Pasos del procedimiento de reclutamiento y selección.



El cumplimiento de estos pasos con lleva a identificar las plazas vacantes que se encuentran disponibles, en el cual se reciben las solicitudes considerando los requerimientos y especificaciones que posea el candidato para el puesto indicado, sin embargo se procede a efectuar la entrevista por medio de preguntas preestablecidas y de esta manera se evalúa el aspirante, incluso se ejecuta las pruebas o prácticas, para medir sus conocimientos, para que el colaborador asuma el puesto que le corresponde desempeñar, una vez contratado el nuevo empleado se inicia el proceso de inducción y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de la Institución y de su área de trabajo y si es necesario se le capacita, para que desarrollen adecuadamente su función.

Ilustración 18: Proceso de Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Reclutamiento de Personal Interno

Responsable	Pasos	Acción
Gerente o Jefe del departamento	1	Presencia dentro de la organización.
Gerente o Jefe del departamento	2	Notifica la vacante.
Gerente o Jefe del departamento y Coordinador de RRHH	3	Hace la Solicitud.
Gerente o Jefe del departamento	4	Llena el formato de captación de personal indicando el perfil del cargo.
Gerentes o Jefes de Área y Coordinador de RRHH	5	Verifica la existencia en la empresa de candidatos idóneos para ocupar el puesto tomando en cuenta el perfil del cargo. Sí: Termina el proceso. No: Continúa con el paso 6.

Fuente: Elaboración propia

Flujograma

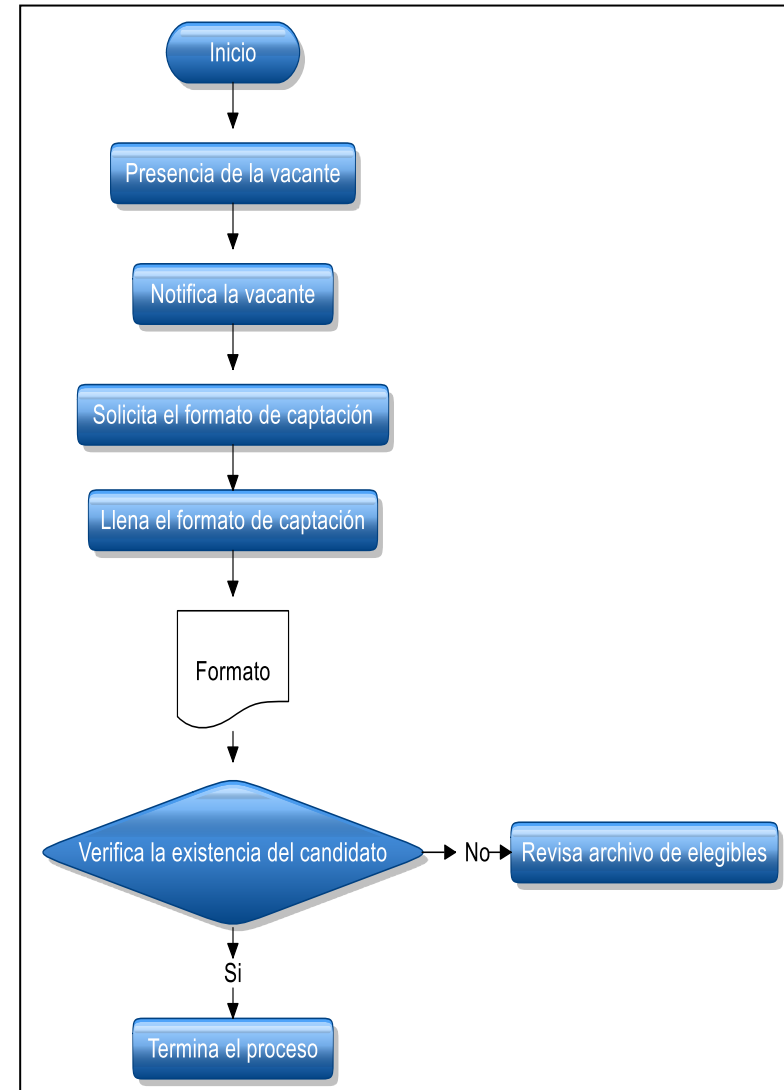


Ilustración 20: Reclutamiento de Personal Externo

Coordinador RRHH	6	Revisa el archivo de elegibles para constatar candidatos.
Coordinador RRHH	7	Existe el candidato adecuado, tomando en cuenta el perfil del cargo. Sí: Continúa con el paso 9. No: Continúa con el paso 8
Coordinador RRHH	8	Solicita Personal a través de avisos en periódico, redes sociales, internet.
Coordinador RRHH	9	Cita el Candidato.
Aspirante al Cargo	10	Llena la solicitud de empleo.
Coordinador de RRHH	11	Analiza currículum y oferta de solicitud de empleo de cada aspirante.
Coordinador de RRHH	12	Realiza entrevista preliminar a cada aspirante.
Gerente de RRHH y Coordinador de RRHH	13	Selecciona los precandidatos de la entrevista preliminar. 13.1: Si: inicia el proceso de selección. 13.2: No es descartado del proceso (Archiva los documentos en registros legibles).

Fuente: Elaboración propia

Flujograma

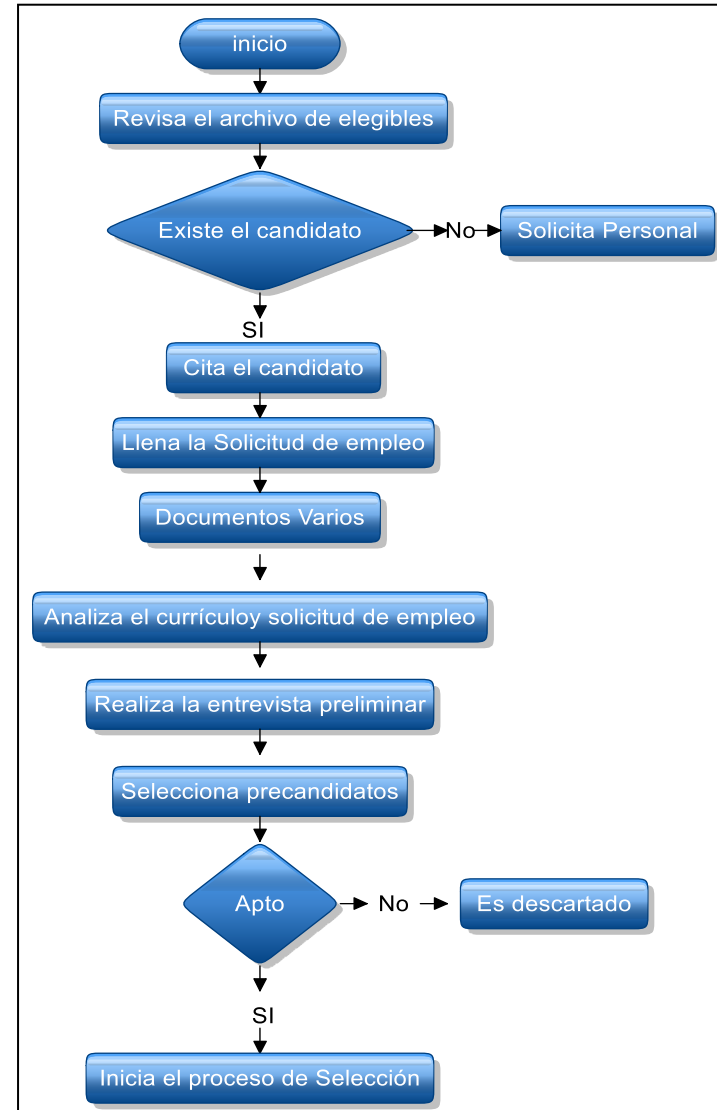


Ilustración 21: Selección de Personal

Coordinador de RRHH	1	Planifica las entrevistas, cita a los aspirantes y establece día y hora de la misma.
Coordinador de RRHH y Gerente o Jefe de Área solicitante	2	Realiza entrevista preliminar, abarcando diferentes aspectos.
Coordinador de RRHH y Gerente o Jefe de Área solicitante	3	Resulta apto por los requerimientos establecidos por la organización. 3.1 Si: Continúa en el proceso (Paso 4) 3.2 No: Rechazado
Coordinador de RRHH	4	Aplica pruebas de selección de personal a los candidatos.
Coordinador de RRHH	5	Emite resultados de las pruebas aplicadas al área donde exista la vacante.
Coordinador de RRHH	6	Decide si califica el aspirante al puesto. 6.1 Si: Continúa el proceso (Paso 7). 6.2 No: Rechazado
Gerente de RRHH y Coordinador de RRHH	7	Realiza entrevista de selección por competencia, tomando en consideración las competencias claves detectadas.
Coordinador de RRHH	8	Verifica referencias y antecedentes del aspirante.
Coordinador de RRHH	9	Envía al aspirante al servicio médico para la evaluación respectiva.
Médico Ocupacional	10	Realiza evaluación médica respectiva y determina si el aspirante está apto físicamente. 10.1 Si: Continúa el proceso (Paso 11). 10.2 No: Archivar en el registro de elegibles.
Gerente de RRHH o Coordinador de RRHH	11	Toma de decisión de contratación.

Fuente: Elaboración propia

Flujograma

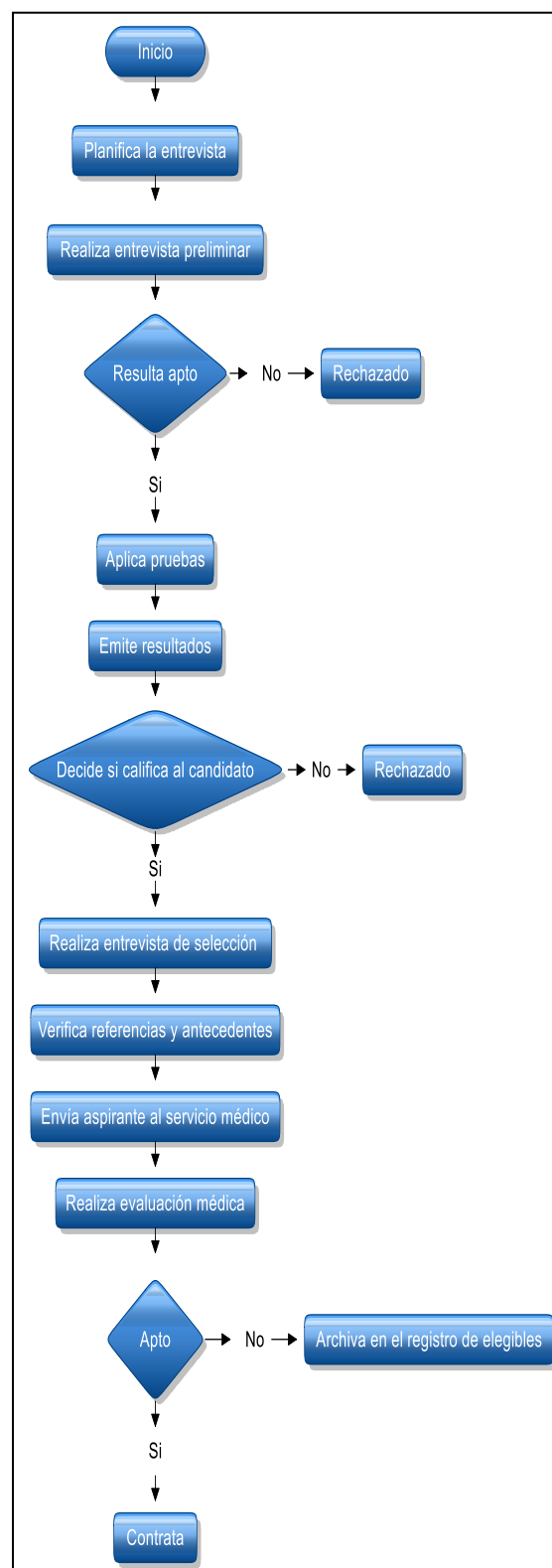


Ilustración 22: Contratación de Personal

Coordinador de RRHH	1	Expone al nuevo colaborador el tipo de contrato: Tiempo determinado. Tiempo indeterminado.
Coordinador de RRHH	2	Expone las condiciones del trabajo a realizar por el contratado e información inherente a la organización.
Coordinador de RRHH	3	Entrega contrato al colaborador para la firma. El contrato debe contener: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre y Apellido de la persona contratada. • Denominación del Cargo. • Gerencia donde labora. • Tiempo de duración del contrato. • Fecha de inicio del contrato. • Remuneración mensual. • Monto que devenga. • Firma de Gerente o Coordinador de RRHH. • Firma del Contrato
Colaborador	4	Firma el contrato en señal de aceptación de las condiciones establecidas en el mismo.
Coordinador de RRHH	5	Crea expediente del colaborador que ingresa.
Colaborador	6	Llena la planilla de ingreso.
Coordinador de RRHH	7	Ingresa información del colaborador en el sistema.
Coordinador de RRHH	8	Entrega descripción y perfil del cargo al nuevo colaborador.
Coordinador de RRHH y Jefe de Área Correspondiente.	9	Coordina y realiza la inducción correspondiente al colaborador.

Fuente: Elaboración propia

Flujograma

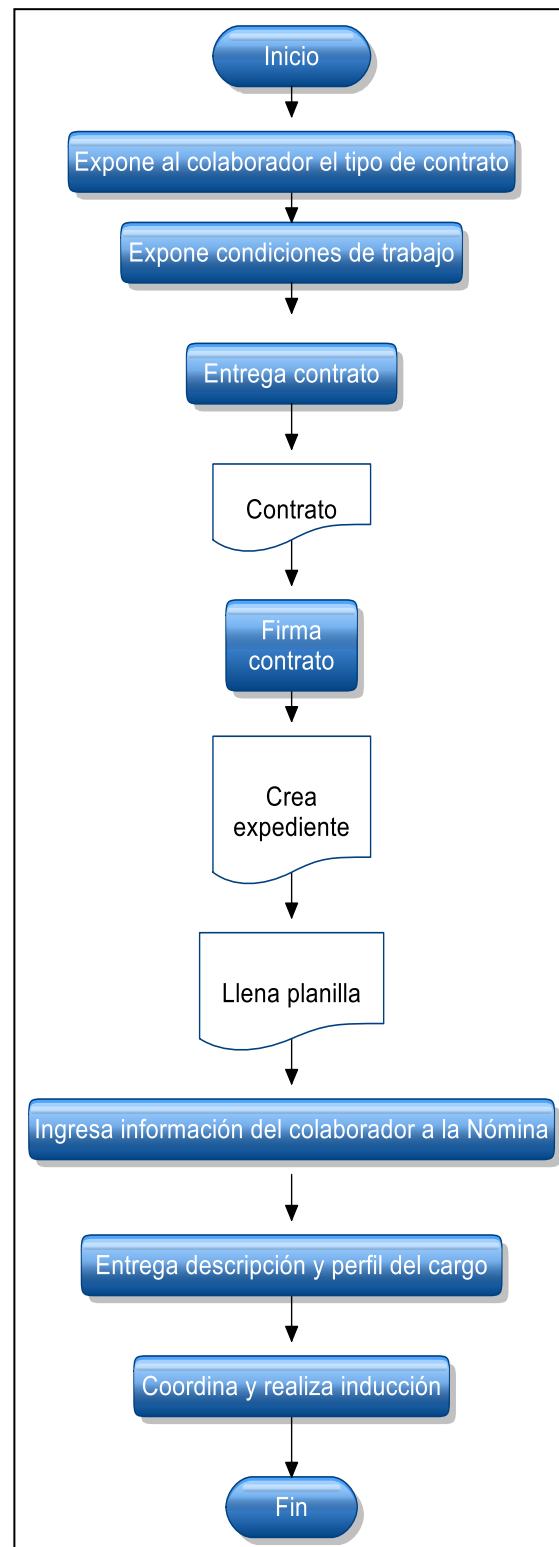


Ilustración 23: Inducción de Personal

Flujograma

Coordinador de RRHH	1	Se procede a efectuar la inducción general como la bienvenida del nuevo colaborador.
Coordinador de RRHH	2	Expone la historia de la organización.
Coordinador de RRHH	3	Se incluye misión, visión, principios y valores, política, organigrama.
Coordinador de RRHH	5	Explicación de las condiciones y normas en el área de trabajo.
Coordinador de RRHH	6	Inducción del puesto de trabajo.
Coordinador de RRHH	7	Recorrido por las instalaciones.
Coordinador de RRHH	8	Políticas y procedimientos para desempeñar sus funciones laborales.
Coordinador de RRHH	9	Descripción de las funciones del puesto.
Coordinador de RRHH	9	Presentación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia



Lineamientos

- Garantizar la idoneidad del personal seleccionado para el puesto requerido.
- Verificar la validez de los requisitos y criterios establecidos para el ajuste al puesto.
- Verificar la idoneidad de los procesos de información sobre las posiciones demandadas.
- Verificar la fiabilidad, validez y caracterización de las pruebas de evaluación.
- Comprobar el cumplimiento de las diferentes responsabilidades de las personas que intervienen en la toma de decisiones.

Ilustración 24: Proceso de la toma decisiones.



Fuente: (<http://www.proceso de toma de decisiones>)

A continuación se muestra cada fase del proceso de la toma de decisiones:

- 1) Definición del problema:** Que hay que resolver y no confundirlo con las situaciones.
- 2) Análisis del problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

- 3) **Genera solución de alternativas:** Busca todas las posibles alternativas de solución que sean factibles para su implementación y los recursos para llevar acabo.
- 4) **Elección de una alternativa:** De todas las alternativas anteriores elegir la mejor solución.
- 5) **Ejecución:** Implementar la decisión, comunicarla ponerla en práctica.
- 6) **Evaluación:** Medio de evaluación de las técnicas, es decir los resultados obtenidos.

La toma de decisiones nos permite proyectar y solucionar diferentes circunstancias empresariales y es considerado para seleccionar entre diversas alternativas y operaciones para concretar un proyecto. Incluso es de vital para la administración por ser una herramienta para la producción y en las operaciones. Además forma parte del proceso de planeación cuando el proceso de decisión, conduce a tomar una decisión que requiere que se visualice a través de estas fases.

La toma de decisiones juega un papel muy importante en el proceso de dotación de personal especialmente en el reclutamiento y selección de personal, debido a que está en toda función del proceso administrativo y principalmente cuando se trata de buscar al candidato idóneo para que ocupe un puesto dentro de la empresa.

El tomar una decisión efectiva requiere que la empresa posea criterios como capacidad, experiencia, iniciativa, cuando esta decisión está dirigida al recurso humano. Esto permite que la persona encargada tome en cuenta características como la predicción, la validez y la confianza en los instrumentos que utiliza durante la selección del candidato idóneo. Se usan una serie de instrumentos de selección con el propósito de que se tenga la decisión correcta para seleccionar el mejor talento y capital humano que solicita la organización.

Bibliografía

Anzola Rojas S.(2010).Administración de pequeñas empresas.3ª.edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Benavides Pañeda Raymundo Javier.(2014).Administración.2ª.edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Bernal Torres, Cesar.A y Sierra Arango, Hernán.D. (2013).Proceso administrativo para las organizaciones XXI.2ª. ed. Pearson.

Bernal, César A.(2010).Metodología de la Investigación.3ª.ed. Pearson Educación: Colombia.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Capital Humanos de las organizaciones. 9ª. ed .Mexico: MC Graw Hill Interamericana.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación.

Dessler Gary.(2015). Administración de Recursos Humanos.14ª ed. Pearson

Fernández Alarcón Vicenç.(2010).Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado. Catalunya

García Fernández María del Sol. (2016). Tratamiento y análisis de la información de mercados. Editorial IC.

Gareth R, Jones.(2014).Administración Contemporánea.8ª.ed.McGraw-Hill Interamericana.

Harold Koontz, Heinz Weihrich.(2013). “Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación”. 8ª ed. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández Rodríguez S. (2011). Fundamentos de gestión empresarial.1ª ed. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Rodríguez S. (2012). Administración, Teoría, proceso, área funcional y estrategias para la competitividad. 3^a ed. McGraw-Hill Interamericana

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill interamericana.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. 6^a.ed. Pearson.

Koontz Harold, Weihrich Heins, Cannice Mark (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. 14^a. ed México: Editorial Mc Graw Hill.

Lourdes Münch (2014). Administración Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo. 2^a.ed. Pearson

Lourdes Münch (2015). Administration. Proceso administrativo clave del éxito empresarial 3^a.ed. Pearson

Mondy, R. Wayne. (2010). Administración de Recursos Humanos. 11^a.ed. Pearson

Mondy, W. (2011). Administración de Recursos Humanos. 11^a.ed. Pearson Educación

Pazos. E. y Gutiérrez, F. (2011). Manual para el curso de métodos de investigación. 1^a.ed San José Costa Rica: Editorial Secade.

Pimienta Prieto J. (2014). Metodología de la investigación. 2^a.ed. Pearson.

Richard L. Daft y Dorothy Marcic. (2010). Introducción a la administración. 6^a edición.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). Administración, 10^a. ed. México: Pearson

Robbins, Stephen P. (2013) .Fundamentos de administración. 8^a.Edición. Pearson

Robbins, Stephen P. (2014). Administración. 12^a.ed. Pearson

William B. Werther (2014). Administración de Recursos Humanos Gestión de Capital Humano .7^a.ed. McGraw-Hill Interamericana

Sitio Web

Rrhh-web.com. Definición de Reclutamiento, extraído de la web (s.f.)

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

<http://www.castillo.cr>

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS
TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Instrumento para el Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica el área de Recursos Humanos en la Empresa Castillo Country Club, en el segundo cuatrimestre del año 2017, como parte de la investigación a nivel académico; para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios Con Énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas con el reclutamiento. Agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Por favor proceda a macar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su Género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. ¿Cuál es su edad actual?
 - a. 18 a 28
 - b. 29 a 39
 - c. 40 a 50
 - d. 51 en adelante

3. ¿Seleccione su antigüedad en el puesto?

- a) 1 a 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a 15 años
- d) 16 a 20 años
- e) 21 o más años

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

5. ¿Cuál es el nivel de formación académica que posee?

- a. Bachiller Universitario
- b. Licenciado Universitario
- c. Técnico
- d. Posgrado
- e. Otro. Especifique:_____

VARIABLE 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Indicador 1: Reclutamiento y Selección

6. ¿Conoce usted el procedimiento a seguir cuando se requiere contratar o sustituir a un colaborador?

Si

No

Sí contesta si explique el procedimiento:

7. ¿Dispone el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club de una solicitud formal para iniciar el proceso de reclutamiento del personal?

- Si
- No

8. ¿Considera usted que hay plazas vacantes periódicamente en la empresa?

- Sí
- No

Por qué

9. ¿Cuánto tiempo duran los procesos de reclutamiento y selección?

- Una semana
- Dos semanas
- Tres semanas
- Cuatro semanas
- Más de 4 semanas

10. ¿Aspectos que considera importante la empresa al momento de reclutar personal? En esta opción puede marcar las opciones que le sean importante calificar.

- Aspecto Físico (Presentación personal)
- Historial Académico
- Historial Laboral
- Desenvolvimiento en la entrevista personal

() Idiomas

() Habilidades y Competencias

() Estabilidad laboral

Otro (especificar) _____

11. ¿El responsable del área es el encargado de aplicar la entrevista junto con Recursos Humanos a los candidatos por ocupar un puesto vacante?

() Si

() No

Por qué:

12. ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final de la contratación?

13. ¿Influye el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones al nombrar él o los candidatos idóneos?

() Si

() No

Por qué:

Indicador 2: Perfil

14. ¿Existe un manual de puestos en la Empresa Castillo Country Club?

Si

No

15. ¿Están claros los requisitos para ingresar a laborar al área administrativa y son funcionales?

Si

No

Por qué:

Indicador 3: Atracción

16. ¿Con cuál de los siguientes enunciados cree usted que se identifican los candidatos al participar en plazas vacantes de la Empresa Castillo Country Club?

a. Prestigio de la empresa

b. Oportunidades de crecimiento

c. Compensación y Beneficios

d. Estabilidad laboral

e. Todos los anteriores

f. Otro (especificar) _____

VARIABLE 2: TIPOS DE RECLUTAMIENTO**Reclutamiento Interno, Externo, Mixto**

17. ¿Entre los diferentes tipos de reclutamiento que existen, con cuál identifica más a su jefatura inmediata?
- a. () Es aquel que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. (Interno)
 - b. () Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Externo)
 - c. () Este tipo de reclutamiento toma en cuenta las fuentes internas y externas para seleccionar los candidatos que se necesitan para llenar las plazas vacantes. (Mixto)

Indicador 1: Reclutamiento Interno

18. ¿Se toma en cuenta para cubrir una vacante como primer opción al personal actual?

() Si

() No

Por qué:

19. ¿Cantidad de veces que la empresa realiza transferencias?

() Poco

() Mucho

() Regular

() Nunca

20. ¿Constantemente la empresa realiza promociones internas?

Si

No

21. ¿En el momento de promocionar a un colaborador respeta el perfil del puesto?

Si

No

Por qué:

22. ¿Cuándo promocionan a un colaborador se toman en cuenta sus actitudes para el puesto a promover?

Si

No

Por qué:

Indicador 2: Reclutamiento Externo

23. ¿En qué casos son cubiertos los puestos vacantes por personas fuera de la organización?

24. ¿Qué beneficios trae una persona contratada por reclutamiento externo a la empresa?

25. ¿Cuándo una persona es contratada fuera de la organización (no pertenece a la organización crea desmotivación en los colaboradores que laboran en la empresa?

Si

No

Por qué:

Indicador 3: Reclutamiento Mixto

26. ¿En qué casos el área de Recursos Humanos de la Empresa Castillo Country Club aplica el reclutamiento mixto (interno y externo al mismo tiempo)?

27. ¿Le parece a usted importante que el área de recursos humanos de la Empresa Castillo Country Club aplique este tipo de reclutamiento mixto cuando no hay suficientes candidatos laborando en la empresa que puedan participar en llenar la vacante?

VARIABLE 3: FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Indicador 1: Anuncios en periódico, bolsa empleo, redes sociales, referencias de colaboradores, internet.

28. ¿Indique el tipo de fuentes utiliza la empresa para reclutar candidatos a los puestos vacantes?

- Anuncios en el periódico
- Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)
- Recomendaciones de colaboradores
- Volantes
- Medios radiales
- Anuncios en la caseta de seguridad
- Internet
- Otro especifique _____

29. ¿Cuáles de las redes sociales frecuenta la empresa para dar a conocer las plazas vacantes?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Otro, especifique: _____

PROPUESTA

30. ¿Qué sugerencias propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la organización?

Gracias por su Colaboración!