

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS.**

Título de la investigación:

Análisis del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Grupo Costa Rica Visión y su incidencia en la retención de personal en el año 2023.

Nombre del estudiante:

Maricruz Calderón Rojas

Tutor:

Kembly Paola Alfaro Chacón

Sede Aranjuez

Julio, 2024

Tabla de Contenido

Índice de Tablas.....	5
Índice de Gráficos.....	6
Índice de Figuras	7
Dedicatoria y Agradecimiento.....	8
Resumen.....	9
Capítulo I: Problema.....	10
Planteamiento del Problema de Investigación	10
Objetivos de la Investigación	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación	14
Antecedentes de la Investigación	16
Antecedentes Nacionales.....	16
Antecedentes Internacionales	21
Proyecciones	25
Capítulo II: Marco Teórico.....	27
Historia de los Recursos Humanos.....	27
Recursos Humanos en la Actualidad	27
Percepción del Talento Humano en las Organizaciones y su Importancia	28
Propósito de la Administración del Capital Humano	29
Actividades de la Administración del Capital Humano	30
Atracción de Talento Humano	31
Reclutamiento	32
Selección.....	33
Inducción	33
Evaluación del desempeño	34
Capacitación	35
Desarrollo del personal	36
Técnicas Tradicionales de Reclutamiento y Selección	37
Reclutamiento Interno	37

Reclutamiento Externo.....	38
Entrevista	39
Impresos de Solicitud (Currículum Vitae).....	41
Comprobación de Referencias	41
Pruebas Psicométricas	42
Assessment Centers	43
Técnicas Actuales de Reclutamiento y Selección	44
Reclutamiento 4.0	44
Inteligencia Artificial.....	44
Big Data y Análisis de Datos	45
Reclutamiento en Redes Sociales.....	45
Chatbots	46
Software Especializados (Robots)	46
Fuentes de Reclutamiento y Selección	47
Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal.....	47
Retención de Talento	48
Estrategias de Retención de Talento Humano.....	49
Reclutamiento Estratégico	49
Formación Continua y Desarrollo Profesional	49
Compensación Competitiva	50
Programas de Bienestar	50
Liderazgo Inspirador.....	51
Comunicación Bilateral	51
Reconocimiento y Recompensas	52
Ambiente Laboral Flexible.....	52
Nuevas Tendencias en Administración de Capital Humano	53
Innovación Tecnológica.....	53
Diversidad e Inclusión Laboral	54
Marca Empleadora	54
Experiencia del Empleado	55
Capítulo III: Marco Metodológico	56
Enfoque de la Investigación	56
Método de la Investigación.....	57

Fuentes de Información	58
Fuentes de Información Primaria.....	58
Fuentes de Información Secundaria	59
Población.....	60
Muestra	60
VARIABLES o Unidades de Análisis.....	61
Instrumentos.....	72
La Entrevista	72
El Cuestionario	73
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	74
Capítulo IV: Análisis de Resultados	75
Análisis de Resultados con base en las Respuestas de la Entrevista	76
Variable de Análisis 1: Procesos de Reclutamiento y Selección.....	76
Variable de Análisis 2: Entrevistas.....	78
Variable de Análisis 3: Referencias Laborales	80
Variable de Análisis 4: Experiencia Laboral	84
Variable de Análisis 5: Actitudes	86
Variable de Análisis 1: Retención de Personal	89
Variable de Análisis 2: Incentivos y Beneficios.....	90
Variable de Análisis 3: Ambiente Laboral.....	93
Variable de Análisis 4: Condiciones Laborales	96
Variable de Análisis 5: Inducción.....	99
Variable de Análisis 5: Estrategias para Retener el Personal	101
Variable de Análisis 6: Gestión de Personal	103
Análisis de Resultados con base en las Respuestas del Cuestionario.....	106
Pregunta N°1:	106
Pregunta N°2:	108
Pregunta N°3:	111
Pregunta N°4	113
Pregunta N°5	114
Pregunta N°6	116
Pregunta N°7	118
Pregunta N°8	120

Pregunta N°9	122
Pregunta N°10	123
Pregunta N°11	125
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	126
Conclusiones	127
Conclusión 1	127
Conclusión 2	128
Conclusión 3	128
Conclusión 4	129
Conclusión 5	130
Recomendaciones	131
Recomendación 1	131
Recomendación 2	131
Recomendación 3	132
Recomendación 4	133
Recomendación 5	134
Capítulo VI: Propuesta.....	135
Propuesta Integral para Fortalecer la Retención del Talento Humano y el Clima Organizacional	135
Objetivo general	135
Objetivos específicos.....	135
Propuesta	136
Análisis y Definición de Perfiles de Puestos	136
Creación de una entrevista estructurada.....	138
Uso de redes sociales para la atracción de talento.....	141
Capacitación de Supervisores en Reclutamiento y Selección	141
Proceso Estandarizado de Inducción para Conductores de Turismo.....	142
Evaluación y Mejora Continua del Proceso.....	144
Referencias Bibliográficas	146
Apéndices	151
Apéndice 1.....	151
Apéndice 2.....	152

Apéndice 3.....	153
-----------------	-----

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro de Variables	61
Tabla 2. Plantilla Perfil de Puesto	137
Tabla 3. Plantilla Entrevista Estructurada	138
Tabla 4. Plantilla Encuesta de Retroalimentación	145

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1.....	106
Gráfico 2. Pregunta 2.....	108
Gráfico 3. Pregunta 3.....	111
Gráfico 4. Pregunta 4.....	113
Gráfico 5. Pregunta 5.....	114
Gráfico 6. Pregunta 6.....	116
Gráfico 7. Pregunta 7.....	118
Gráfico 8. Pregunta 8.....	120
Gráfico 9. Pregunta 9.....	122

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de Evaluación de Competencias	140
Figura 2. Proceso de Inducción	144

Dedicatoria y agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a mi mentora y tutora Kembly Alfaro Chacón, por toda la guía, paciencia y apoyo a lo largo de este trabajo de investigación. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la realización y culminación de esta investigación a pesar de la distancia.

Deseo agradecer a mi familia por apoyarme en todo el proceso y motivarme a culminar esta investigación, por brindarme su apoyo moral y siempre estar a lo largo del proyecto confiando en que podría completar esta última etapa de mi preparación profesional. Agradezco además la buena disposición de mis compañeros de carrera y profesores para responder a mis dudas y proporcionar comentarios constructivos que han enriquecido este trabajo.

Finalmente agradezco a todos los involucrados en este trabajo de investigación, tanto quienes me permitieron el acceso a los datos de la empresa estudiada, como los que aportaron información relevante que contribuyó a que se completara con éxito.

Es por esto, que este trabajo de investigación va dedicado a mis padres que siempre creyeron en mí, a mi familia que siempre me apoyó, a mis amigos que me animaron a seguir adelante a mi tutora que dio todo el soporte que necesité y a todos los que aportaron su grado de arena en este proyecto.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo el identificar el impacto que tienen los procesos de reclutamiento y selección que son aplicados por la empresa Grupo Costa Rica Visión, mediante una investigación cualitativa de los factores que influyen en la retención del personal operativo durante el período 2023.

La investigación contempla un diagnóstico detallado de los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como de la gestión del personal que se lleva a cabo en esta empresa, además incluye una descripción de los factores que influyen en la retención del personal operativo. Todo esto basado en la recopilación de los datos obtenidos gracias a las entrevistas y cuestionarios aplicados a los colaboradores del Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión.

Sumado a esto, la presente investigación expone el impacto significativo de la gestión del personal en el clima organizacional y la retención del personal basado en las experiencias y percepciones de los colaboradores, así como en el análisis de los procesos de reclutamiento y selección, fundamentando la información planteada en bases científicas que dan soporte a la investigación de principio a fin.

Finalmente, se propone una serie de acciones a tomar como parte de una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento, selección y gestión de personal, basada en las deficiencias que presenta la empresa y tomando en consideración las nuevas tendencias de reclutamiento y selección que se aplican en la actualidad para lograr acrecentar la retención del personal y fortalecer el clima organizacional.

Capítulo I: Problema

Planteamiento del problema de investigación

Antes de la pandemia generada por el COVID-2019, en el mundo se estaban iniciando nuevas modalidades de trabajo cuya base eran las nuevas herramientas tecnológicas que proponía la Cuarta Revolución Industrial y producto de los cambios que generó esta crisis económica en los comercios mundiales, las empresas empezaron a modificar sus actividades en virtud de adaptarse al mercado, ser más efectivas en sus operaciones y con esto ser más competitivas para fortalecerse y permanecer en el mercado.

Chiavenato (2017) explica que "Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas" (p. 2). Ante esto, es entendible que, al igual que las empresas adoptaron nuevas metodologías de trabajo apoyadas en tecnologías, las personas también iniciaron un proceso de capacitación para adaptarse a lo que buscan las empresas y especializarse en diferentes áreas para conseguir empleo y poder llevar sustento a sus familias.

Lo anterior sucedió y sigue sucediendo en Costa Rica, luego de la crisis económica que tuvo el comercio, muchas empresas cerraron sus operaciones y otras iniciaron las mismas, sin embargo, la realidad es que todas las empresas han tenido que ir mejorando sus procesos de gestión interna, adaptándose a lo que les pide el mercado y todo esto con la intención de permanecer en el mercado y lograr utilidades.

La contratación de capital humano en una empresa es una de las actividades internas de mayor valor, ya que el talento que se atraiga será el que labore en la empresa para alcanzar las metas estratégicas. Es por esta razón que las empresas deben buscar y seleccionar de una manera óptima su equipo de trabajo.

El personal que necesita la empresa en sus equipos de trabajo debe tener atención con el puesto que este va a desempeñar, como consecuencia, los candidatos a los puestos de trabajo que se desean cubrir deben tener las habilidades, destrezas, talento y los conocimientos que se adapten a lo que los puestos de trabajo requieren y exigen. Encontrar el talento adecuado para un puesto en un equipo de trabajo, va más allá de llenar una vacante, implica que el candidato debe ser competente y estar a la altura del puesto a desempeñar. Los errores en las contrataciones han sido un problema existente en las empresas, ya que a veces se contrata a un candidato para una función, en la que no termina encajando, ni cumpliendo con los requisitos exigidos.

Es entendible que un candidato, aunque no tenga conocimientos sobre una vacante, necesite el trabajo para costear sus gastos, pero es responsabilidad del reclutador, atraer y contratar al personal idóneo que se adapte al puesto de trabajo, según las especificaciones definidas del perfil del puesto, debido a que la empresa va a tener que invertir tiempo y dinero en capacitar a un nuevo colaborador que se espera cumpla un ciclo en la empresa y con la intención que el colaborador se sienta conforme con su empleo, llene sus aspiraciones y perdure en la compañía la mayor cantidad del tiempo, para no tener que gastar recursos seleccionando a un sustituto de este colaborador.

Es por ello, que el Departamento de Recursos Humanos diseña prácticas y modalidades idóneas para seleccionar y contratar personal con la intención de que el candidato que sea escogido tenga una afinidad con el puesto y que su proyección en la empresa sea por el mayor tiempo posible, para que este conozca la operativa de la empresa y de esta manera pueda ayudar a que la empresa mejore sus procesos y demás.

Sin embargo, pese a lo dicho anteriormente, en muchas empresas no se realizan los procesos de reclutamiento de una manera eficiente, en muchos casos los procesos son ineficaces, no se realizan de manera correcta o incluso son inexistentes, esto sin duda es una mala práctica, debido a que el personal contratado en muchas ocasiones no es el óptimo y si este renuncia en un corto tiempo o incluso la empresa decide que no es apto para el puesto y lo despide, deja en ambos casos pérdidas para la empresa.

Por ende, al realizar un proceso de reclutamiento transparente, especializado y apalancado de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, se puede encontrar al mejor candidato y hacer que este permanezca a largo plazo, debido a que la empresa tiene algo que los aspirantes les interesa conseguir a un mediano o largo plazo, como por ejemplo crecer laboralmente dentro de la organización, dentro de un campo en el cual a este le interesa. Es por esta razón que se plantea el siguiente problema de la investigación: ¿Cómo afectan los procesos de reclutamiento y selección aplicados por la empresa Grupo CR Visión, en la retención del personal operativo, durante el periodo 2023?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar la incidencia de los procesos de reclutamiento y selección aplicados por la empresa Grupo CR Visión, mediante una investigación cualitativa, de los factores que influyen en la retención del personal operativo, durante el 2023.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano utilizados por la empresa Grupo CR Visión, para la retención del personal.
2. Determinar los factores que influyen en la retención del personal operativo, a través de la recopilación de experiencias y percepciones de los colaboradores encuestados.
3. Generar una propuesta de mejora en los procesos de gestión, reclutamiento y selección de talento del personal basada en las nuevas tendencias en reclutamiento y selección.

Justificación

En la actualidad, la gestión estratégica de las organizaciones es una de las principales ventajas competitivas de cualquier empresa sin importar la industria en la cual se desenvuelve. Debido a que las empresas hoy en día deben entender el valor tan importante que tienen sus recursos internos y externos para que estas puedan surgir, crecer y expandirse en el mercado y en este caso recalcar que uno de los recursos de mayor valor es el recurso humano.

Dicho esto, es esencial que las empresas le den el valor correspondiente a uno de sus activos más importantes, el cual es el talento humano que posee. El Departamento de Talento Humano tiene un rol esencial en la organización, sin importar el mercado en el que se desenvuelva. La administración del capital humano de una empresa es una de las tareas más relevantes de este departamento y en consecuencia la atracción de este talento se convierte en uno de los más grandes de desafíos, ya que esta no es una tarea sencilla, requiere de investigación y conocimiento previo para poder identificar y atraer al personal más calificado a la organización (Crespo, 2021).

Ahora bien, la gestión del capital humano implica diversas funciones y responsabilidades que en conjunto hacen que las empresas sigan su ritmo de forma coordinada, con objetivos claros y que las mismas puedan ser sustentables a través del tiempo. Como menciona Dessler (2009) existen 5 funciones esenciales que se deben desempeñar cuando se habla de la administración de recursos humanos, que son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

La revista Suma (2022) hace referencia a esta problemática de las empresas latinoamericanas, ya que destaca que uno de los mayores desafíos es la rotación laboral. Esta

revista explica " las compañías suelen demorar en promedio unos 40 días en sustituir a cada persona que abandona la empresa". Esto implica que el hecho de no poder retener el personal en las empresas representa un impacto económico y una baja significativa en la productividad de estas.

Aunado a lo anterior, como menciona López (2021) si las empresas no tienen una adecuada gestión de su talento interno o no cuenta con un proceso eficiente para hacerlo, repercute negativamente en la retención de su personal, altos costes operativos y consecuentemente una baja productividad, por lo que es relevante que se evalúe periódicamente si se está gestionando el capital humano adecuadamente y realizar ajustes en las estrategias de ser necesario.

La gestión eficiente es ventajosa para cualquier organización, en este caso Grupo CR Visión es una empresa en crecimiento en el sector turístico, con 25 años de trayectoria que ha expandido su capital humano a lo largo del tiempo, por lo que identificar las estrategias de retención adecuadas para gestionar sus procesos de reclutamiento y selección, es necesario para que puedan retener el talento humano estratégicamente.

Antecedentes de la investigación

Antecedentes nacionales

En este apartado se presenta una serie de investigaciones relevantes al tema de investigación de este proyecto, debido a que estos aportes anteriores alimentan la investigación actual y contribuyen a que la propuesta final sea la más adecuada.

Méndez & Quirós desarrollaron una investigación cualitativa titulada "Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos". En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020, como requisito para una licenciatura en la Universidad Técnica Nacional. Esta investigación tuvo como objetivo el investigar los subsistemas de recursos humanos de dicha empresa para determinar si mediante los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación se estaba presentando alguna acción discriminatoria hacia los empleados o postulantes.

La investigación, por su parte, utilizó diversas fuentes de información para poder obtener los datos suficientes para la determinación de las necesidades de mejora de los procesos internos del Departamento de Talento Humano, en este caso se basaron en las fuentes primarias tal y como fueron los empleados y la empresa como tal, así como fuentes secundarias como lo fue la consulta a las leyes y Código de Trabajo según lo mencionan (Méndez & Quirós, 2023).

Méndez & Quirós (2023) argumentaron en los resultados de su investigación que existen muchas deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal de dicha empresa, la investigación destaca que no existe una congruencia ni sinergia en los procesos específicos de selección ya que los supervisores no trabajan en conjunto con el

encargado del departamento de Recursos Humanos, lo que ha ocasionado incongruencias en los procesos de reclutamiento.

Este artículo es de suma relevancia y está muy relacionado con el tema de esta investigación, debido a que el propósito principal es detectar si existen acciones discriminatorias que se puedan corregir y así proponer el establecimiento de políticas o planes de acción para poder erradicar la problemática y mejorar el entorno laboral de la empresa (Méndez & Quirós, 2023).

Por otra parte, Arrieta, Muñoz, & Sevilla, elaboran una investigación descriptiva y explicativa bajo el nombre "Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019". Esta investigación fue realizada en el año 2021 para la obtención del grado académico de licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional.

El objetivo de esta investigación es analizar e identificar la incidencia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en el alto índice actual de rotación de personal que la empresa Smartcell enfrenta (Arrieta et al., 2021). Esta investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) haciendo uso de instrumentos de elaboración propia de los investigadores para la recolección de información, tales como las entrevistas a supervisores y encuestas al personal de la empresa según indican Arrieta et al. (2021).

Como resultado de esta investigación en la empresa Smartcell, se encuentra que dicha empresa tiene una ejecución deficiente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación que han afectado el cómo perciben la información los empleados y su desenvolvimiento, esto a su vez conlleva a una inestabilidad del personal, desmotivación del personal nuevo y una alta rotación de este (Arrieta et al., 2021).

Las conclusiones de este artículo revelan que hay diversas deficiencias tanto a la hora de reclutar y seleccionar al personal como cuando se le capacita, debido a que los procesos no se siguen correctamente. La relación del artículo con la actual investigación rescata la similitud del objetivo de la investigación y cómo se plantea una relación entre los procesos de Recursos Humanos como reclutamiento, selección y capacitación, así como la rotación del personal dentro de una organización. Por ende, se demuestra que es pertinente investigar los procesos que sigue una empresa para poder determinar problemas internos, oportunidades de mejora y así proponer soluciones prácticas.

Por otro lado, Sánchez efectuó una investigación cualitativa titulada "Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos". Esta investigación fue realizada en el año 2018 como requisito para la obtención de una Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la Universidad de Costa Rica.

Esta investigación tuvo como objetivo realizar una propuesta de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para la empresa CYPROSA, que ofrece servicios de "outsourcing" de personal en temas de reclutamiento y selección y estudios de clima organizacional. Esta propuesta se debe a que la empresa de asesoría estaba en proceso de reestructuración interna con el propósito de enfocarse más en el asesoramiento del recurso humano. Por ende, la investigación intenta completar la necesidad de la empresa en su momento (Sánchez, 2018).

Sánchez (2018) expone los instrumentos utilizados para la obtención de los resultados de la investigación, parte de estos fue la observación participante, entrevistas con empleados y clientes, charlas realizadas a los colaboradores basadas en los cambios expuestos en el Código de Trabajo debido a la Reforma Procesal Laboral y a su vez se aplicaron pruebas

psicométricas para la evaluación de las competencias de los trabajadores de la empresa CYPROSA. Con base en estos resultados, se diseña un modelo de instrumentos de reclutamiento y selección para su implementación en dicha empresa.

Los resultados expuestos en este artículo evidencian que, aunque esta es una empresa que se dedica a la captación del recurso humano para las empresas, los procesos que siguen no están estandarizados ni apegados a la Reforma Procesal Laboral, sus bases de datos tienen en su mayoría currículos de perfiles que no encajan con los puestos que regularmente necesitan, no siguen modelos de contratación por competencias y tienen una deficiente ejecución de sus procesos. Lo que evidencia la desventaja competitiva en la que se encuentra esta empresa en el mercado en el cual opera. (Sánchez, 2018).

Este artículo muestra como parte de las conclusiones a las que se llegó, que la empresa debía ser más objetiva y rigurosa en sus procesos para que estos sean efectivos. Se entiende que por cierto tiempo, la empresa se desvió de sus su visión y misión según lo explica Sánchez (2018), por lo que era justo y necesario una reorganización y estandarización de procesos mediante un nuevo modelo de gestión del talento humano por competencias, como se hace en la actualidad. Esto es pertinente y está relacionado con el tema actual de esta investigación debido a que la misma busca oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y selección con la finalidad de actualizarlos y estandarizarlos adecuadamente.

Adicionalmente, Calvo, Núñez, & Solís, realizaron un proyecto de investigación cualitativa bajo el tema "Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE"; este estudio se aplicó para el periodo 2019-2020 como parte de proyecto de investigación para optar a la licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional en el año 2020.

Como objetivo de la investigación, la creación de un Departamento de Recursos Humanos fue el principal planteamiento para que el mismo pueda ejecutar los procesos propios del departamento, tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño entre otros como mencionan Calvo et al. (2020) en la investigación. Esto debido a que, según el artículo, la empresa enfrenta una necesidad actual de contar con un departamento que regule y organice los procesos internos, de manera que estos vayan en consonancia con los objetivos organizacionales.

La investigación de Calvo et al. (2020) fue realizada aprovechando diversos instrumentos para la obtención de los datos necesarios para la propuesta de un departamento de recursos humanos en la empresa. Como parte de los instrumentos que se aplicaron están, la entrevista y cuestionarios, además de revisión de documentación y procesos que sustentan la investigación. Y para este caso, se aplicó la investigación a toda la población de la empresa.

Este artículo muestra como resultado de la investigación, que dicha empresa evidencia muestras de vacíos en la gestión de su recurso humano, la empresa carece de perfiles y manuales de puestos, lo que dificulta las contrataciones idóneas, además no hay procesos estructurados ni estandarizados a la hora de reclutar y seleccionar candidatos y en cuanto a las capacitaciones de personal, no existe una forma de detectar las necesidades de capacitación, no se imparten a todos los departamentos y estas a su vez no son esporádicas (Calvo et al., 2020).

Calvo et al. (2020), llegan a la conclusión de que esta empresa a pesar de su trayectoria en el mercado y su crecimiento a lo largo de los años, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que ejecute los procesos, procedimientos y lineamientos pertinentes al departamento de forma correcta, sino que todos los procesos se realizan de forma empírica. Estos resultados destacan la estrecha relación que se denota con esta investigación, debido a

que la Grupo CR Visión no cuenta con un departamento de Recursos Humanos en la organización, lo que implica que todos los procesos relacionados con la gestión del talento de esta empresa, se realicen de forma empírica sin ningún estándar o proceso a seguir.

Antecedentes internacionales

En esta sección se analiza una serie de investigaciones internacionales relacionadas con el tema de investigación de este proyecto, ya que estos contribuyen a que la propuesta final sea más adecuada.

Álvarez realizó una investigación descriptiva sobre la productividad bajo el nombre "Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales". Esta investigación fue realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Perú en el año 2021 como requisito para optar al grado académico de Doctor en Administración de negocios.

El objetivo de esta investigación, según señala Álvarez (2021), es que se buscó encontrar una relación o influencia que existiera entre la gestión de los recursos humanos y la productividad laboral en las empresas comerciales debido a una crisis de retención de personal en Perú, más en específico se pretendía investigar tanto las necesidades de los colaboradores como la disposición de estos como resultado de la estimulación que reciben.

Como se muestra en este artículo, se aprovechó el uso de formularios y encuestas para la recolección de información necesaria y para recopilar datos que los profesionales de recursos humanos que se desenvuelven en las organizaciones comerciales brindan para la investigación. Consecuentemente se analizaron los datos obtenidos mediante tablas y gráficos para una mejor interpretación de estos según Álvarez (2021).

Los resultados de este artículo destacan factores específicos de la gestión del personal que inciden directamente en el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores. Los resultados muestran que existe una relación en cómo se sienten los empleados al ser constantemente capacitados y al tener la formación académica necesaria en sus puestos. Además, se destaca que durante las capacitaciones que se les brinda, estos, en su mayoría, están motivados a argumentar y se sienten comprometidos con la empresa en la cual laboran (Álvarez, 2021). Por otra parte, Álvarez (2021) destaca que el clima laboral en la empresa es relativamente positivo basándose en los resultados obtenidos.

Las conclusiones de esta investigación muestran que sí existe una relación directa entre la gestión de los recursos humanos y la productividad laboral en las organizaciones comerciales y el entorno en el que estos trabajan, además de destacar la relevancia de mantener una formación periódica de los colaboradores para mantenerlos motivados. Esto realza la relación de este artículo con la actual investigación debido a que el propósito de esta es analizar la gestión de procesos de gestión del talento y su relación con la retención de personal de la empresa Grupo CR Visión.

Por otra parte, Gago realizó una investigación descriptiva titulada "Propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la correduría de seguros Otero Tellería S.A; correspondiente al periodo 2021-2022" realizada en el año 2022 como requerimiento para una maestría de dirección y gestión de talento en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

El objetivo de este artículo fue el realizar un instrumento que sirviese como manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una correduría de seguros en Nicaragua, de manera que esta sea capaz de detectar y seleccionar el personal más apto para sus vacantes (Gago, 2022). Esto debido a que esta empresa no tenía un manual

y estaba enfrentando situaciones como no contar con personal capacitado ni adecuado para sus puestos y empleados que no lograron encajar con la cultura de la empresa según detalla el autor.

Cabe resaltar que esta investigación es descriptiva con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que describe y explica los procesos a lo largo de la investigación, además de ahondar en el problema actual que la empresa enfrenta mediante la recolección y el análisis de los datos obtenidos. Este artículo recopiló la información por medio de entrevistas a gerentes, encuestas al personal y completando el proceso mediante revisión documental de los registros de la empresa según relata Gago (2022).

Esta investigación muestra resultados acertados que dan un mayor panorama acerca de las razones por las que esta organización enfrenta problemas con el personal, entre las que se destaca la falta de un manual de procedimientos para el proceso de provisión, así como de un profesional que gestione los recursos humanos. Sumado a esto, los resultados muestran una alta rotación de personal, carencia de personal experimentado, desmotivación e incertidumbre de los colaboradores, falta de capacitación y escasez de procesos de reclutamiento (Gago, 2022).

Gago (2021) concluye que los datos recopilados fueron la base de la propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa OTELLSA, además destacó la relevancia de que una organización cuente con una adecuada gestión del talento humano y con manuales que permitan completar los procesos debidamente para una gestión más estratégica del personal, lo que alimenta profundamente la actual investigación que busca encontrar oportunidades de mejora en una organización.

Otra investigación elaborada por Guzmán, C., García, E & Salgado, B; fue nombrada "Reclutamiento y selección de personal" en el año 2022 y publicada en la Universidad

Nacional Autónoma de Nicaragua para optar al título de licenciatura en Administración de Negocios. El principal objetivo de este artículo es el exponer la relevancia y el alcance que tienen los procesos de reclutamiento y selección dentro de una organización, aportando así conocimientos profundos sobre el tema y sirviendo a la vez como una guía metodológica según detalla Guzmán et al (2022).

Un dato que se debe destacar acerca de este artículo, es que la investigación se realiza consultando fuentes secundarias como sitios web, publicaciones y distintos autores que proporcionan los datos necesarios para la construcción de la investigación. Por otra parte, la investigación muestra como resultado una explicación exhaustiva y detallada de los procesos y las técnicas encontradas para lograr atraer el personal adecuado a la empresa (Guzmán, 2022).

Esta investigación concluye que además de atraer y seleccionar al personal, es necesario que se le capacite y desarrolle para que el mismo se perfeccione, sea más eficiente y contribuya a mejorar la productividad en la organización. Esto remite a la importancia que se le debe dar a estos procesos dentro de la gestión de los recursos humanos y las ventajas que se pueden obtener si se realizan adecuadamente al igual que se plantea en el presente trabajo de investigación.

Por último, Chicas, G., Fuentes A & Martínez L., desarrollaron una investigación cualitativa titulada "Propuesta de Valor agregado al Empleado como estrategia de retención del talento ante la rotación de personal de ventas", en el año 2020 como requisito para obtener el grado de licenciatura en psicología. Esta investigación fue realizada en la Universidad de El Salvador.

Esta propuesta fue realizada basándose en los altos niveles de rotación que se ven en El Salvador y Latinoamérica, por ende, el artículo fue hecho para presentar una propuesta de

valor diferenciada que contiene paquetes de remuneración e incentivos que se adaptan a los colaboradores ya sean antiguos o de nuevo ingreso, esto con la finalidad de incrementar la retención de talento dentro de cualquier organización perteneciente al sector de ventas directas de acuerdo con Chicas et al. (2020).

El enfoque de esta investigación es teórico documental al tener como base la revisión de distintas fuentes y teorías sobre estrategias para aumentar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores alimentando así la retención del personal. Se resalta además que la metodología de la investigación se desarrolla en 3 etapas, iniciando con la entrega del manual propuesto, siguiendo con su aplicación, y culminando con la evaluación de los resultados obtenidos (Chicas et al., 2020).

Las conclusiones a las que llegan Chicas et al. (2020) son relevantes, debido a que todas llevan a un mismo punto, es necesario aplicar estrategias adaptables a cada colaborador, de manera que estos se motiven a completar sus tareas de manera óptima, fomentando así la estabilidad de los colaboradores. La investigación se basó en estrategias de retención de talento para generar una propuesta que tuviese un valor distintivo y atractivo para los colaboradores de cualquier organización, lo que le hace versátil y contribuye a que la propuesta de esta investigación sea mejor desarrollada.

Proyecciones

Se realizará un análisis cualitativo de los procesos de gestión, reclutamiento y selección aplicados en Grupo CR Visión con la intención de determinar puntos fuertes u oportunidades de mejora durante el período 2023. A partir de los resultados que se obtengan, se podrán establecer factores que relacionen la gestión, reclutamiento y selección del personal con la retención del talento.

Además, la investigación suministrará información relevante con respecto a la percepción y experiencias de los colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección al que fueron sometidos, por consecuencia los datos obtenidos darán un panorama más claro referente a la óptica de los colaboradores y la satisfacción laboral de los mismos.

Con base en los hallazgos de la investigación, se realizará una propuesta de mejora para los procesos de gestión, reclutamiento y selección de personal, cuya base sean las nuevas tendencias en reclutamiento y selección, para que el personal de la empresa Grupo CR Visión, pueda seleccionar mejor a los candidatos según el perfil del puesto y de esta manera su retención de personal se acreciente.

Capítulo II: Marco Teórico

Historia de los recursos humanos

A lo largo del tiempo, la expresión "Recursos Humanos" ha ido variando. En sus inicios, el término utilizado para referirse a la gestión de los individuos que forman parte de una organización no importando la índole, era relaciones industriales, esto como consecuencia de la revolución industrial del siglo XX.

En su libro "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones" Chiavenato (2017) menciona que "era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse" (p. 317). Esto quiere decir que en sus inicios se le veía como el área que intermediaba si existían conflictos entre las dos partes.

Con el paso de los años, esta disciplina fue evolucionando y para 1950 el concepto se transformó y se le llamó Administración de personal. Para esta época, ya existían legislaciones laborales, por lo que esta área se encarga de gestionar a las personas de acuerdo con las legislaciones de la época según Chiavenato (2017). Para 1970, las legislaciones de la época quedaron atrás y las organizaciones seguían creciendo y transformándose, por lo que a las personas ya se les valoraba más, como consecuencia, el nuevo término Recursos Humanos surgió y es este el que hoy día aún se utiliza.

Recursos humanos en la actualidad

En la actualidad, el significado de este término ha variado, debido a la nueva concepción en el mundo empresarial de los trabajadores. Las empresas han entendido que las personas no son solamente un elemento más de la compañía, sino que son un talento

indispensable que contribuye a que los recursos o activos que posea la empresa puedan aprovecharse satisfactoriamente para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Es por esto por lo que en la actual era digital y del conocimiento las empresas han adoptado un nuevo término, el cual se conoce como Capital Humano y es este término el que precisamente hace referencia al recurso más valioso que posee cualquier empresa y que como consecuencia promueve el éxito de una organización como menciona (Werther et al. 2019).

Hoy en día, cuando se hace referencia a recursos humanos, se utiliza el término capital humano. Se puede definir al personal que labora dentro de una organización como Capital Humano. (Werther et al. 2019). Este término es utilizado en la actualidad debido a que plasma la relevancia de las personas que forman parte de una organización. Estas personas representan uno de los activos más valiosos que tiene cualquier empresa y representan una ventaja competitiva si se invierte en ellos adecuadamente. Werther et al. (2019) mencionan que "aunque de diversas maneras las actividades del capital humano contribuyen al éxito de una organización, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía" (p. 5).

Percepción del talento humano en las organizaciones y su importancia

El talento humano, dentro de las organizaciones, ha sido tratado y valorado de distintas formas, conforme avanza el tiempo y de acuerdo con la evolución de estas. En el pasado, tanto el talento humano como las organizaciones se veían y trataban como dos entes separados el uno del otro. Sin embargo, la dependencia entre las personas y las organizaciones ha cambiado la perspectiva de cómo gestionarlas en la forma más eficiente y justa posible.

La gestión adecuada del talento humano es esencial para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos organizacionales. La globalización, las economías emergentes, el avance tecnológico y las presiones de la sociedad son parte de los factores que han empujado a que las organizaciones se replanteen sus funciones y establezcan nuevas formas de organización que valoren y aprovechen el talento humano que poseen.

Es destacable que el actual panorama que se enfrenta, provoca que las organizaciones enfrenten ciertos retos que los lleva a valorar cada vez más sus recursos. El talento humano que poseen es uno de los recursos más valiosos que cualquier organización tiene, estos ayudan a generar resultados, alcanzar objetivos, potenciar el uso y aprovechamiento de los activos de las empresas, incrementar la productividad y a proporcionar una ventaja competitiva frente al mercado tan cambiante de la actualidad como menciona Werther et al. (2019). Por ende, las organizaciones entienden la relevancia de invertir en su talento para ver beneficios en el presente y futuro cercano.

Propósito de la administración del capital humano

La administración del capital humano tiene muchos propósitos, el administrarlo correctamente tiene muchas ventajas para una organización. Si este capital se administra adecuadamente y de forma ética y social, entonces se contribuye a mejorar los procesos de las empresas, a acelerar la eficiencia, se logra contribuir a la productividad y mejorar la calidad de vida de las personas, como indica Werther et al. (2019). De acuerdo con lo anterior, los gerentes y administradores ayudan a que las relaciones, el desarrollo, aprendizaje y el bienestar de los empleados sea una de las prioridades dentro de una organización.

Lo anterior lleva a comprender los diversos objetivos que tiene la administración de capital humano que según Werther et al. (2019) son las bases de esta rama. Entre los objetivos

que se mencionan, están los corporativos que buscan el alcance de los objetivos financieros de la empresa, utilizando el talento de manera óptima; los funcionales que pretenden que el talento humano sea el necesario para el logro de las metas; los objetivos sociales que implican una administración ética y socialmente responsable y los objetivos personales que busca que se respeten las aspiraciones personales de cada individuo dentro de la organización.

Actividades de la administración del capital humano

El área de capital humano es ya en sí compleja, debido a que se enfoca en las personas, por lo que todas las actividades y responsabilidades que tiene, están intrínsecamente relacionadas a gestionar las personas dentro de la organización. Werther et al. (2019) destacan que “las actividades de la administración del capital humano están conformadas por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y mantenerla” (p.8); por lo que esto es indispensable en cualquier empresa sin importar su tamaño.

Ahora bien, se entiende que el departamento de recursos humanos es esencial en cualquier empresa, sin embargo, López & Ruiz (2021) recalcan que la importancia que se le da al mismo varía de empresa a empresa, sus necesidades, número de centros de trabajo y otros factores que inciden en la existencia de este departamento. Werther et al. (2019) concluye que las actividades en términos generales de la administración del capital humano son las que se destacan a continuación:

- ✓ La planeación del capital humano.
- ✓ La atracción de talento.
- ✓ Orientación y capacitación.
- ✓ Reubicación.
- ✓ Desarrollo.

- ✓ Evaluación.
- ✓ Compensación y recompensas.

Cabe resaltar que estas actividades varían de acuerdo con el tamaño de las empresas y si las mismas cuentan o no con un departamento de talento humano que pueda ejecutar estas funciones.

Atracción de talento humano

Una de las actividades más relevantes dentro del área de talento humano, es la atracción de personas aptas hacia la organización. Debido a las necesidades laborales de las empresas, una de las tareas que sobresalen es la atracción de personas calificadas que cumplan con las necesidades de talento existentes y puedan unirse a la empresa y adaptarse a la cultura organizacional. Para esto, las empresas se valen de distintos métodos y técnicas para que los candidatos potenciales entren a la organización y permanezcan en ella.

Este es un proceso que comprende localizar y atraer a las personas o candidatas más aptas para cubrir los puestos y vacantes de la organización. Este proceso conlleva una serie de actividades para lograr completarlo, desde la ubicación del talento externo hasta la selección del candidato perfecto para el puesto de trabajo como mencionan (Werther et al., 2019).

Cabe resaltar que la búsqueda de talento puede ser un desafío para los gerentes o administradores del talento humano, por lo que este proceso se puede realizar tanto a nivel interno o externo de acuerdo con las necesidades y los recursos que tenga de la organización (Chiavenato et al., 2019). Claro está, que las organizaciones deben ser sutiles a la hora de

realizar esta búsqueda de talento para que las mismas logren atraer los profesionales mejor calificados que contribuyan a construir una reputación sólida en el mercado.

Reclutamiento

La gestión de recursos humanos comprende diversas actividades y etapas que en conjunto logran que uno de los mayores recursos de las organizaciones, "el recurso humano", sea administrado adecuadamente. El proceso de reclutamiento es una de las actividades esenciales en este proceso que impacta directamente el éxito en la gestión de personas y en el crecimiento de la organización, lo que a su vez contribuye de forma positiva o negativa en el alcance de los objetivos empresariales.

Chiavenato et al., (2019) definen el reclutamiento como un "conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades" (p.9). Esto implica que el reclutamiento de personal es el primer paso para poder atraer a las personas idóneas que la empresa desea que formen parte de la organización y que permanezcan en ella.

El reclutamiento surge de la necesidad de personal que tenga la organización antes de iniciar el proceso de búsqueda, por ende, antes de iniciarlo, es necesario que se identifiquen las necesidades laborales que tiene la empresa, el número de vacantes a cubrir y que se definan las competencias y las habilidades de los candidatos que son necesarias para desenvolverse en esos roles. En términos generales, el reclutamiento amerita que se identifique una necesidad, se definan y analicen las opciones disponibles para finalmente seleccionar al candidato idóneo para los puestos de trabajo.

Selección

La selección de personal es una de las etapas cruciales del proceso de atracción de talento debido al efecto que tiene en el desarrollo de las estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Es por esto, que las empresas deben realizar la selección de los candidatos más adecuados para cubrir los puestos de trabajo de manera que no existan discrepancias entre los candidatos elegidos y los requerimientos del puesto de trabajo.

Esta etapa es definida como un proceso en el cual se identifica y detecta el talento que se adapte a las necesidades de la empresa y que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales (Werther et al., 2019). En otras palabras, es aquí cuando se elige al candidato idóneo para cubrir las vacantes que son esenciales y continuar así con la contratación, según señala Perdiguero (2022).

Ahora bien, cuando se da inicio al proceso de reclutamiento y se han recibido las solicitudes de empleo, es esencial que se analice detenidamente a los candidatos potenciales, que se realicen las pruebas y evaluaciones correspondientes de acuerdo con el puesto de trabajo, se evalúen las competencias de los candidatos y se determine quién es el postulante idóneo y el que más se ajusta a los requerimientos del puesto, para que la selección sea exitosa y se logre dar pie a una oferta de empleo consecuentemente.

Inducción

El proceso de integración de los nuevos empleados a la organización es conocido como inducción y es esencial para que se les comunique a los nuevos colaboradores la información necesaria de la empresa, los recursos y herramientas con los que trabajarán, las políticas y procedimientos internos y las expectativas que la empresa tiene para con ellos.

Con respecto a la inducción, Alfaro (2019) explica lo siguiente:

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (p. 97)

Por lo tanto, la etapa de la inducción conforma una herramienta útil para transicionar los nuevos colaboradores a su rol y su equipo de trabajo para hacer de su proceso de adaptación uno más fluido y fácil de sobrellevar. Esto conlleva a que los nuevos integrantes de los equipos de trabajo puedan desenvolverse más fácilmente, y alcancen los niveles de eficiencia y efectividad en sus labores rápidamente.

Evaluación del desempeño

Uno de los objetivos de la gestión adecuada del talento humano es que los colaboradores utilicen sus competencias, habilidades y conocimientos de la manera más eficiente posible para así hacer que los procesos y las tareas que realizan se vayan perfeccionando. De ahí, que es relevante monitorear si los colaboradores están perfeccionando sus métodos o si por el contrario existen oportunidades de mejora. Para esto es esencial que las empresas primero establezcan objetivos claros y alcanzables que los colaboradores deben cumplir para poder realizar una evaluación justa.

Chiavenato et al., (2019) define la evaluación del desempeño como "una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro" (p. 30). Esto implica una constante medición del rendimiento de los colaboradores en sus puestos de

trabajo de acuerdo con los estándares ya establecidos para el rol y los objetivos organizacionales a futuro.

Mediante este proceso, las organizaciones pueden obtener información valiosa con respecto a cómo se están realizando las tareas básicas del puesto, por ejemplo, las fortalezas y debilidades que puedan presentar los colaboradores al completar las tareas y áreas en las cuales se puede mejorar. Todo esto con la finalidad de plantear medidas estratégicas para el desarrollo de los empleados y propiciar la mejora continua.

Capacitación

La capacitación es uno de los procesos sistemáticos de gestión de talento humano que tienen mayor impacto en la mejora continua y el desarrollo de habilidades de los colaboradores, ya que permite maximizar los conocimientos, las destrezas y las competencias de los trabajadores, de manera que se logre mejorar su desempeño en las labores diarias de su rol actual.

Ahora bien, toda organización primero debe detectar cuáles son las necesidades de capacitación, ya sea mediante evaluaciones del desempeño o aplicando cuestionarios de detección de necesidades a sus empleados, para así poder diseñar un plan de capacitación específico de acuerdo con las necesidades actuales de los colaboradores. Y una vez concluido el plan de capacitación, se evalúa la efectividad de las capacitaciones para determinar si estas fueron exitosas.

Cabe resaltar que cuando se habla de capacitar al personal, lo que se busca es un impacto positivo en el empleado a corto plazo, es decir se capacita al empleado para que pueda desarrollar habilidades y destrezas que pueda aplicar en su puesto actual y que el

mismo alcance mayores niveles de eficiencia en los procesos que realiza. Un plan de capacitación no solo aporta mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo, sino mayor productividad en los procesos de la empresa.

Así como menciona Perdiguero (2022) "la gestión de la formación se utiliza como una solución aislada o como parte de una solución integral de la gestión del talento, priorizando destrezas y habilidades que resultan indispensables para la organización" (p. 144). Por lo que el capacitar al personal es una inversión que tiene sus frutos aportando ventajas competitivas a las empresas para lograr el éxito en sus operaciones.

Desarrollo del personal

El desarrollo del personal es una de las actividades estratégicas a nivel de gestión de talento en las empresas que incluyen a sus empleados en sus objetivos organizacionales a largo plazo. Las empresas pueden fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados a mediano y largo plazo cuando diseñan programas de desarrollo para que los colaboradores puedan adquirir nuevas habilidades y destrezas que les permitirá asumir nuevos roles de trabajo y posiciones más altas en la organización.

Perdiguero (2022) menciona "Formarse dentro de la empresa es un valor añadido que motiva al trabajador y que, en cierta manera, hace que se sienta feliz y se involucre más en los objetivos comunes de la organización" (p. 106). Por ende, las empresas que ofrecen programas de desarrollo a sus colaboradores escogen y planifican el desarrollo continuo de ellos de manera que puedan expandir sus conocimientos en nuevas tecnologías y temas actuales que contribuyen al éxito organizacional.

Cabe destacar que cuando las organizaciones requieren de un factor motivante para que los colaboradores sean cada vez más eficientes y productivos como lo es su desarrollo profesional, es necesario que las empresas inviertan en su desarrollo tomando en consideración que este proceso tomará tiempo, sin embargo, los beneficios que se obtienen a largo plazo valen la pena.

Técnicas tradicionales de reclutamiento y selección

Reclutamiento interno

Jones & George (2019) destacan que el reclutamiento interno sucede cuando “los gerentes recurren a sus empleados de planta para cubrir las vacantes” (p. 392). Las organizaciones tienen la opción de cubrir las vacantes necesarias con el talento propio que ya tienen, identificando los perfiles aptos para el puesto de acuerdo con las necesidades de la organización y las capacidades de los colaboradores internos.

La fuerza laboral que poseen las empresas es un recurso que pueden aprovechar fácilmente cuando necesitan de talento para ocupar una vacante que haya surgido. El reclutamiento interno es siempre una de las opciones con las que cuentan las organizaciones ya que se reducen los costos de un proceso de reclutamiento externo, no hay necesidad de invertir en costos de contratación, se reducen los tiempos de espera para completar el proceso de contratación, entre otras ventajas.

Esto a su vez motiva al personal de la empresa a crecer profesionalmente dentro de esta y a expandir sus conocimientos y experiencia. Uno de los mayores beneficios del reclutamiento interno es que el mantener el personal motivado, provoca que la retención de los empleados incremente al ofrecerles estas oportunidades de crecimiento y desarrollo; a su

(sic) vez que este tipo de reclutamiento representa una ventaja competitiva al invertir en su propio talento (Werther, 2019).

Reclutamiento externo

El reclutamiento se puede realizar externamente cuando las empresas no tienen el suficiente personal capacitado o apto para cubrir sus vacantes. El reclutamiento externo sucede cuando las organizaciones atraen y seleccionan a los candidatos que no están en la empresa para que ellos puedan llenar las vacantes que hacen falta. El método de atraer nuevas personas a la organización es siempre una oportunidad para la empresa para expandir el talento interno y crecer constantemente.

Las organizaciones pueden atraer talento nuevo a la empresa si realizan la búsqueda en el mercado de trabajo externo. Para realizarlo, las empresas se aprovechan de diversas estrategias, como el utilizar agencias que se dedican a encontrar el talento, plataformas de empleo en línea, publicaciones de anuncios de empleo en plataformas de empleo o redes sociales, ferias de empleo, entre otros.

El reclutamiento externo conlleva el atraer colaboradores con nuevas perspectivas, nuevas experiencias y conocimientos que aportan beneficios a la empresa a su vez que fomenta la competitividad (Werther, 2019). Sin duda, uno de los mayores beneficios de atraer talento nuevo a la organización es que los candidatos vienen con perspectivas y experiencias diferentes que alimentan los conocimientos de los colaboradores internos y ayudan a mejorar los procesos actuales de la empresa.

Entrevista

La entrevista es una de las herramientas que más se utiliza en los procesos de selección cuando se habla de reclutamiento de personas, debido a que estas permiten tener una impresión de los candidatos y facilitan la recolección de información de estos ayudando a la toma de decisiones en las distintas etapas del proceso de selección permitiendo a los reclutadores asegurarse de que los candidatos se alinean a las necesidades y objetivos de la organización de acuerdo con Chiavenato et al., (2019).

En el Departamento de Talento Humano existen distintas herramientas para conocer y evaluar a los candidatos potenciales para un puesto de trabajo. En el caso de la entrevista, esta herramienta permite que los reclutadores tengan un panorama más claro y específico de los candidatos para determinar si estos son idóneos para el puesto al cual aplican, se obtiene información sobre quién es el candidato a nivel profesional, su formación académica, la experiencia laboral, personalidad y comportamientos de los candidatos, habilidades y destrezas que haya desarrollado, entre otros.

El tipo de entrevista que se realice va a depender de la posición a la que aplica el candidato, la naturaleza del trabajo y lo que desea evaluar el reclutador. Werther et al (2019) rescatan que las entrevistas son una herramienta ventajosa en la toma de decisiones, sin embargo, si no se realizan adecuadamente, pueden no ser válidas ni mostrar resultados confiables en la etapa de selección. A continuación, se mencionan algunos de los tipos de entrevista más comunes de acuerdo con los factores ya mencionados:

Entrevista estructurada. Las entrevistas estructuradas están previamente estandarizadas en cuanto a lo que se desea preguntar, sin embargo, son abiertas a las

respuestas de los candidatos. Normalmente, los reclutadores se basan en la descripción del puesto y requisitos de empleo para realizar una serie de preguntas predefinidas (Chiavenato, 2017).

Entrevista no estructurada. Según Chiavenato (2017) en las entrevistas no estructuradas “no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas” (p. 153). Por ende, cuando los reclutadores realizan este tipo de entrevistas, tienen la libertad de dirigirla en la forma que más les conviene en cuanto al tipo de preguntas, la secuencia, el desarrollo y profundidad de la entrevista, así como del tiempo disponible para realizarla.

Entrevista por competencias. Las entrevistas por competencias son en la actualidad muy utilizadas, debido a que permiten evaluar qué tan calificado y competente es el candidato para el puesto al que está aplicando de forma eficaz. La idea general de las entrevistas por competencias es evaluar los comportamientos del candidato en puestos de trabajo anteriores que ayudan a determinar si podrá desenvolverse en el rol actual al que desea ingresar, esto con ayuda de preguntas que evalúan competencias y habilidades específicas del candidato con ejemplos de situaciones que pueda enfrentar si es contratado.

Entrevista conductual. Este tipo de entrevista es muy específica y se realiza de acuerdo con situaciones específicas que se desean evaluar para determinar qué tipos de reacciones podría tener el candidato al enfrentarse a ellas. El objetivo primordial de las entrevistas conductuales es que el candidato dé solución a un asunto que está ocurriendo para así evaluar su respuesta y enfoque.

Entrevista grupal. Según Werther et al, (2019) la entrevista grupal “consiste en reunir a dos o más postulantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo,

y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes interesados” (p. 133). La entrevista grupal se puede realizar de dos formas, ya sea reuniendo al candidato con 2 o más reclutadores que lo evalúan a la vez, o reuniendo varios candidatos con un mismo reclutador para que el mismo los evalúe en una sola entrevista.

Impresos de solicitud (Currículum Vitae)

El currículum vitae es un instrumento del proceso de selección que permite a los reclutadores obtener información relevante acerca de la preparación académica, experiencia laboral, conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos, todo resumido en un documento. El currículum vitae puede presentarse en formato impreso o digital dependiendo de cómo se realiza el reclutamiento.

La revisión del currículum vitae es normalmente el primer paso para determinar si un candidato cumple los requisitos mínimos para una vacante (Chiavenato et al., 2019). Es en esta etapa del proceso de selección, en la cual los reclutadores deciden si un candidato cumple con los requisitos mínimos y pasa a la siguiente etapa del proceso. Por lo que es esencial que los currículums se elaboren de manera que destaquen las habilidades del aspirante al puesto para ser visto y convertirse en candidato potenciales.

Comprobación de referencias

Las referencias laborales son una fuente importante de información en los procesos de reclutamiento y selección que a su vez implica un costo muy bajo para las empresas a la hora de aprovecharlas y corroborarlas, esto es un factor muy ventajoso. Los candidatos pueden, ya sea aplicar a los puestos de trabajo y proveer las referencias, o ser referidos por

otros empleados a los puestos de trabajo muy específicos, en los cuales no es fácil encontrar el talento idóneo.

Según Chiavenato et al., (2019) las referencias son una herramienta inicial que los reclutadores aprovechan para poder obtener información sobre los candidatos y verificar que la información en el currículum vitae sea fiable y válida. La comprobación de referencias a su vez, es una herramienta valiosa para obtener información relevante sobre el desempeño laboral, habilidades y comportamiento de los candidatos en trabajos anteriores.

La comprobación de referencias es por lo tanto un proceso que se realiza a la hora de seguir con el proceso de reclutamiento y selección de un candidato, es esencial que se complete este paso del proceso, cuando la naturaleza del trabajo así lo amerite, ya que en muchos casos los reclutadores no lo consideran necesario, lo que lo deja esta etapa del proceso a su criterio.

Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son una de las herramientas que las empresas han utilizado en los procesos de reclutamiento y selección para evaluar o hacer una aproximación de la conducta, habilidades cognitivas y el comportamiento de los candidatos de una vacante. Chiavenato (2017) destaca que estas pruebas son una medida de desempeño que pretenden entender el desenvolvimiento del aplicante en una determinada posición laboral.

En muchos casos, la entrevista no es suficiente para obtener la información necesaria que se desea del participante. Dependiendo de la posición a la que el candidato aplica, es necesario evaluar ciertos criterios específicos como las habilidades mentales, aptitudes y la

personalidad de los candidatos. Es en estos casos cuando las pruebas psicométricas se convierten en una herramienta eficaz a la hora de evaluar a los candidatos que siguen en el proceso de contratación.

Las pruebas psicométricas pueden realizarse en distintos formatos, ya sea de forma presencial, escrita, digital o incluso pueden ser aplicadas durante una entrevista estructurada. Estas pruebas son esenciales en la toma de decisiones, ya que los reclutadores pueden basar sus decisiones en información precisa como resultado de evaluar las capacidades de los candidatos. Para esto, es necesario que las pruebas se adapten a cada rol de acuerdo con los requerimientos de este y poder así obtener resultados concretos y relevantes.

Assessment centers

Los *assessment centers* o centros de evaluación, son una de las herramientas de evaluación de candidatos que permiten entrevistar y evaluar las habilidades y competencias de distintos candidatos a la vez. Esta herramienta proporciona información relevante en cuanto al desenvolvimiento de un candidato en un puesto específico mediante diversas pruebas, actividades, retos o dinámicas ya sean individuales o grupales (Chiavenato et al., (2019).

La atracción y selección de talento humano en las organizaciones ofrece una amplia variedad de herramientas para que los procesos de reclutamiento puedan llevarse a cabo. Los *assessment centers* son una de las herramientas disponibles para que los reclutadores puedan evaluar a los candidatos que continúan en el proceso de forma individual o grupal y en formatos que se adapten a las necesidades del rol al cual aplican.

Técnicas actuales de reclutamiento y selección

Reclutamiento 4.0

El reclutamiento 4.0 es el resultado de la revolución de la automatización que se está presentado en todos los ámbitos de la vida y en el ámbito empresarial. Con los avances tecnológicos, muchas de las tareas básicas que se venían realizando por humanos, ahora son completadas rápidamente por máquinas, lo que ha llevado a que la industria empresarial se automatice y acelere sus procesos.

El resultado del reclutamiento 4.0 se ve al combinar todas las herramientas tecnológicas posibles como la Inteligencia Artificial (IA), *Big Data*, robots, redes sociales, entre otros; que juntos son herramientas utilizadas por las organizaciones para encontrar y atraer los profesionales más calificados con mayor precisión (Ellingrud, et al., 2020).

Inteligencia artificial

Werther et al. (2019) menciona que "la inteligencia artificial es la simulación de la inteligencia humana por parte de máquinas, ordenadores o sistemas informáticos" (p. 115). La inteligencia artificial ha sido uno de los desarrollos tecnológicos más avanzados que hoy día son clave en muchas compañías alrededor del mundo, o para que estas ejecuten muchas de sus tareas de la forma más eficiente y al menor costo.

En el mundo empresarial, la Inteligencia Artificial está reemplazando tareas que son repetitivas y automatizando incluso actividades en atravesando todos los sectores de las organizaciones, como, por ejemplo, las tareas de preselección de talento humano que hoy día son realizadas por robots automatizados (Martínez, 2022).

Big data y análisis de datos

El *Big data* es una de las herramientas más importantes hoy día en el capital humano, y está penetrando en las tareas diarias de gestión de personas, es así como permite a las organizaciones procesar y analizar grandes cantidades de datos de candidatos potenciales provenientes de diversas fuentes y plataformas *online*. El análisis de los datos trae consigo numerosos beneficios en el departamento de talento humano, tales como análisis predictivos de desempeño, análisis de índices de rotación, causas de renuncias de empleados, entre otros.

El correcto manejo de los datos es una de las ventajas competitivas de las empresas hoy. Estos plantean una forma nueva para las empresas en la cual estas puedan dirigir y proyectar sus negocios basándose en decisiones bien informadas en cuanto a su capital humano. Martínez (2012), hace referencia al impacto del *Big data* y el análisis de los datos en el reclutamiento, destacando que los datos son el nuevo petróleo y si esta fuente de información se utiliza ágilmente, puede traer beneficios múltiples a las organizaciones.

Reclutamiento en redes sociales

El reclutamiento en redes sociales es una de las nuevas tendencias en reclutamiento que aprovechan el alcance de este recurso como resultado de los avances tecnológicos para poder encontrar y atraer el talento potencial a las organizaciones. Eso no solamente sirve para atraer candidatos óptimos, sino que permite que las organizaciones se den a conocer e interactúen con posibles candidatos en las redes sociales personales o profesionales.

La búsqueda de candidatos utilizando las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram, y otras plataformas como Indeed, Glassdoor, etc., son en la actualidad el canal

por excelencia para la atracción de talento y es a esta búsqueda de talento en redes sociales y profesionales a lo que se denomina *Social Recruiting* (Martínez, 2022).

Chatbots

Martínez (2022) expresa que los *Chatbots* son aplicaciones desarrolladas gracias a la Inteligencia artificial que los reclutadores utilizan en la etapa inicial del proceso de reclutamiento para interactuar con los candidatos potenciales, realizando preguntas y evaluando las respuestas de estos para así determinar si cumplen con los requisitos de la vacante y si es conveniente que avance a la siguiente etapa del proceso.

Estas herramientas tecnológicas se han convertido en uno de los instrumentos clave para agilizar los procesos de atracción y selección de personal, ya que pueden realizar tareas como responder a preguntas básicas sobre las vacantes, recopilar información de los candidatos y programar entrevistas con los reclutadores. La automatización de la primera etapa del proceso de reclutamiento ha sido clave para reducir los tiempos de contratación y hacerlos más eficientes.

Software especializados (Robots)

Los sistemas especializados son herramientas de reclutamiento instantáneos también conocidos como ATS (*Applicant Tracking Systems*), que utilizan inteligencia artificial para evaluar y clasificar la información del currículum vitae de los candidatos y la información de la base de datos de las empresas de manera que se detecten los candidatos potenciales y se descarten los que no cumplen los requisitos mínimos de la vacante (Martínez, 2022).

Estos *softwares* son instrumentos clave en la automatización de la primera etapa en el proceso de selección de personal, debido a que son capaces de analizar grandes cantidades

de currículums filtrándose de acuerdo con los estándares o criterios que se hayan predefinido, con lo que se logra un proceso de selección más efectivo y con menos errores.

Fuentes de reclutamiento y selección

La búsqueda y selección de talentos potenciales es todo un proceso que comprende distintas etapas, las cuales son todas necesarias para la detección de los candidatos potenciales. Para este caso, es necesario que los departamentos o profesionales encargados de estos procesos, estén también preparados, que utilicen los medios correctos para estos procesos y que sean efectivos en la búsqueda (Rojas, 2012). Según varios autores como López (2021), Crespo (2021) & Chiavenato et al. (2019) existen diversas fuentes de reclutamiento y selección, las cuales se enlistan a continuación:

- Candidaturas espontáneas.
- Recomendaciones de empleados.
- Internet y redes sociales y profesionales.
- Agencias de empleo.
- Asociaciones y Colegios profesionales.
- Consultoras, *Headhunters*.
- Bolsas de trabajo.

Importancia del reclutamiento y selección de personal

Toda organización tiene sus metas y objetivos establecidos que desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Es por esto por lo que las empresas necesitan el capital humano e intelectual para lograr estos objetivos. Según Crespo (2021), el capital humano es esencial en la organización si esta desea ser eficaz, por lo que el rol del departamento de capital humano es vital para que este pueda aplicar las estrategias adecuadas para detectar el talento

correcto, atraerlo a la organización y retenerlo. Además, Martínez (2022) hace énfasis en lo siguiente:

La captación del talento será una de las responsabilidades más importantes del área de RR.HH. y un aspecto central de la estrategia de las empresas. De igual modo, el área de selección deberá realizar cambios sustantivos para adecuarse a los nuevos requerimientos de las compañías, a los avances tecnológicos y a las estrategias de búsqueda de las nuevas generaciones. (p.30)

Retención de talento

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el departamento de talento humano es la retención del personal capacitado que se desea permanezca dentro de la organización. La rotación de personal es entonces el principal factor para trabajar si se desea tener un porcentaje de retención aceptable, ya que este representa el flujo de entradas y salidas del talento humano en una empresa (Chiavenato et al., 2019).

Para retener el personal adecuado y óptimo dentro de la organización, es necesario que el trabajo que realiza cada colaborador sea significativo para él mismo, lo cual conlleva a mantener el personal motivado. Luque (2021) hace referencia a que, si se desea motivar a los colaboradores, es necesario que las tareas que realicen vayan en concordancia con sus expectativas y deseos de crecimiento profesional; que tengan libertad en sus tareas, que la retribución sea justa y se les reconozca por sus logros.

Estrategias de retención de talento humano

Reclutamiento estratégico

La contratación de los perfiles adecuados para las vacantes de la empresa, es el primer paso para retener a los empleados correctos. Las empresas que se preocupan por tener una fuerza laboral estable y bien preparada, inician las estrategias de retención desde la contratación, ya que es en esta etapa donde se establecen las bases que aseguran que el colaborador continuará en el puesto de trabajo.

Las empresas que desean entablar una relación a largo plazo con sus colaboradores no solamente buscan que tengan las habilidades y destrezas que el puesto requiere, sino que evalúan si el candidato puede ajustarse a los valores de la empresa y la cultura organizacional. Como menciona Waisberg (2023), un buen reclutamiento implica que las organizaciones realicen un perfil del candidato para el rol, antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, y durante este, que alineen sus técnicas de evaluación para distinguir los candidatos que se ajustan a lo que la empresa busca.

Formación continua y desarrollo profesional

La capacitación continua es una de las estrategias de retención de talento que se han hecho comunes en muchas organizaciones. Las empresas entienden que, si los colaboradores se sienten estancados y no ven una ruta de desarrollo personal y profesional, esto puede repercutir en sus labores y consecuentemente en la productividad del equipo donde trabaje. Hoy en día se entiende que los colaboradores en una organización se enfocan en seguir sus metas y si estos ven que en la empresa se les valora y se invierte en ellos, entonces se motivan a seguir trabajando.

Por ende, las organizaciones tienen la opción de elaborar un plan de desarrollo profesional adecuado a los para cada empleado, de manera que ellos puedan mejorar sus habilidades y aprender nuevas destrezas y conocimientos que les motive a ser más eficientes cada día y a crecer dentro de la empresa teniendo sus objetivos profesionales definidos (Waisberg, 2023).

Compensación competitiva

La compensación es uno de los factores que determinan si un profesional decide aplicar a una vacante o trabajar para una empresa específica. Las empresas, por lo tanto, si desean reconocer y valorar a sus empleados de acuerdo con los conocimientos y el aporte que ellos dan a la organización, ofrecen paquetes de compensación competitivos acorde con el mercado que se ajusten a las necesidades de sus colaboradores.

Dormoi (2024) hace alusión a que un salario competitivo no es solamente una herramienta para atraer talento a la empresa, sino para retener los profesionales más calificados. Los paquetes de compensación atractivos requieren de revisiones periódicas y se componen de beneficios adicionales al salario base, bonos, y aumentos cuando los trabajadores demuestran tener un buen rendimiento.

Programas de bienestar

La sobrecarga laboral es una amenaza ante la productividad y la motivación del personal, ya que afecta la salud física y mental de los trabajadores. Las empresas entienden en la actualidad que se deben tomar medidas para que el agotamiento laboral no afecte a sus colaboradores, ya que esto puede propiciar que estos abandonen el trabajo o bajen los niveles de eficiencia en sus labores, lo que perjudica no solamente a los trabajadores, sino también a la empresa.

Las organizaciones amortiguan el impacto que tiene el estrés y el agotamiento laboral mediante iniciativas que busquen el bienestar de sus colaboradores. Algunos programas de bienestar que las organizaciones aprovechan para mejorar las condiciones de sus colaboradores y estimular su estado de ánimo, son la creación de espacios de relajación en el trabajo, acceso gratuito o subvencionado a servicios de salud mental, acceso a comidas saludables en la oficina, entre otros (Dormi, 2024).

Liderazgo inspirador

Una de las estrategias esenciales de retención de personal es el liderazgo inspirador, debido a que los gerentes, administradores, supervisores o encargados de guiar un equipo de trabajo demuestran en sus equipos ser un apoyo y una inspiración para llevar a cabo las tareas en sus trabajos. Una empresa que tiene líderes que inspiran a sus colaboradores, tiene la ventaja de desarrollar equipos de trabajo sólidos y comprometidos con la empresa.

Según Mooto (2023), el establecimiento de programas que desarrollen las habilidades de liderazgo tiene ventajas en la gestión del talento humano, ya que motivan a los empleados a alcanzar su máximo potencial y se convierte en una ventaja competitiva para la empresa a largo plazo. Se resalta que en muchos casos los colaboradores tienen la habilidad de liderar positivamente y en otros es necesario desarrollar esta habilidad mediante capacitaciones.

Comunicación bilateral

Los líderes deben comunicarse con los colaboradores con un lenguaje que infunda respeto y admiración y que motive a los empleados a comunicarse de igual forma hacia ellos. Además, la comunicación bilateral por parte de la organización fomenta seguridad y confianza en los colaboradores especialmente cuando se presentan movimientos organizacionales y cambios estructurales.

La comunicación abierta en las organizaciones, como medida de retención de personal, implica además que se escuche activamente los funcionarios, y se ejecuten medidas que aborden las expectativas y necesidades de los empleados. Con esto, ellos se sienten escuchados y valorados, ya que las empresas toman en consideración a sus empleados, ya sea para las decisiones operativas como en la toma de decisiones organizacionales.

Reconocimiento y recompensas

Sin duda alguna, el sentirse valorados es un sentimiento que cualquier persona posee y a nivel laboral esta no es la excepción, según hace mención Motoa (2023). En la actualidad se entiende que la satisfacción en los colaboradores no viene solamente de recibir un incentivo monetario como lo es su salario, sino que implica factores como el reconocimiento de sus esfuerzos y las recompensas por su buen desempeño.

Las organizaciones que se esfuerzan por mantener su fuerza laboral activa realizan planes y programas de reconocimiento de sus mejores empleados para motivarlos y hacerles ver que su buen desempeño es esencial en el alcance de los objetivos organizacionales. Para esto, establecen evaluaciones de desempeño constantes que ayudan a determinar quiénes son estos colaboradores para recompensarlos, ya sea con bonificaciones salariales, reconocimientos públicos, beneficios extra u oportunidades de crecimiento a nivel interno o externo.

Ambiente laboral flexible

Un entorno de trabajo flexible es una herramienta eficaz cuando las empresas desean retener sus mejores funcionarios dentro de la organización. Como menciona Waisberg (2023), los empleados que están satisfechos con los beneficios que obtienen de sus

empleadores, tienen más probabilidades de permanecer en la empresa por más tiempo y de convertirse en un activo permanente.

Las condiciones laborales son factores que motivan o desmotivan a los empleados a quedarse en la empresa o buscar una que ofrezca mejores condiciones que se adapten a sus necesidades de crecimiento personal y profesional. Por ende, las condiciones de trabajo flexibles como la modalidad de trabajo remoto e híbrido han llegado para quedarse y son una de las estrategias de retención más utilizadas por las empresas y valoradas por los candidatos a puestos de trabajo.

Nuevas tendencias en administración de capital humano

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es una de las nuevas tendencias que se ha introducido en la gestión de talento humano de las organizaciones en la actualidad. Sin importar la industria en cual una empresa se desarrolla, la tecnología está innovando sus operaciones y está dinamizando los procesos de atracción de talento y estos cambios han llegado para quedarse.

Dicho esto, es destacable que la innovación tecnológica ha llevado a que muchas de los roles que antes se realizaban solamente en forma presencial o solo con la intervención humana, se hayan transformado en empleos híbridos, los cuales se realizan ahora desde cualquier parte del mundo y con asistentes tecnológicos. En los procesos de atracción de talento, por ejemplo, se puede ver como los *chatbots* están automatizando el contacto inicial que se tiene con candidatos potenciales de las vacantes de las empresas, minimizando así las tareas de un reclutador (Werther et al. 2019).

Diversidad e inclusión laboral

La diversidad e inclusión laboral llegaron para quedarse en la nueva era de la contratación de personas, esta es una de las principales acciones que llevan a la igualdad de oportunidades en pleno siglo XXI. Werther et al, (2019) destacan que la inclusión en el ámbito laboral implica “ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad y diferencias de género, raza y religión, dejando atrás la discriminación” (p.114). Esto quiere decir que las personas discapacitadas, o que tienen una orientación religiosa o sexual diferente, pueden también participar activamente en el ámbito laboral, aportando ventajas competitivas a las organizaciones.

Aunado a lo anterior, la diversidad e inclusión laboral son una vía importante para las organizaciones en búsqueda de talento para atraer a personas altamente capacitadas que pueden integrarse al mercado laboral, aportando no solamente sus conocimientos sino también ajustándose a los objetivos organizacionales. Esto a su vez, permite que los trabajadores tengan acceso al desarrollo personal, profesional y social.

Marca empleadora

La marca empleadora es una de las tendencias actuales en reclutamiento que busca generar reconocimiento en los sitios *web* y redes sociales personales y profesionales hacia la empresa como un empleador de alto valor. Esto pretende no solamente dar a conocer a la empresa, sino que implica establecer una conexión entre los intereses de los aspirantes a puestos de trabajo con las características propias que identifican a la organización (Werther et al, 2019).

En la actualidad, las empresas ya no solo buscan darse a conocer, sino crear una imagen atractiva para atraer el mejor talento a la organización. Por lo que comunican los valores, cultura, meta y beneficios que los candidatos potenciales pueden obtener de la organización. Como consecuencia, las empresas crean una reputación que propicia la atracción de talento de calidad.

Experiencia del empleado

La experiencia del empleado es uno de los nuevos enfoques en la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se toman en consideración las necesidades y el bienestar de los colaboradores, de manera que la empresa pueda ofrecerles un lugar de trabajo sano y positivo que les permita desenvolverse eficientemente, teniendo una vida laboral y personal balanceada llevándolos a tener éxito laboral.

Según O'Brien & Downie (2023), los colaboradores pasaron a ser un elemento esencial en las estrategias de las organizaciones y estas reconocen que el cultivar un compromiso por parte de los empleados, impulsa sus negocios. Hoy en día, las organizaciones están más dispuestas a brindar experiencias positivas como horarios flexibles, trabajo remoto, salud mental, programas de bienestar, entre otros, que influyen en el estado de ánimo de los colaboradores y fomentan su compromiso y fidelidad hacia la organización.

Capítulo III: Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

Según Polanía, Cardona, Castañeda, Vargas, Calvache & Abanto (2020), la investigación cualitativa tiene como objetivo descubrir un fenómeno, en el cual se busca la realidad por medio de todas las cualidades, ya que se permite en la investigación desarrollar entrevistas, descripciones y opiniones de investigadores y que la recopilación de datos (experiencias, emociones y diversos aspectos subjetivos) incluye hacer preguntas generales y abiertas por medio del lenguaje verbal.

De acuerdo con Campos (2017), se puede definir la investigación cualitativa como un paradigma de deducciones, razonamientos, relaciones y subjetividad; al ser un enfoque de esta naturaleza se relaciona con las cualidades del objeto de estudio o investigación y estas se dan mediante lo apreciado por el investigador en base al objeto estudiado. Es de importancia resaltar que este paradigma siempre estará basado en la subjetividad o sea la percepción personal y parcial de un asunto.

El enfoque es de tipo cualitativo debido a que el estudio se va a basar en analizar las cualidades y características de cómo se componen los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Grupo CR Visión, utilizando la entrevista y el cuestionario como herramientas para conocer el pensamiento, la experiencia y demás factores relevantes de los trabajadores de la empresa que van a servir para la recolección de una base de datos confiable que posteriormente analizarla, y como resultado, se intentará dar respuesta al objetivo principal del estudio.

Método de la investigación

Hernández et al. (2014) definen el diseño de una investigación como la estrategia y el plan a seguir que ayudará a la resolución del problema planteado al inicio de la investigación, quien inicia una investigación debe realizarla bajo un solo tipo de diseño no puede mezclarlos diferentes tipos existentes, de lo contrario, puede tender a confundir un poco y elevar costos de la investigación.

Sampieri (2020) en su libro "Metodologías de la investigación", define el diseño narrativo como un proceso en el que se "pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron" (p.542). Lo cual es un diseño que se enfoca en comprender todos los factores que afectan un suceso en concreto y permite tener una visualización más clara y definida del mismo.

El diseño narrativo se enfoca en las historias de cada persona entrevistada, esto desde el punto de vista y la experiencia de cada uno de ellos, dónde brindan detalles sobre los hechos vividos respecto al suceso que acontece, es por esta razón que el diseño de la investigación es de tipo narrativo, debido a que se realizarán entrevistas y un cuestionario a los colaboradores de la empresa, con la intención de conocer su apreciación y experiencia en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de la compañía para obtener resultados y a su vez analizarlos, y a partir de ahí cumplir con los objetivos dispuestos para la investigación.

Fuentes de información

Fuentes de información primaria

Estas fuentes contienen información de primera mano, original, que no ha sido alterada ni modificada por alguna otra persona, se pueden clasificar como fuentes limpias y son las de mayor confianza al realizar un trabajo de investigación; son datos que no han sido resumidos o sea que mantienen su estructura desde el origen y que con el paso del tiempo no sufren alteraciones en el documento original, si se pueden sacar ideas de ellas, pero jamás modificar el contenido de procedencia.

La fuente de información primaria para esta investigación es la población de interés, en este caso, son alrededor de 45 colaboradores del Departamento de Operaciones del área turística de Grupo CR Visión, de los cuales 4 serán entrevistados y se les aplicará un cuestionario específico para la entrevista para poder obtener resultados relevantes. Sumado a esto, se aplicará un cuestionario a 17 colaboradores del Departamento de Operaciones para obtener información más detallada sobre los procesos de reclutamiento y selección a los que fueron sometidos.

Las fuentes primarias se pueden tomar en cuenta para sustraer información la cual será seleccionada y se expondrá en el trabajo de investigación con la intención de apoyar y argumentar las ideas y los conceptos abarcados por la misma, generalmente es donde se encuentra la información más detallada que ayudará al lector a comprender el tema.

Por esta razón, mediante estas fuentes se sistematiza la mayor parte de la información compilada, penetrando más en el tema que se desarrolla. Las fuentes primarias facilitan datos

de primera mano, ya que se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes al que se está investigando.

Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundarias pueden decirse que son los lugares de donde el investigador sustrae información de calidad pero que ya ha sufrido algún proceso sobre la información original. Dicho proceso puede referir a una interpretación de la información, algún resumen, un análisis de datos, o simplemente una referencia a algún estudio que ya fue realizado con anterioridad que es de provecho para el desarrollo de la investigación.

Dentro de las fuentes de información secundaria, se encuentran los artículos académicos a consultar relevantes al tema de investigación, tales como artículos de revistas o artículos de estudio. Por otra parte, los libros especializados que tratan sobre la gestión del talento humano y retención de personal, brindarán información relevante en cuanto a los procesos adecuados de gestión de personas en una organización. Todas las fuentes provienen de las plataformas Ebooks 7-24, eLibro, Kimuk, Dialnet y Google Académico.

Las fuentes secundarias son también las diferentes herramientas de elaboración propia que se utilizan para poder llevar a cabo la investigación, tales como cuestionarios, encuestas, entrevistas. Estas fuentes secundarias ayudan a recopilar información de diferentes lugares y personas, y son considerados como un intermediario entre la información y el proyecto, debido a que es el canal por el cual la misma es recopilada.

Población

Robledo (2004) hace referencia a la población de un estudio investigativo como “un agregado total de casos que cumple con una serie predeterminada de criterios” (p. 1). Por lo tanto, para la presente investigación, la población total está comprendida por todos los colaboradores de la empresa Grupo CR Visión, de los cuales se toma como población de estudio a 49 colaboradores del Departamento de Operaciones a quienes se tiene acceso, y quienes tuvieron que pasar por el mismo proceso de reclutamiento y selección para estar en su rol actual.

Los 49 colaboradores son la fuente de estudio principal de esta investigación, de los cuales 21 trabajadores son la muestra que potencialmente pueden proveer la información necesaria para llevar a cabo el análisis de la investigación y poder comprenderla a profundidad.

Muestra

La selección de la muestra en una investigación cualitativa depende de muchos factores, como la información que se investiga, el acceso a las unidades de estudio, la capacidad para recopilar los datos y el entendimiento de la información recolectada. Para la presente investigación, las unidades de estudio son los colaboradores del departamento de operaciones de la empresa Grupo CR Visión.

Según Sampieri (2018), las muestras teóricas o conceptuales se usan frecuentemente en estudios en los que se quiere evaluar factores que pueden desencadenar una situación, lo cual permite entender un concepto que haya pasado, esté sucediendo o pueda que suceda en

un futuro. La presente investigación precisa evaluar factores que puedan repercutir en una situación a nivel interno de Grupo CR Visión.

Además, las muestras por conveniencia están conformadas por los casos que están disponibles y a los que se puede acceder para la investigación, lo cual es aplicable al presente estudio de investigación debido a que el acceso a los trabajadores del Departamento de Operaciones es limitado a 21 colaboradores en total. Por ende, la estrategia de muestreo para la investigación es mixta mezclando el tipo de muestreo teórico y por conveniencia.

VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

Tabla 1. Cuadro de variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Instrumentos
Diagnosticar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano utilizados por la empresa Grupo CR Visión, para la retención del personal.	Procesos de reclutamiento y selección.	Werther et al, (2019) explican que este es "un proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados y competentes para llenar las vacantes de la organización. Este proceso, que se inicia	Reclutamiento y selección de personal.	Procedimientos, procesos de reclutamiento y selección. Fuentes de reclutamiento. Calidad de las contrataciones. Solicitudes de trabajo.	Entrevista y cuestionario

		<p>con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados” (p.95).</p>			
	Entrevistas	<p>Permiten tener una impresión de los candidatos y facilitan la recolección de información de estos ayudando a la toma de decisiones en las distintas etapas del</p>	Entrevistas laborales.	<p>Preguntas. Numero de entrevistas. Requerimientos.</p>	Entrevista y cuestionario

		<p>proceso de selección permitiendo a los reclutadores asegurarse de que los candidatos se alinean a las necesidades y objetivos de la organización de acuerdo con Chiavenato et al., (2019).</p>			
	Referencias laborales	<p>Herramienta inicial que los reclutadores aprovechan para poder obtener información sobre los candidatos y verificar que la información en el</p>	Trabajos anteriores.	Desempeño en trabajos anteriores.	Entrevista y cuestionario

		currículum vitae sea fiable y válida. Chiavenato et al., (2019).			
	Experiencia laboral	Parafraseando a Chiavenato et al., (2019), la experiencia laboral corresponde a el conjunto de situaciones que ha desarrollado una persona en un trabajo que le van a servir como criterio para tomar futuras decisiones en su trabajo.	Trabajos anteriores.	Toma de decisiones.	Entrevista y cuestionario
	Actitudes	Parafraseando a Perdiguero (2023), las actitudes son los comportamientos y valores	Perfil del colaborador.	Comportamientos y actitudes de la persona.	Entrevista y cuestionario

		que caracterizan a una persona y estos tienen gran influencia en la toma de decisiones de esta.			
Determinar los factores que influyen en la retención del personal operativo, a través de la recopilación de experiencias y percepciones de los colaboradores encuestados.	Retención de personal	Hernández (2016) señala que la retención se destaca "en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita y en su síntesis, es distintivamente diferente de la satisfacción	Experiencias de los colaboradores	Apreciación de los procesos de reclutamiento y selección. Expectativas del puesto de trabajo. Posibilidades de los colaboradores. Oportunidades de crecimiento. Clima laboral. Liderazgo. Experiencias y percepciones. Compromiso de los empleados.	Entrevista y cuestionario.

	del empleado, motivación y la cultura organizacional (p1).			
Incentivos y beneficios	Parafraseando a Rodríguez (2022), los incentivos son remuneraciones ya sea monetarias o en especie que recibe una persona por realizar su labor de buena forma, sirven para motivar a los colaboradores en su trabajo y esto propicia a que su trabajo sea más eficiente.	Motivación del personal.	Métodos o estrategias para motivar al personal.	Entrevista y cuestionario
Ambiente laboral	Parafraseando a Werther et al, (2019), el ambiente laboral es el	Grupo de trabajo.	Relación del grupo de trabajo.	Entrevista y cuestionario

		<p>medio en el que interaccionan los colaboradores en una empresa, en el influyen diferentes factores que pueden propiciar a la motivación o desmotivación del personal y por ende, es sumamente importante propiciar un ambiente laboral basado en el respeto e igualdad para evitar conflictos.</p>			
	Condiciones laborales	<p>Parafraseando a Perdiguero (2023), las condiciones laborales son el conjunto de</p>	Condiciones laborales.	Responsabilidades y condiciones que debe atender el colaborador.	Entrevista y cuestionario

		normas, responsabilidades y políticas que dicta una empresa a la hora de contratar a un nuevo colaborador, dentro de las cuales se pueden mencionar por ejemplo, el horario, salario, responsabilidades, disponibilidad, entre otros.			
	Inducción	De acuerdo con Alfaro (2019), "El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas	Capacitación.	Información recibida para los nuevos colaboradores.	Entrevista y cuestionario

		<p>las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización.</p> <p>(p. 97)</p>			
	<p>Estrategias de retención de personal</p>	<p>Parafraseando a (Gago, 2022), este aspecto corresponde a todas las estrategias utilizadas por una empresa para preservar a sus colaboradores y mantener un grupo de</p>	<p>Retención de personal.</p>	<p>Métodos para promover la estabilidad laboral en el grupo de trabajo.</p>	<p>Entrevista y cuestionario</p>

		trabajo estable y eficiente.			
	Gestión de personal	Perdiguero (2023) menciona que la gestión de personal implica varias funciones como "captar, mantener y contentar al capital humano de las entidades, dándoles un desarrollo profesional y velando por sus derechos laborales. (p.9)	Administración del talento de personal.	Perfil de puestos.	Entrevista y cuestionario.

<p>Generar una propuesta de mejora en los procesos de gestión, reclutamiento y selección de talento del personal basada en las nuevas tendencias en reclutamiento y selección.</p>	<p>Propuesta de mejora</p>	<p>Según Rodríguez (2022) para atraer y retener talento en el momento presente, puede ser importante incluir beneficios que mejoren la protección de las familias, fomenten el ahorro para futuras emergencias, beneficien la educación propia y del resto de la comunidad, ofrezcan flexibilidad tanto para trabajar en remoto como presencial, por lo que respecta a los horarios</p>	<p>Nuevas tendencias de reclutamiento y selección.</p>	<p>Mejora de procesos de reclutamiento y selección de personal. Desarrollo de proceso de inducción. Mejora de capacitación.</p>	<p>Libros, noticias, publicaciones periódicas, revistas.</p>
--	----------------------------	---	--	---	--

		<p>y herramientas se vuelve a la omnipresente tecnología que permitan la conciliación.</p>			
--	--	--	--	--	--

Instrumentos

La Entrevista

Smith & Molina (2011), citando a Willis (2005) indican que la entrevista, consiste en una serie de preguntas individuales que son estructuradas en un ambiente vigilado con una pequeña muestra de la población elegida. En el transcurso de la entrevista, a los entrevistados se les aplicará un cuestionario en estudio, y pueden brindar opiniones extras que enriquecerán la respuesta para luego generar el análisis.

El instrumento de evaluación se aplicará mediante una entrevista en la cual se pretende obtener datos sobre la gestión del personal y los procesos de reclutamiento y selección durante el período 2023, ya que según Hernández et al (2014, p.403) se define como entrevista cualitativa aquella que es más íntima, flexible y abierta. Se explica como una reunión para conversar e intercambiar conocimiento e información entre una persona que es el entrevistador y otro que es el entrevistado. Regularmente, en las investigaciones cualitativas, las primeras entrevistas son abiertas, es decir, se fundamentan en una guía general y el entrevistador posee toda la flexibilidad de manejar.

El cuestionario

Según Hernández et al (2014, p.217) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Es el instrumento más utilizado para la recolección de datos, contiene dos clases de preguntas abiertas y cerradas, en este proyecto se utilizarán las abiertas que son aquellas que no delimitan las respuestas.

Tal y como dicen López y Fachelli, (2016) en su investigación titulada “Análisis factorial. Metodología de la investigación social cuantitativa” “El cuestionario consiste en un instrumento de recopilación de datos y la forma formal de realizar las preguntas que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde se realiza de manera anónima al individuo, este instrumento se les realiza a todas aquellas personas en general, empresas, instituciones, gobierno que tengan conocimiento sobre el tema planteado” (p. 8).

El cuestionario es la herramienta que se aplica a los conductores del Departamento de Operaciones. El mismo consta de 11 preguntas abiertas y cerradas que pretenden comprender el punto de vista de los conductores y su percepción sobre el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al cual fueron sometidos al ingresar a la empresa Grupo CR Visión durante el período 2023.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Se aplica una entrevista a 4 supervisores del Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión encargados de reclutar y seleccionar al personal operativo y de gestionar el personal diariamente; la entrevista consta de 9 preguntas abiertas que describen y analizan cada una de las categorías de análisis.

El análisis se hace tomando en cuenta lo expresado por las fuentes de información, además de la teoría que le da el sustento científico al presente estudio, con la intención de conocer con exactitud qué es lo que se hace en la empresa y que procedimientos en específico se siguieron durante el 2023, con la finalidad de corregir posibles errores mediante la aplicación de una entrevista y cuestionario y buscar una mayor eficiencia en la contratación del personal.

Se realiza la mayoría de las entrevistas mediante llamada telefónica, sin embargo, dependiendo de la disponibilidad del entrevistado, de igual manera se pueden realizar mediante la aplicación del cuestionario en línea. Por otra parte, es rescatable mencionar que las variables a considerar en la elaboración del instrumento de evaluación son procesos de atracción de talento humano, retención de personal y propuesta de mejora de los procesos de atracción de talento.

También se utiliza una herramienta que corresponde a un cuestionario a aplicar a 17 conductores del Departamento de Operaciones que están a cargo de transportar turistas nacionales e internaciones desde el aeropuerto hacia los hoteles correspondientes. El mismo está organizado con el siguiente orden: en primera instancia se presenta una tabla con las categorías de análisis que emergieron por cada variable explorada. En segunda instancia, se presenta un análisis dividido en dos etapas donde se analiza la información que se obtiene de las entrevistas y los cuestionarios aplicados.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

El presente análisis se divide en dos partes. El primero, se realiza con base en las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada a los 4 supervisores del Departamento de Operaciones, que son los encargados de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal de este departamento. Seguidamente se realiza un análisis que se enfoca en la información recolectada del cuestionario que se aplicó a una muestra de 17 conductores del Departamento de Operaciones.

Una vez descritas y analizadas cada una de las variables y las preguntas del cuestionario se realiza un apartado de interpretación del análisis. Este apartado consiste en interrelacionar las variables de análisis y las respuestas de los entrevistados para darle respuesta al problema de investigación y posteriormente desarrollar una propuesta de mejora para el Departamento de Operaciones.

Análisis de resultados con base en las respuestas de la entrevista

El Departamento de Operaciones de la empresa Grupo CR Visión está estructurado por 4 supervisores, los colaboradores están a cargo de llevar a cabo todo el proceso de atracción, selección y contratación del departamento.

La presente entrevista fue dirigida a los supervisores del Departamento de Operaciones, el mismo logra determinar información relevante sobre las variables analizadas que se desprenden de los objetivos, por ende, se demuestra cómo es el proceso de selección y contratación, los métodos de atracción que utilizan, lo que buscan en los candidatos y se plantea si los conductores reciben algún tipo de inducción o capacitación.

A su vez, muestra si la empresa ofrece incentivos, cómo perciben el clima laboral, las oportunidades de desarrollo, el factor determinante por el cual los conductores permanecen en la empresa. A partir del análisis de las entrevistas aplicadas y el primer objetivo de la investigación, se establecen las siguientes variables:

Variable de análisis 1: Procesos de reclutamiento y selección

Descripción. Esta primera variable de análisis hace referencia a los diferentes procesos para reclutar y seleccionar el talento humano en el Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión, estos van desde los medios que la empresa utiliza para divulgar sus vacantes al público, como por ejemplo, redes sociales, pancartas con ofertas de empleo, anuncios, entre otros, así como todas las estrategias que utilizan las empresas para poder encontrar a la persona que más se ajuste al perfil del puesto dependiendo de las necesidades que este requiera, para ello se utilizan múltiples herramientas que permiten reclutamiento y

seleccionar a los aspirantes de las vacantes y al mismo tiempo evaluar cuál de todos los oferentes podría desempeñar el puesto de la mejor manera.

Análisis. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza la empresa Grupo CR Visión, específicamente en el Departamento de Operaciones, no son efectivos debido a que carecen de mecanismos para divulgar ofertas laborales, además, el proceso de reclutamiento es muy básico, lo que limita atracción de talento que le permita a los supervisores de área escoger a una persona que realmente cumpla con los requerimientos y expectativas de la vacante, de manera que proyecte la integración y desarrollo del nuevo colaborador en la empresa.

El reclutamiento y la selección de talento humano deben tener bases sólidas y estar organizados de acuerdo con las necesidades de personal que tenga la organización, y el presupuesto de esta. En este caso, se evidencia que no existe planificación alguna de la fuerza laboral que amerita la empresa, carecen de métodos específicos y adaptados a sus necesidades para reclutar y seleccionar a los candidatos.

Los supervisores encargados de reclutar y seleccionar los candidatos, solo cuentan con la disponibilidad de aspirantes que resultan de las recomendaciones de sus empleados actuales, lo que provoca que no tengan diversidad de aspirantes potenciales, además, carecen de descripción de puestos, no existen perfiles definidos, por lo que la selección y contratación se realiza con información vaga y poco clara, ignorando información relevante de la vacante como salarios, perfil, expectativas, ubicación, entre otros aspectos relevantes a valorar para los aspirantes.

Variable de Análisis 2: Entrevistas

Descripción. La segunda variable se refiere a las entrevistas que realizan los supervisores en el Departamento de Operaciones en la empresa Grupo CR Visión. Esta herramienta principalmente es la que utilizan para verificar la idoneidad de los candidatos, la cual realizan en dos etapas, con la finalidad de seleccionar el talento apto para el rol de conductor de turismo en la zona de Guanacaste.

La presente categoría nace de las respuestas a la pregunta 1 de las entrevistas aplicadas, “¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa?”. Ante lo solicitado, los entrevistados expresaron:

- ✓ *“La empresa no es tan grande, entonces no tenemos un departamento de Recursos Humanos, nosotros hacemos las entrevistas. La primera entrevista es virtual por la zona en la cual trabajamos. En la segunda entrevista les hacemos una prueba de manejo para ver cómo se desempeña y se informa si se contrata”.* (Entrevistado 2)
- ✓ *“Si es un chofer, son 2 entrevistas solamente. Y lo que preguntamos es si tiene experiencia y evaluamos si nos gusta”.* (Entrevistado 3)
- ✓ *“La manera en la que lo realizamos es mediante el contacto directo, no tenemos un formato que sigamos”.* (Entrevistado 4)

Análisis. La ausencia de un departamento formal de Recursos Humanos es uno de los factores destacables en la empresa Grupo CR Visión, lo que provoca que los procesos de selección y contratación en el Departamento de Operaciones se realicen sin una gestión adecuada iniciando con la planeación del personal que necesita el departamento y los perfiles de los puestos que ameritan cubrir.

Las entrevistas, por su parte, las aplican de acuerdo con las preferencias y gustos de cada supervisor que dicho sea de paso no están entrenados por la empresa para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección en el departamento, por lo que realizan las entrevistas sin tener un formato o método definido. Lo que indica que no existe un tipo de entrevista específico que apliquen, y las preguntas que plantean son espontáneas y surgen conforme se desarrollan las entrevistas.

El proceso de las entrevistas los divide en dos etapas, una entrevista inicial y una segunda de comprobación de desempeño. Es en la primera etapa cuando contactan directamente los departamentos de Recursos Humanos de las empresas anteriores para confirmar el comportamiento y desempeño de los conductores. Si las referencias son positivas para el candidato, proceden a la primera entrevista, la cual según detallan, es virtual debido a las restricciones de acceso en su zona de trabajo. En esta etapa, se pregunta la información básica sobre el candidato, se le pregunta por qué aplicó al puesto, se investiga la experiencia laboral y las razones de su salida de empleos anteriores.

La segunda entrevista comprende la segunda etapa del proceso y es más específica, sucede cuando están casi seguros de contratar al candidato, por lo que solicitan la licencia tipo C para verificar que los candidatos cumplan este requisito y se les dan los detalles sobre el trabajo a realizar, horarios y salario. En esta entrevista se les cuestiona acerca de su experiencia trabajando con turistas nacionales e internacionales y la antigüedad transportando personas en el territorio costarricense.

De acuerdo con la información que proporcionan los candidatos, los supervisores deciden a criterio propio si les agrada el aspirante y la decisión de contratación se toma al

finalizar esta entrevista sin necesidad de tener aprobación del resto de los supervisores. Cada uno a su vez, basa su decisión en las respuestas que el candidato brinda en la entrevista, su comportamiento, su experiencia y desempeño desde su punto de vista personal. Esto indica que las entrevistas son no estructuradas.

En consecuencia, la ausencia de un departamento formal de Recursos Humanos en la empresa Grupo CR Visión provoca que los procesos de reclutamiento y selección en el Departamento de Operaciones se realicen sin un método estructurado, se denota que no cuentan con un perfil del puesto detallado que sirva como base para iniciar el proceso adecuadamente. En el caso de las entrevistas, se puede ver que no tienen un tipo de entrevista adaptado para la posición de conductor de turismo, por lo que el proceso de principio a fin se vuelve impreciso haciendo que la evaluación y selección de los candidatos dependa de los gustos y preferencias individuales de cada supervisor y no en las necesidades de talento que el puesto y la empresa requieren.

Consecuentemente, la inconsistencia en el proceso implica que las siguientes etapas como la inducción, se den vagamente, sin un manual a seguir para introducir al candidato a los valores y la cultura de la empresa, a las políticas y procedimientos internos o para brindarle al candidato una capacitación adecuada; convirtiéndose en un proceso ineficaz y provocando que los nuevos trabajadores se sientan inseguros sobre lo que les espera en su rol de trabajo.

Variable de análisis 3: Referencias laborales

Descripción. La tercera variable de análisis hace alusión a las referencias laborales que son el primer filtro por el cual los supervisores del Departamento de Operaciones basan

sus decisiones de contactar a los candidatos potenciales para el puesto de conductor de turismo. Esta etapa del proceso la realizan antes de llamar al candidato a su primera entrevista, los encargados del departamento verifican que la información desprendida del currículum sea fidedigna y que el desempeño de los aplicantes en trabajos anteriores haya sido apropiado.

Esta segunda categoría fue determinada con base en las respuestas recibidas ante la pregunta 2 "¿Qué métodos se utilizan para atraer nuevos conductores a la empresa?". Los entrevistados expresaron lo siguiente:

- ✓ *"Con las recomendaciones, contactamos a recursos humanos de la otra empresa y así verificamos el comportamiento. Si existen buenas referencias, entonces contactamos al candidato para la primer y segunda entrevista".* (Entrevistado 1)
- ✓ *"Siempre pedimos referencias para comprobar por qué dejaron su último trabajo".* (Entrevistado 2)
- ✓ *"Antes de todo, reviso el Currículum y si me gusta, contacto una referencia laboral para corroborar su comportamiento previo".* (Entrevistado 3)

Análisis. Los supervisores solían utilizar en los años anteriores las redes sociales como Facebook y WhatsApp para publicar las vacantes, además de colocar pancartas en los negocios de la zona de Guanacaste. Sin embargo, en los últimos dos años han dejado de invertir en procesos de atracción de empleados conductores, prefiriendo esperar a que los currículums lleguen de manera espontánea o que los conductores actuales recomienden a los candidatos. Lo cual puede ser ventajoso si se toma en cuenta el coste económico para la

empresa al utilizar redes sociales y pancartas para anunciar una vacante, pero no es la mejor opción porque no existe un amplio acceso a candidatos potenciales.

En los últimos dos años, la técnica principal que han seguido los supervisores del Departamento de Operaciones son las referencias de empleados. Esta se ha convertido en la práctica por excelencia si desean contratar un nuevo colaborador, la cual la realizan en dos formas, primero basándose en las recomendaciones de empleados actuales que tienen conocidos que se dedican al transporte de personas, que recomiendan a estas personas con base en su relación con ellos y la experiencia que estos tengan en el mismo campo, por ende, terminan recomendándolos a sus superiores.

La segunda manera es corroborando las referencias laborales desprendidas de los currículums que los propios candidatos han entregado personalmente en la empresa. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante en el departamento, ya sea por temporada alta en el sector turístico o porque un conductor actual decide abandonar la empresa, los supervisores revisan su base de datos de currículums y de una vez eligen los que les atraen, contactan a 1 o 2 referencias laborales indicadas en el mismo para conocer su desenvolvimiento en roles anteriores. Lo que lleva a entender que la red de contactos en la empresa es la clave para atraer nuevos talentos.

Se puede apreciar también que los supervisores son quienes tienen la total responsabilidad de revisar los currículums recibidos, evaluar el historial laboral y las recomendaciones o referencias de los candidatos para así tomar la decisión de seleccionar a quienes van a continuar en el proceso de reclutamiento. Estas tareas las ejecutan antes de

contactar a los candidatos, convirtiéndose en el primer filtro y el más relevante en este caso, la verificación de las referencias laborales.

Con base en lo anterior, se puede ver cómo cambió la estrategia de reclutamiento del Departamento de Operaciones en Grupo CR Visión, iniciando desde el uso de las redes sociales y el uso de pancartas para hacer visibles las vacantes de su departamento, creando una dependencia de la recepción de currículums y las referencias de empleados actuales. Lo cual, a su vez, se presta para que las decisiones de contratación se efectúen sin una base de información totalmente confiable y objetiva, ya que, aunque las referencias dan información importante sobre el candidato, estas pueden no ser tan objetivas por parte de los jefes anteriores o los propios conductores actuales.

Esto deja entrevisto que los supervisores de este departamento se limitan en cuanto el alcance de personas capacitadas para el puesto de conductor a las que pueden acceder debido a que no utilizan otras herramientas o técnicas para acceder a candidatos potenciales, más que las referencias laborales encontradas en los currículums o los referidos por los empleados. La verificación de referencias es sin duda una herramienta útil en este proceso de reclutamiento, sin embargo, es ineficaz al no proporcionar una evaluación completa de las habilidades y competencias del candidato.

Por otra parte, al ser la red de contactos la principal fuente de atracción de talento, sus decisiones se basan en información hasta cierto punto subjetiva, sin haber evaluado a los candidatos con otras herramientas como evaluaciones prácticas de manejo, test de actitud, evaluaciones de su salud, entre otros, que permitan tener datos suficientes para un reclutamiento consistente y objetivo.

Variable de Análisis 4: Experiencia laboral

Descripción. La cuarta categoría de análisis apunta a la experiencia laboral que es un requisito indispensable que debe tener el aspirante al puesto de conductor en el Departamento de Operaciones. Para los supervisores de este departamento, la experiencia que acumularon los conductores transportando turistas nacionales e internacionales a nivel nacional, es un factor que toman en consideración al decidir si el candidato está calificado para el puesto y si puede desempeñarse adecuadamente.

En cuanto a la experiencia laboral, esta categoría se determina basándose en las respuestas a la pregunta 4 "¿Qué características cree que busca la empresa en los nuevos conductores?", los entrevistados destacaron lo siguiente:

- ✓ *"De ahí, necesitamos que tengan experiencia previa y que no hayan tenido multas al manejar". (Entrevistado 1)*
- ✓ *"Primero que tenga la licencia activa y al día sin infracciones, es el primer requisito. Buscamos la salud física, que tenga experiencia previa transportando turistas, y que tenga buen servicio al cliente". (Entrevistado 3)*
- ✓ *"Buscamos que sean conductores responsables que hayan trabajado en esto". (Entrevistado 4)*

Análisis. La experiencia laboral de cualquier trabajador se construye como resultado de la interacción de sus características, su percepción y conocimiento del entorno en cual se desenvuelven y el uso de sus habilidades para solucionar situaciones o conflictos que surjan en el mismo. Por ende, al combinar estos factores, las personas desarrollan experiencias en distintas áreas y facetas de su vida, lo cual sucede también a nivel laboral y profesional.

La experiencia laboral es entonces el fruto de cómo las personas han aplicado los conocimientos, habilidades y cualidades en la solución de un problema y que lleve a la continuidad de un proceso que debe ser completado. Sin duda, la experiencia laboral que tengan las personas debe tener relación con las posiciones de trabajo futuras a las cuales aplican para así seguir desarrollando sus cualidades y su potencial bajo en un mismo campo de trabajo, lo cual es aplicable en los puestos de conductor en Grupo CR Visión.

Según los puntos de vista de los supervisores, la experiencia laboral es crucial para que los aspirantes sean considerados candidatos potenciales en las vacantes de conductores del área operativa. Por la naturaleza del trabajo, es esencial que los aplicantes hayan trabajado con anterioridad en empresas que ofrecen servicios de transporte de turistas nacionales o internacionales o servicios similares y que por supuesto no tengan multas de tránsito, lo que demuestra responsabilidad en sus trabajos anteriores.

Por otra parte, es rescatable que la experiencia transportando turistas locales e internacionales en la zona de Guanacaste y los aeropuertos Juan Santamaría y Tobías Bolaños y el historial de manejo del conductor indicado en el currículum y las referencias laborales, son factores relevantes que toman en consideración en las entrevistas, debido a que esto determina si el candidato es contratado o no en la empresa. Lo que refleja que las medidas de seguridad en cuanto a manejo prudente y limpio son determinantes en la elegibilidad de los candidatos.

Con todo, es evidente que en el Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión, la mayoría de los trabajadores son conductores de turismo, cuyos trabajadores deben demostrar que tienen las capacidades y habilidades necesarias para cumplir con las

actividades diarias de su rol. Por ende, a la hora de ingresar a un nuevo colaborador, los supervisores buscan que los candidatos tengan antecedentes laborales positivos y un historial de manejo limpio si desean unirse a la empresa. Lo que demuestra que los líderes del departamento buscan asegurar la continuidad en el desarrollo de las actividades de la organización de la forma más segura posible.

Variable de análisis 5: Actitudes

Descripción. La quinta variable de análisis de la primera variable hace alusión a las actitudes que presentan los candidatos de puestos de conductor en la empresa Grupo CR Visión. Los supervisores del Departamento de Operaciones analizan las actitudes de los candidatos basándose en el currículum, la corroboración de referencias laborales y lo que demuestran una vez están siendo entrevistados, resaltando en su proceso de reclutamiento actitudes específicas que buscan en los aspirantes para cubrir la vacante de conductores.

La categoría Actitudes se debe a las respuestas ante la pregunta 4 “ ¿Qué características cree que busca la empresa en los nuevos conductores? “. los entrevistados hacen énfasis en lo siguiente:

- ✓ *“Que sean proactivos y vocales ya que si existe algún problema es necesario que lo comuniquen prontamente, y que sean disciplinados al seguir las reglas y políticas”.*
(Entrevistado 1)
- ✓ *“Que sean responsables a nivel laboral, esto es fundamental, a pesar del impacto cultural de la zona donde muchos renuncian cuando hay fiestas patronales”.*
(Entrevistado 2)

- ✓ *“Buscamos que sean conductores responsables que hayan trabajado en esto, que no tengan vicios ni consuman drogas por la naturaleza de su trabajo y que sepan trabajar con personas”*. (Entrevistado 4)

Análisis. Las organizaciones en la actualidad prestan mucha atención a las actitudes de los aspirantes a puestos de trabajo desde que inician sus procesos de reclutamiento, debido a que las actitudes que los trabajadores demuestran van a tener un impacto en el desempeño de sus labores, el ambiente laboral y el alcance de los objetivos empresariales.

La búsqueda de talento en el Departamento de Operaciones es totalmente guiada a encontrar actitudes específicas como responsabilidad y profesionalismo, dos componentes integrales de su enfoque y que deben ser reflejados cuando los candidatos responden a las preguntas que los supervisores les realizan durante la entrevista, aunque estas no tengan un enfoque conductual para evaluar estas actitudes, sino más bien que son abiertas a lo que el supervisor desea preguntar.

Además de enfatizar que debido a la zona en la cual laboran y desarrollan sus actividades, los hoteles Westin y W Reserva Conchal y por la naturaleza del trabajo que realizan, los aspirantes no deben consumir drogas ni alcohol. Para este requisito, los supervisores aclaran en la entrevista inicial que el consumo de sustancias adictivas está prohibido y que a partir del primer mes de inicio de labores se inicia con la prueba antidopaje ACTUA 6+ y alcoholímetro, las cuales se continúan realizando mensualmente bajo la responsabilidad de cada supervisor y se reportan a la gerencia.

En este caso, los supervisores del Departamento de Operaciones buscan que los conductores tengan la habilidad de conducir sin haber tenido infracciones al manejar,

verificando esto con la corroboración de la licencia de conducir y la información que obtienen de trabajos anteriores al verificar las referencias laborales y la experiencia expuesta en el currículum.

Sumado a esto, los supervisores esperan que la experiencia previa demuestre que tienen orientación al cliente, interactuando positivamente con los turistas nacionales e internacionales. Para esto, realizan preguntas abiertas en las entrevistas sobre la experiencia en posiciones similares donde hayan tenido que tratar con clientes y si los candidatos son contratados, además se espera que ellos reflejen la orientación al cliente en los primeros 3 meses de prueba.

Esto conlleva a otro punto a destacar, y es que no es estrictamente necesario que los candidatos dominen el idioma inglés, la empresa está abierta a contratar conductores que hablen solamente español. Lo que sugiere que la empresa se enfoca más en la calidad del servicio que los conductores pueden ofrecer y las habilidades de manejo que estos tengan.

En resumen, las cualidades deseables en los candidatos del rol de conductor son las básicas en cualquier otra posición laboral, responsabilidad al cumplir con las tareas asignadas, proactividad al comunicar rápidamente situaciones imprevistas, honestidad y profesionalismo en sus labores cumpliendo con las reglas y políticas de la empresa y lo que exigen las leyes de tránsito para así mantener un alto nivel de seguridad, todas las cualidades ya mencionadas en conjunto que permiten que un colaborador pueda alcanzar un desempeño deseable como conductor.

A partir del análisis de las entrevistas aplicadas y el segundo objetivo de la investigación, se establecen las siguientes variables:

Variable de análisis 1: Retención de Personal

Descripción. La variable retención de personal se refiere al conjunto de estrategias, técnicas y prácticas que una organización aplica para retener el talento en la empresa a largo plazo, reduciendo así el número de trabajadores calificados que renuncian por diversos factores. Estas estrategias son implementadas desde que se inicia con los procesos de reclutamiento y selección y tienen por objetivo promover un clima laboral positivo, impulsar el desarrollo y reconocimiento de los colaboradores, mejorar las condiciones laborales y ofrecer un paquete de beneficios monetarios atractivos a los trabajadores, para así mantenerlos motivados, reduciendo costes de contratación y capacitación de nuevos empleados, con lo que se logra el éxito de los objetivos organizacionales.

Análisis. Las organizaciones están en constante cambio y la globalización impacta directamente cómo se desarrollan las actividades empresariales y a su vez el cómo se administra el capital humano. Por ende, es responsabilidad de las empresas el comprender que los colaboradores deben ser estimulados para que cumplan sus tareas de la mejor forma posible y que necesitan motivación para seguir en sus labores diarias exitosamente. De otra manera, los colaboradores se pueden ver tentados a abandonar las organizaciones en la búsqueda de un lugar donde se les trate mejor o se les ofrezcan mejores beneficios que cumplen sus expectativas y necesidades.

Entonces, el Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión presenta un panorama no tan positivo en cuanto a la retención de sus colaboradores y la implementación de estrategias de retención de empleados, el liderazgo actual del departamento no incita ni motiva a sus colaboradores para que realicen mejor su trabajo, no existe un factor estimulante

que lleve a los conductores a que su desempeño mejore o que tengan acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Se entrevisté que, al no tener oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, los colaboradores no tienen interés en crecer dentro de la misma al no existir un sentido de pertenencia hacia la empresa. La escasez de estrategias de retención provoca que los trabajadores sean un elemento fácil para desligarse de la organización al no tener factores motivantes que cubran sus necesidades emocionales y de realización que los aten a la empresa más que la remuneración monetaria que reciben.

Variable de análisis 2: Incentivos y beneficios

Descripción. La segunda variable de análisis apunta a los incentivos y beneficios que los supervisores del Departamento de Operaciones aclaran, hacen falta en la empresa. En este departamento los colaboradores no tienen incentivos adicionales o ventajas laborales más que como única retribución su salario base y pago de horas extra si aplica. Lo que describe una inexistente motivación o reconocimiento del desempeño de los empleados.

La categoría de incentivos y beneficios se deriva de las respuestas a la pregunta 5 “¿Qué beneficios o incentivos ofrece la empresa para retener a los conductores?”. Los entrevistados comentaron lo siguiente al respecto de la inexistencia de incentivos:

- ✓ *“No se les da incentivo ni bonificación. Reciben uniformes. En el día de su cumpleaños o si tienen citas médicas, estos días se les da libre. Cuando salen de Guanacaste, se les da los viáticos, alimentación, y hotel si aplica”.* (Entrevistado 1)

- ✓ *“De momento nada. En temporada alta, se realizaba una valoración por los supervisores en una escala de 1 a 16, tomando en cuenta métricas con respecto al exceso de velocidad, manejo y medidas de protección del medio ambiente y así se les daba una bonificación, pero ya hace varios años no se hace”.* (Entrevistado 2)
- ✓ *“No. Además del salario que se recibe y las prestaciones normales, no se les da nada más. Anteriormente hace unos años, se les daba un bono de 30 mil de acuerdo con su desempeño, pero esto ya no sucede”.* (Entrevistado 3)
- ✓ *“Nosotros no tenemos incentivos para los conductores, yo tengo 3 años en la empresa y desde ese momento no hay beneficios extra. Pero sí reciben sus salarios completos, días libres, y pago por las horas extra que realicen, ya que son asalariados”.* (Entrevistado 4)

Análisis. La ausencia de beneficios e incentivos para los colaboradores pueden tener repercusiones tanto a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones y los propios empleados. Cuando los colaboradores solo tienen como retribución económica su salario, esto puede volverse un factor desmotivante, afectando su estado de ánimo y su deseo de trabajar. Lo que, a su vez, repercute en el nivel de compromiso que muestran los empleados con las tareas que deben completar y los niveles de productividad que los mismos alcancen, ya que sus tareas se vuelven rutinarias y poco atractivas.

El impacto de la inexistencia de incentivos y beneficios en los colaboradores del área operativa se extiende en gran medida debido a la falta de incentivos extra que los impulse a trabajar mejor. Los conductores sólo reciben su salario base y pago de horas extraordinarias como retribución económica, sin ningún otro incentivo que los motive a realizar mejor su

trabajo. Esto conlleva a que los candidatos no vean la empresa como un lugar para trabajar a largo plazo al no ofrecerles paquetes de compensación atractivos.

Sumado a esto, los colaboradores no tienen acceso a beneficios extra como seguro médico privado, tampoco reciben bonificaciones de reconocimiento de desempeño cuando estos logran desenvolverse óptimamente o cuando siguen las reglas de manejo o trato de clientes correctamente. Por otra parte, los trabajadores no tienen acceso a capacitaciones internas que les permita mejorar sus habilidades en su rol actual ni oportunidades de desarrollo a nivel interno en la organización para desarrollar nuevas habilidades que les permita crecer profesionalmente.

En esta situación, es necesario entender que esta es una de las causas que influyen en la retención del personal, o que por el contrario, pueden ocasionar que el mismo se vaya de la organización. La falta de reconocimiento por los logros obtenidos por más mínimo que sean en el rol de conductor de turismo es uno de los factores que en este departamento afectan, además esta desmotivación puede llevar a los colaboradores a dar su mínimo esfuerzo en el cumplimiento de sus deberes, lo cual afecta la eficiencia operativa de este departamento.

Aunado a lo anterior, el departamento de operaciones se puede ver en una situación de desventaja en comparación con otras empresas que ofrecen el mismo servicio. Si la competencia ofrece incentivos atractivos como bonificaciones extra o comisiones por número de viajes completados con éxito o incluso mejores condiciones laborales con beneficios a sus conductores, entonces pueden atraer a los mejores conductores que tengan el departamento, dejándolo con los colaboradores menos calificados en su rol.

Un factor para tomar en consideración es que la desmotivación que enfrenten los colaboradores del Departamento de Operaciones tiene repercusiones en sus labores diarias, por ende, estos pueden volverse propensos a cometer errores que antes no sucedían y a su vez afectar su desempeño con los clientes ocasionando quejas por parte de ellos. Esta insatisfacción en los colaboradores puede repercutir en la reputación de la empresa no solo a nivel interno sino externo, lo cual no le conviene debido a que la principal fuente para atraer nuevos colaboradores son sus propios conductores que les recomiendan otros aspirantes.

Como consecuencia, el Departamento de Operaciones se enfrenta a una situación poco prometedora con respecto al ambiente laboral de sus colaboradores y la motivación de ellos, se aprecia la falta de interés por parte de la empresa en invertir en su recurso valioso, el talento humano. Cabe resaltar que uno de los mayores retos para las empresas en la actualidad no es solamente atraer el talento humano sino también retenerlo, con lo que se logra un balance entre los objetivos organizaciones y los objetivos de sus trabajadores.

Variable de Análisis 3: Ambiente laboral

Descripción. La tercera variable de análisis apunta al ambiente laboral en el Departamento de Operaciones en Grupo CR Visión, el cual está constituido por diversos factores, como las condiciones laborales de los conductores y supervisores, las circunstancias en las cuales llevan a cabo sus tareas y las relaciones interpersonales que desarrollan en su lugar de trabajo. El ambiente laboral en este departamento es caracterizado por enfrentar una serie de desafíos que impactan en gran medida el desenvolvimiento de los conductores.

En cuanto a la categoría Ambiente laboral, se origina de las respuestas a la pregunta 6 "¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa?". Con respecto a los desafíos que enfrentan, los entrevistados indicaron lo siguiente:

- ✓ *"Cuando entré en el 2023, era la situación muy difícil. Debido a la cultura de machismo que existe en la zona de Guanacaste. Al principio noté cómo se trataba muy mal a las mujeres y se les menosprecia, esto afectaba el desenvolvimiento de los chóferes, siempre había diferencias y conflictos". (Entrevistado 1)*
- ✓ *"El ambiente laboral no es tan bueno, la repartición de propina afecta y hace que los conductores se molesten entre ellos cuando sienten que otro recibió más propina y esto ocasiona diferencias". (Entrevistado 2)*
- ✓ *"El tema de capacitaciones hace mucha falta, muchos no están lo suficientemente preparados para el puesto y eso genera problemas entre los chóferes, además no hay compromiso, los empleados no tienen ese sentido de pertenencia ni de trabajo en equipo, necesitamos que los empleados se sientan parte de la empresa y que se unan". (Entrevistado 3)*
- ✓ *"El ambiente no es el mejor de todos. Hay mucho que mejorar, los conductores a veces tienen sus diferencias por el número de servicios y propinas que reciben. Esto ha ocasionado muchos problemas, hace falta motivación". (Entrevistado 4)*

Análisis. En cualquier organización, mantener un clima laboral positivo es ya en sí un desafío para los administradores y gestores del talento humano. Mantener un ambiente de trabajo en el que los colaboradores estén motivados, se sientan parte de la organización, se orienten a trabajar en equipo con naturalidad y continúen su desarrollo personal y profesional,

es la meta de muchas empresas, sin embargo, se requiere de tiempo, esfuerzo e inversión económica por parte de las organizaciones para que esto sea una realidad.

Es esencial que las empresas provean programas a nivel interno que tomen en consideración las necesidades de los colaboradores y que equilibren la vida personal y laboral, esto a su vez tendrá un impacto positivo en beneficio de la empresa al propiciar las buenas relaciones laborales y la productividad de sus empleados. El impacto de invertir en los empleados va más allá de mejorar sus condiciones, lo que se busca es una armonía entre lo que los empleados pueden ofrecer a la empresa y lo que la empresa está dispuesta a retribuirles como resultado de su esfuerzo, tiempo y dedicación a las labores.

Según los testimonios de los encuestados, el clima organizacional del Departamento de Operaciones en 2023 e incluso desde años anteriores, fue difícil debido a una cultura de machismo de algunos colaboradores que resultó en el menosprecio hacia las mujeres que laboran en el mismo y otros departamentos, creando conflictos y desigualdad entre los colaboradores y disminuyendo la cohesión del equipo. Un factor importante que se podría trabajar si existiese un departamento de recursos humanos que propicie la diversidad e inclusión.

Otro de los factores negativos que sobresalen es la inconformidad de los conductores con respecto a la distribución de servicios, ya que esta se realiza manualmente y ellos consideran que no es equitativa, provocando rivalidades al percibir propinas mayores o menores por sus servicios brindados. Estas rivalidades son un tema constante, el tener un departamento o un mediador imparcial que se encargue de solucionar estos conflictos y

buscar gestionarlos con técnicas como la escucha activa y la negociación, son útiles para que la situación no empeore en el departamento.

Por otra parte, la ausencia del sentido de pertenencia a la organización, y la falta de compromiso por parte de los conductores son evidencia de la falta de inversión en ellos. Ya que la empresa no está invirtiendo ni contribuyendo en el desarrollo de capacidades de sus conductores, tampoco crea canales de comunicación abierta para que estos se expresen, y por supuesto, no existe evidencia de que en este departamento existen encuestas de evaluación del clima laboral para poder detectar problemas y tomar acciones para solucionarlos.

En consecuencia, el actual clima laboral en el Departamento de Operaciones presenta muchos desafíos que lo alejan de ser armonioso y positivo, tampoco se percibe el trabajo en equipo ni la búsqueda de la mejora continua, desafíos que se pueden enfrentar reconociéndose y motivando a sus empleados con las medidas adecuadas, si se tuviese un Departamento de Recursos Humanos con profesionales calificados.

Variable de análisis 4: Condiciones laborales

Descripción. Las condiciones laborales son la cuarta variable de análisis y se refiere a los factores que influyen en el desempeño y el bienestar de los colaboradores del departamento de Operaciones de Grupo CR Visión. Entre los factores que tienen influencia en las condiciones laborales de los conductores están la jornada laboral, la remuneración de los colaboradores, los beneficios, las medidas de seguridad de los conductores, el ambiente laboral y el acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo.

Con respecto a las condiciones laborales, la categoría procede de la información recibida a la pregunta 8 “¿Qué cree que es lo que más valoran los conductores de trabajar en la empresa?”. Los entrevistados indicaron lo siguiente:

- ✓ *Primero, el cumplimiento en los pagos, son justos y puntuales. Ellos reciben el salario completo. La estabilidad es muy importante y la empresa les ofrece mucha si pasan el periodo de prueba. (Entrevistado 2)*
- ✓ *“El tema de capacitaciones es un problema, hacen mucha falta, muchos no están lo suficientemente preparados para el puesto y eso genera problemas entre los chóferes”. (Entrevistado 3)*
- ✓ *“Sí reciben sus salarios completos, días libres, y pago por las horas extra que realicen, ya que son asalariados, pero nada más”. (Entrevistado 4)*

Análisis. Las condiciones laborales que ofrece una empresa, varían de acuerdo con muchos factores y circunstancias que impactan el desarrollo del trabajo de los empleados. A nivel social, la calidad del ambiente de trabajo y la comunicación que existe con las jerarquías impactan las condiciones de trabajo. A nivel físico, el equipo de trabajo, la comodidad y seguridad también influyen, y en términos organizacionales la cultura de la empresa y las remuneraciones tienen un impacto importante en las condiciones laborales de sus trabajadores.

Toda organización debe buscar la igualdad de condiciones laborales si se desea evitar malentendidos y conflictos entre los colaboradores. Es por eso por lo que las empresas necesitan estar bien informadas en cuanto a la creación de planes de trabajo sobre condiciones

laborales que puedan propiciar un entorno armonioso, que fortalezcan las relaciones de trabajo y desarrollen el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

El Departamento de Operaciones presenta algunas fortalezas en las condiciones laborales que ofrece a sus empleados, al ser puntuales y responsables en cuanto al pago de salarios y al ofrecer estabilidad laboral una vez que han pasado el periodo de prueba. Lo que contribuye a que se cree un sentido de confianza y de compromiso hacia la empresa. Además, la empresa es justa con respecto al pago de horas extraordinarias y el respeto de los días libres de los empleados a pesar de ser una industria cambiante, en la que los horarios son demandantes en muchas ocasiones, lo que evidencia que la empresa es transparente y justa en cuanto a la remuneración base.

Por otra parte, existen algunos aspectos sobresalientes que no son positivos, se distingue que la inexistencia de las capacitaciones de nuevos y actuales colaboradores afecta su desenvolvimiento y formación continua como señalaron los entrevistados. Esto repercute claramente en la calidad del servicio ofrecido y afecta negativamente la operatividad de la empresa y el sentimiento de estancamiento personal y profesional que puedan desarrollar los trabajadores al ver que no tienen oportunidades de crecimiento ni de mejora.

Aunado a lo anterior, la falta de comunicación, la remuneración que reciben los conductores y el ambiente laboral negativo en el cual se han desenvuelto, revelan que los colaboradores del Departamento de Operaciones están desalentados, lo que puede afectar negativamente la salud mental y física de los conductores, además de propiciar el ausentismo en el ámbito laboral. Todos los factores anteriormente mencionados influyen tanto a nivel

individual y colectivo, lo que repercute en las condiciones laborales de los colaboradores y el clima laboral.

Variable de análisis 5: Inducción

Descripción. La inducción es la quinta variable de análisis y hace referencia al proceso que siguen los supervisores del área operativa en Grupo CR Visión para introducir a los candidatos seleccionados a la empresa. Es en esta etapa cuando los líderes del departamento les proporcionan la información sobre las reglas y políticas a seguir, el área de trabajo en la cual deben operar y les explican la conformación de la organización.

Ante la pregunta 3, “¿Los conductores reciben capacitación o inducción al ingresar a la empresa?”. La inducción es la categoría sobresaliente, los entrevistados detallan lo siguiente:

- ✓ *“Lo que hacemos es llevarlo a hacer un recorrido, el chofer con más experiencia se encarga de dar un recorrido en el aeropuerto y el hotel y en las zonas en las cuales se pueda estar. Se le muestra cómo recibir y tratar a los clientes, si son mujeres o hombres o adultos mayores. Y luego se les hace firmar las políticas de ingreso, políticas de la empresa, medidas de seguridad”.* (Entrevistado 1)
- ✓ *“Ellos reciben una charla de la empresa en la que se les explica cómo está conformada, cómo funcionan los departamentos, información básica y política de drogas”.* (Entrevistado 2)
- ✓ *“Yo les explico cómo funciona todo en la empresa y les nuestro a qué tienen acceso los conductores, como el área de comedor y áreas comunes”.* (Entrevistado 4)

Análisis. La etapa de la inducción del personal es importante, tanto para los nuevos colaboradores como para la empresa contratante, es en este proceso cuando se introduce formalmente a los nuevos empleados a la empresa y se les explica detalladamente cómo funcionan las cosas a nivel interno y cómo se espera que estos se desenvuelvan ajustándose a las políticas y reglas de la organización.

Los supervisores del área operativa varían sus métodos al realizar este proceso de inducción a los nuevos colaboradores, incluso en ocasiones se valen de otros conductores para realizar la inducción. Aunque se puede apreciar que en su mayoría, lo que pretenden es dar a conocer más a fondo la empresa a los nuevos conductores, explicarles qué se puede hacer y qué no se puede hacer en un lugar de trabajo al ser una zona privada, y darles a conocer las políticas de consumo de drogas por temas de seguridad.

Se entiende que el proceso de inducción en una organización es crucial y tiene un impacto directo en los nuevos colaboradores. La inducción tiene un objetivo muy claro, el cual es informar al contratado todos los datos relevantes de su puesto de trabajo, la empresa, los valores y los grupos de trabajo si estos existen, para que el nuevo trabajador se adapte a la metodología de trabajo y pueda desenvolverse y adaptarse más fácilmente según las expectativas de la empresa.

Dicho esto, según el contexto de los encargados del Departamento de Operaciones, se nota que no tienen una metodología definida para la recepción de los nuevos colaboradores, ni un manual de bienvenida que los guíe en el proceso. Aunque en términos generales informan sobre políticas de drogas y seguridad, y en ocasiones se valen de los otros miembros del equipo para completar un recorrido del área en la cual se mantienen los

conductores la mayor parte de su tiempo; estas actividades terminan siendo muy espontáneas y no planeadas, lo que podría afectar la transición de los nuevos empleados a rol de trabajo.

Variable de análisis 5: Estrategias para retener el personal

Descripción. Las estrategias para retener el personal es la quinta variable de análisis y hace alusión a las políticas establecidas y acciones que implementan los líderes del Departamento de Operaciones en Grupo CR Visión, para mantener a sus empleados a largo plazo en la empresa, alimentando un sentido de compromiso en el empleado y evitando que abandonen la organización por razones diversas.

Esta categoría se origina ante las respuestas recibidas a la pregunta 7 “¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?” y 10 “¿Qué sugerencias tiene para mejorar las medidas para retener a los conductores?”. Los entrevistados destacaron lo siguiente:

- ✓ *“Que se modifiquen las medidas de retención. Tener un incentivo económico para el mejor chófer mensualmente, implementar una vez al mes hacer una actividad corta, una comida para unir más el grupo de trabajo. Sería bueno que alguien externo al equipo se encargue de evaluar el desempeño de los choferes y de preguntarles cómo los están dirigiendo. (Entrevistado 1)*
- ✓ *“Una mejora salarial sería buena, ya que sus responsabilidades son muchas y hay muy poco talento en la zona, esta industria está creciendo y es muy probable que ellos abandonen la empresa por otra que les pague comisiones o les ofrezcan mejores beneficios. Ofrecer comisiones porque normalmente se van a otras empresas donde pagan mejor”. (Entrevistado 2)*

- ✓ *“El tema de capacitaciones porque no se está desarrollando al personal, por ejemplo, el desarrollo del idioma inglés o servicio al cliente”.* (Entrevistado 3)

Análisis. Las estrategias de retención de personal son cruciales para que las empresas mantengan a sus mejores empleados, retengan el mejor talento y minimicen la rotación de empleados en la empresa. Las estrategias deben tener un objetivo claro y ser puntuales, aunque pueden centrarse en varias áreas que ameriten mejoras alineando los objetivos individuales de los colaboradores con los de la organización.

Cabe destacar que las estrategias de retención de personal deben estar enfocadas en los trabajadores que muestran una actitud positiva y buena disposición en su área de trabajo, por eso los líderes de cada área o departamento deben prestar atención a quiénes son estos colaboradores y trabajar en ellos para lograr que se identifiquen con la empresa y se sientan parte de ella.

En el departamento de operaciones se puede entrever que las estrategias de retención de empleados son inexistentes, la única estrategia presente es la compensación salarial que aun así es básica. Los empleados no tienen beneficios extra, no se les reconoce por el buen desempeño ni tampoco tienen acceso a planes de desarrollo profesional o capacitaciones para mejorar sus habilidades en sus roles actuales. Aunado a esto, es claro que los trabajadores no tienen una razón de peso que los ate a quedarse en la empresa, por lo que existe una gran probabilidad de que la abandonen en cuanto se les presenta una mejor oportunidad laboral.

Existen varias repercusiones debido a la inexistencia de estrategias de retención de personal en el Departamento de Operaciones. A nivel operacional, la productividad se ve afectada, ya que los colaboradores desmotivados pueden abandonar la empresa y esto

provoca interrupciones en el flujo de trabajo. La calidad del servicio que ellos ofrecen puede estancarse o bajar si no tienen razones que los mantengan activos, así como pueden surgir problemas de recarga laboral, estrés en el trabajo, conflictos internos, entre otros.

Ante esto, y a pesar de no contar con un departamento de recursos humanos que pueda implementar estrategias de retención de empleados en el departamento operativo, los supervisores están conscientes de la situación y muestran una disposición positiva exponiendo opciones para mejorar las estrategias de retención de sus empleados, como una mejora salarial, reconocimiento al empleado del mes, capacitaciones en temas de servicio al cliente e idiomas, introducción de comisiones, entre otros. Lo que indica una preocupación constante por retener los mejores empleados dentro de su departamento.

Variable de análisis 6: Gestión de personal

Descripción. La sexta variable alude al Departamento de Recursos Humanos el cual, aunque es uno de los más importantes en cualquier organización, en Grupo CR Visión carecen de uno. Las actividades y tareas de gestión de personal que normalmente son ejecutadas por el Departamento de Recursos Humanos, son realizadas por los supervisores de cada área, por lo que los supervisores del Departamento de Operaciones son los encargados de atraer, reclutar, seleccionar y contratar a los conductores del área espontáneamente y cuando surge la necesidad de personal.

Esta categoría es parte del análisis de acuerdo con las respuestas obtenidas ante la pregunta 1 “¿Cómo describiría el proceso de selección y contratación en la empresa?”. A lo cual, los entrevistados indicaron lo siguiente:

- ✓ *“La empresa no es tan grande, no tenemos un departamento de RH, solo una persona que se encarga de planillas. Entonces los supervisores comparten la información cuando reciben los currículums”.* (Entrevistado 2)
- ✓ *“Nosotros no tenemos un departamento de RH, entonces si necesitamos contratar nuevos conductores, lo hacemos por nuestra cuenta”.* (Entrevistado 4)

Análisis. El departamento de Recursos Humanos o Talento Humano es uno de los ejes estratégicos para alcanzar los objetivos organizacionales. En toda organización, este departamento es el encargado de gestionar todas las personas que conforman la planilla, por lo que es esencial que la gestión sea apropiada y ligada a las expectativas de la empresa. Los colaboradores de una empresa constituyen uno de los activos más importantes en las empresas y si se administran apropiadamente y se invierte en ellos llegan a convertirse en una ventaja competitiva ante la competencia.

Existen diversos factores internos y externos en las organizaciones que determinan las necesidades que deben suplir y las posibilidades a las que pueden acceder, en el caso de la gestión de talento humano, eso implica que no es necesario que toda empresa tenga un departamento específico siempre y cuando se gestione su talento humano adecuadamente ya sea mediante subcontratación de tareas o estableciendo una solución intermedia entre la subcontratación y la apertura de un departamento de recursos humanos.

Ahora bien, Grupo CR Visión es una empresa en crecimiento en el mercado del turismo, por lo cual el no tener un departamento que gestione el capital humano lleva a enfrentar consecuencias que pueden ser significativas en sus operaciones al no anticipar y preparar la estructuración de su personal para enfrentar su crecimiento. A nivel legal, la

empresa puede, sin darse cuenta, incumplir leyes laborales o regulaciones que no contemplen debido a que no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que pueda asegurar el cumplimiento de las leyes.

Sumado a esto, el desempeño de los colaboradores del departamento de operaciones no está siendo evaluado. Aunque en la actualidad hay sistemas para medir indicadores de evaluación como la velocidad de los conductores, aceleración y frenado brusco, rutas, el uso del equipo de transporte, etcétera; las actividades de los colaboradores no se evalúan por lo que no se tiene un registro de niveles de productividad y es difícil detectar oportunidades de mejora en su rendimiento.

Otra secuela debido a la inexistencia de un Departamento de Recursos Kumanos, es la falta de capacitaciones y desarrollo profesional del equipo de trabajo en el Departamento de Operaciones. Los integrantes no tienen acceso a capacitaciones que los ayuden a mejorar sus habilidades de servicio al cliente o desarrollar habilidades lingüísticas para desenvolverse eficazmente en su actual rol. Tampoco cuentan con un programa de desarrollo que les permita adquirir nuevas habilidades para su crecimiento profesional, lo cual en conjunto termina siendo desmotivante en los empleados.

La carencia de capacitaciones y programas de desarrollo afecta de igual manera a los líderes del Departamento de Operaciones, ya que ellos no están siendo entrenados para que puedan ejecutar ciertas funciones como atracción, reclutamiento y selección de forma exitosa, por el contrario, los supervisores están realizando estas tareas espontáneamente sin preparación previa o conocimientos técnicos, lo que lleva a que los procesos de reclutamiento sean inconsistentes.

Por otra parte, esta empresa, al no tener un departamento que se enfoque en las tareas de reclutamiento, selección, inducción y retención, afecta cómo los distintos departamentos como el de operaciones reclutan y retienen a su personal. En el sector turístico es esencial que las empresas atraigan y retengan a personas con talentos y habilidades específicas, sin embargo, en este caso, la atracción de personas no se realiza correctamente, el perfil y la descripción de los puestos es inexistente, las entrevistas no se estructuran o adecúan al puesto, la inducción que se da es incompleta y no se encuentran evidencias de estrategias de retención de empleados.

El factor determinante en el caso de Grupo CR Visión es que el sector donde se desarrollan sus actividades es el turístico, lo cual implica que los colaboradores trabajen en equipo y en muchas ocasiones bajo presión. Es evidente en este caso, que no existe un departamento que gestione el personal de forma adecuada para evitar conflictos o solucionarlos en caso de que se presenten, lo que, a su vez, impacta negativamente el clima organizacional y las condiciones laborales de sus colaboradores.

Análisis de resultados con base en las respuestas del cuestionario.

Pregunta N°1:

¿Cuál es el puesto que desempeña?

Como resultado de la pregunta #1 del cuestionario se pretende identificar el puesto que desarrollan los colaboradores de la empresa Grupo CR Visión, para ello, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 1. Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia.

Del total de respuestas, se puede evidenciar como un total de 12 colaboradores desempeñan el puesto de “Conductor”, lo que corresponde a un total del 70% de las respuestas obtenidas, los mismos tienen la función de conducir los vehículos de la empresa desde y hacia el aeropuerto, sin la particularidad de tener alguna especialidad como un segundo idioma o brindar servicios especiales para turistas, lo que se consideraría como un conductor regular.

Por otra parte, 3 colaboradores expresaron que el puesto que desempeñan corresponde a “Conductor de Turismo”, los mismos corresponden a un 18% de la muestra del estudio y su función es conducir las unidades de la empresa, con la diferencia de que son choferes especializados en conducir rumbo a destinos turísticos como el Hotel W y Westin y, por ende, tienen amplia experiencia con turistas, lo que es sumamente importante para la empresa debido a que puede brindar un servicio especializado a este mercado en específico.

Finalmente, un 12% de la muestra, que son 2 trabajadores, expresaron ser “Conductores Bilingües”, los mismos son de gran valor para la empresa debido a que muchos extranjeros buscan choferes con la habilidad de hablar un segundo idioma para poder tener una mejor comunicación y sentirse más seguros, es uno de los servicios que la empresa más brinda debido a que por lo general los turistas tienen tendencia a realizar muchas consultas referentes al clima, a las carreteras y tener a un conductor que pueda comunicarse con ellos y responder a sus inquietudes es de sumo valor para su tranquilidad y destaca a la empresa en función de caracterizarse por dar un servicio especializado.

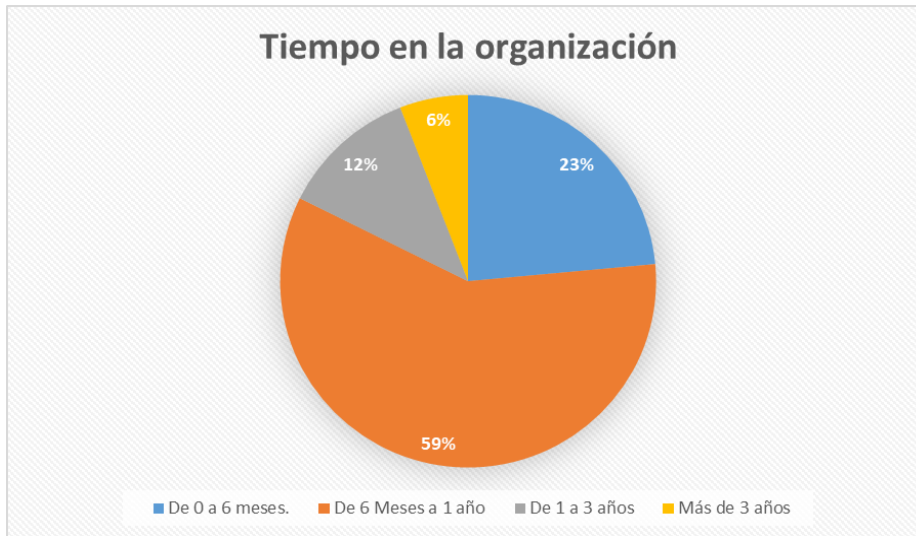
A pesar de que la empresa tiene diferentes tipos de conductores, la idea es que todos tengan la habilidad de manejar un segundo idioma, el cual es inglés, y además de eso se especializan en brindar un servicio de transporte orientado al turismo. Lo anterior debido a que la mayoría de los clientes de la empresa son turistas internacionales, y a pesar de que todos tienen gran experiencia y una habilidad de manejo muy profesional, existen muy pocos que pueden comunicarse con los turistas en un segundo idioma.

Una meta que tiene la empresa es aumentar el número de colaboradores que manejen un segundo o tercer idioma y que además tengan experiencia con turistas y orientación al cliente para así de esta manera mejorar su servicio de transportes y brindarles a los clientes una experiencia más agradable, especializada en el mercado que tiene una mejor promoción.

Pregunta N°2:

¿Cuánto tiempo tiene en la organización?

Gráfico 2. Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia.

La segunda pregunta del cuestionario es relevante, debido a que a pesar de que la empresa tiene alrededor de 25 años en el mercado, según indica la muestra, el personal operativo tiene muy poco tiempo de laborar para la empresa, lo que deja un factor muy importante a considerar, la inestabilidad del personal, debido a que el principal activo de una empresa es su capital humano y el personal del departamento operativo de la empresa Grupo CR Visión no se muestra estable y tiende a rotar con facilidad.

La mayoría de los colaboradores del departamento operativo de la empresa Grupo CR Visión tienen de seis meses a un año de laborar con la empresa, corresponden específicamente a un 59% de la muestra y este factor es sumamente relevante, debido a que esto indica que la rotación del personal es constante y que muchos de los colaboradores son relativamente nuevos.

En segunda posición, se encuentran los colaboradores con menos tiempo de laborar para la empresa, específicamente de 0 meses a 6 meses de antigüedad en la planilla de la

empresa, cuyo porcentaje corresponde a un 23%. En este apartado se incluyen empleados que aún se encuentran, en su etapa de prueba, en un periodo de familiarización con la cultura organizacional y que aún no poseen las competencias de un trabajador estable en la empresa.

Un 12 % corresponde al porcentaje de la muestra de los empleados que tienen de uno a tres años laborando con la empresa, se puede decir que estos ya están consolidados en la misma debido a que tienen un tiempo considerable de tener relaciones laborales con la empresa. Sin embargo, la cantidad de empleados que pasan del primer año de trabajo con la empresa es muy baja, lo cual puede corresponder a dos razones, en primera instancia las estrategias de retención que son inexistentes en el departamento y que las condiciones laborales que ofrece la empresa no son muy atractivas, por ende, los colaboradores que ingresan buscan cambiar de empleo rápidamente.

Finalmente, con un 6% se encuentran los colaboradores que tienen más tiempo de laborar para la empresa. Este porcentaje es muy bajo y alarmante debido a que en su planilla solamente existe un colaborador que tiene más de 3 años trabajando con la empresa, situación que demuestra que la rotación de personal en el departamento es muy frecuente y que los colaboradores no permanecen en la empresa por mucho tiempo, lo que implica una afectación en los flujos de trabajo, la asignación de tareas y la planeación del personal operativo.

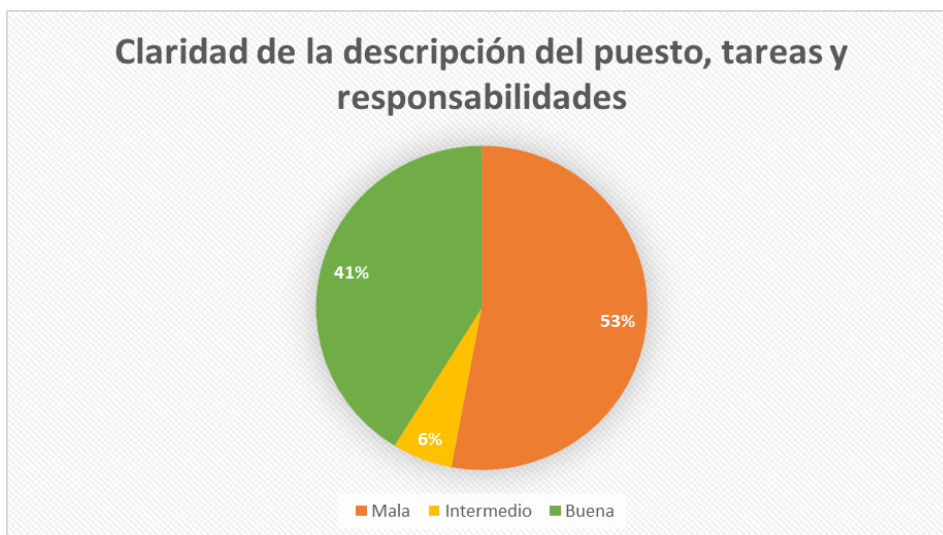
Sin duda, las repercusiones de que los conductores en su mayoría no tengan ni 1 año en la organización son evidentes, la falta de experiencia, la constante necesidad de reclutar y capacitar nuevos integrantes, el ambiente de incertidumbre en los empleados, el escaso compromiso de los empleados para con la empresa, entre otros factores que sobresalen

evidencian la falta de un departamento de recursos humanos que gestione el personal adecuadamente.

Pregunta N°3:

¿Qué tan precisa fue la descripción del puesto, las tareas y las responsabilidades diarias del rol en el anuncio del puesto al cual aplicó?

Gráfico 3. Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a las respuestas obtenidas del cuestionario, se evidencia que un 53% de los colaboradores expresaron que aspectos como la descripción del puesto, sus funciones, sus responsabilidades, entre otros aspectos, no se los explican de manera clara y efectiva, por lo que muchos a pesar de aceptar la oferta laboral, aún tienen dudas que sobre la marcha van aclarando con sus compañeros de equipo.

Por otra parte, el 41% de la muestra indica que los aspectos anteriores sí fueron comunicados con claridad y de manera efectiva, según ellos, dichos aspectos se comunican

en la primera entrevista que se les realiza y es acá en donde el supervisor les explica sus funciones, sus beneficios, las condiciones en las que van a laborar, entre otros.

El restante 6% se encuentra en una posición neutral debido a que destacan que, si se les informa sus condiciones laborales, responsabilidades y demás, sin embargo, todo indica que es una mención muy básica, no se profundiza en aspectos del perfil de puesto y descripción de tareas y a pesar de que se comunica información, siempre quedan dudas específicas, de igual manera, la mayoría opta por consultarle a otros colaboradores para aclarar sus dudas.

Según las respuestas de los colaboradores que respondieron el cuestionario, se puede apreciar que existe una discrepancia en lo que refiere a la descripción de las tareas que debe desempeñar en el puesto, así como los límites de sus responsabilidades en su rol. Las entrevistas las realizan de forma aleatoria los 4 supervisores, lo cual deja en evidencia que unos sí especifican bien los aspectos descritos anteriormente y otros no lo hacen, esto es muy importante a considerar debido a que los nuevos colaboradores aceptan el trabajo, pero no tienen claras sus funciones y responsabilidades.

Claramente, los colaboradores aportan datos que prueban que la falta de una descripción y perfil del puesto, así como de un tipo de entrevista estructurado y adecuado al puesto de trabajo y la inexperiencia de los supervisores en cuanto a procesos de reclutamiento y selección, están afectando la eficacia de este proceso, ya que este, en al menos la mitad de los casos, no ha sido exitoso.

Pregunta N°4

¿Recibió suficiente información sobre la cultura organizacional y los valores de la empresa durante el proceso de selección?

Gráfico 4. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta anterior tiene como objetivo conocer si durante el proceso de selección, principalmente en las entrevistas, se les brinda algún tipo de información referente a la cultura organizacional, los valores de la empresa, lo que se espera de ellos y cómo se toman las decisiones en la empresa, sin embargo, los resultados ratifican de igual manera que al ser diferentes entrevistadores, cada uno realiza las entrevistas según su propio criterio y comparte la información que considere pertinente sin tener un formato definido.

Se puede observar en el gráfico anterior como un 59% de los colaboradores que respondieron el cuestionario, afirman haber recibido información suficiente referente a la cultura organizacional y valores de la empresa durante el proceso de selección, sin embargo,

un 41% complementa con no haber recibido ningún tipo de información referente a estos aspectos organizacionales.

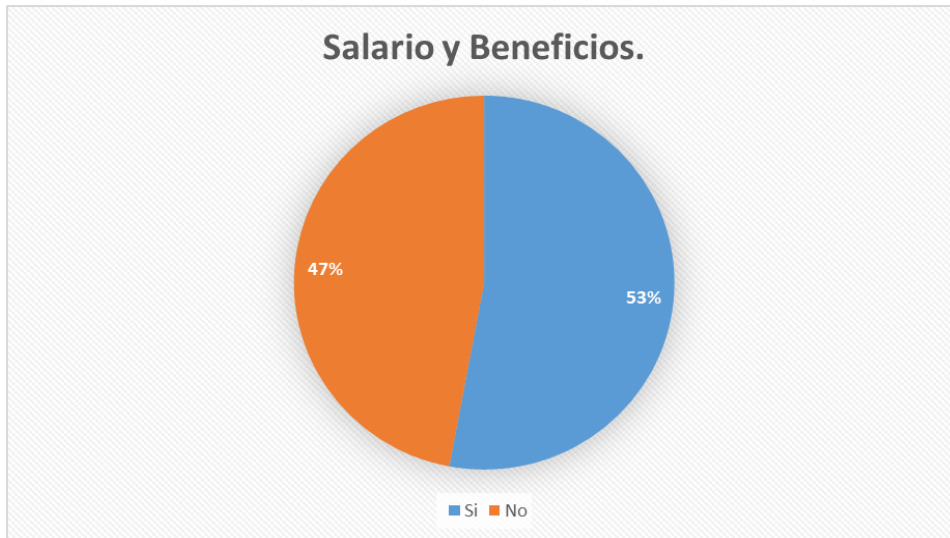
Cabe resaltar, que, en muchas ocasiones, los aspirantes a una vacante aceptan una oferta laboral, y lo hacen por necesidad, debido a que se encuentran desempleados y necesitan laborar en una empresa para tener ingresos, sin embargo, lo hace por la necesidad y no porque realmente les llame la atención el rol de trabajo. Basándose en las respuestas obtenidas y los comentarios de los colaboradores, esta situación es perjudicial en este departamento debido a que no existen factores que contribuyan a integrar los nuevos empleados ni desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores actuales.

Es esencial que en el proceso de reclutamiento se comunique con claridad las normas y valores de la organización, de manera que los aspirantes a una vacante se aseguren de querer ser parte y adaptarse a la cultura organizacional de la empresa. Lo cual no está sucediendo en los procesos de reclutamiento del Departamento de Operaciones, donde se ve que en muchas ocasiones los conductores ni siquiera conocen bien sus responsabilidades o cómo es la cultura de la organización, esto sin duda alguna es un aspecto que se debe mejorar para replantear una estructura en los temas que tocan los supervisores en el transcurso de las entrevistas.

Pregunta N°5

¿El salario y los beneficios pertenecientes al puesto fueron ofrecidos en la entrevista?

Gráfico 5. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a las respuestas de los encuestados, el gráfico anterior evidencia como un 53% de las respuestas expresaron haber sido informados con respecto a sus condiciones salariales y laborales antes de aceptar el puesto, sin embargo, un 47% aceptó el trabajo sin conocer sus condiciones laborales como el salario o beneficios relacionados principalmente.

Queda en evidencia que, durante el proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores para el área operativa, las entrevistas son aplicadas espontáneamente, sin un formato definido y sin un procedimiento que estructure los temas a abordar, las preguntas a realizar y la información a compartir con el entrevistado. No se encuentra certeza de que los supervisores posean conocimientos técnicos que sirvan de base para que puedan llevar a cabo un proceso de reclutamiento efectivo y que apliquen las entrevistas apropiadamente y según el perfil de la vacante.

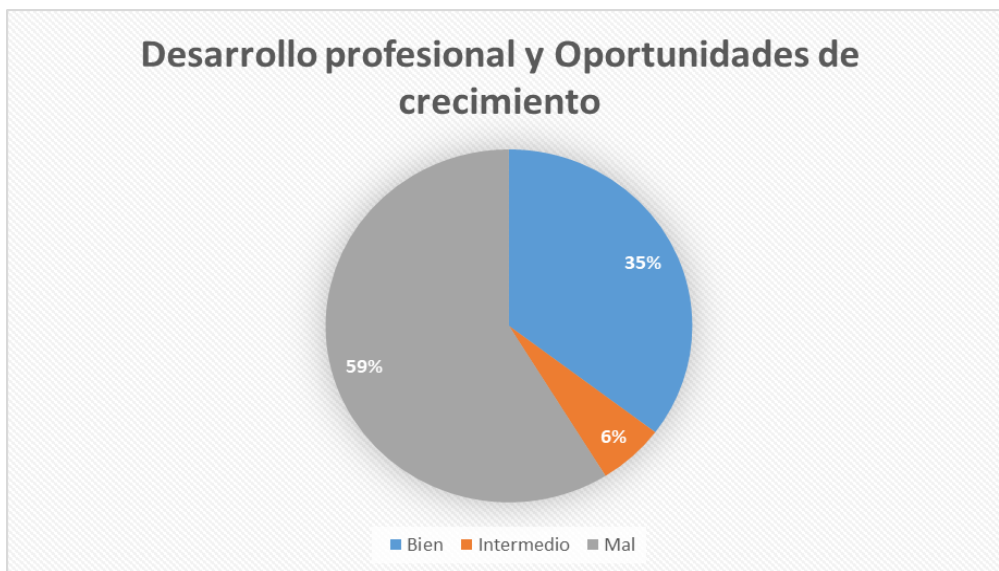
Los supervisores están dejando pasar muchos detalles relevantes que no se les comunica a los aspirantes como el tema de la remuneración y si existe o no un beneficio

adicional ligado a su rol de trabajo, lo que perjudica el proceso de reclutamiento debido a que existen aspirantes que basan su decisión de unirse a la empresa en la información que estos reciben, como la remuneración y beneficios que puedan recibir, por ende, si la información no es proporcionada, puede afectar las decisiones de unirse a la empresa o hacerlos dudar de la transparencia de la organización.

Pregunta N°6

¿Qué tan claro le resultó el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa durante el proceso de selección?

Gráfico 6. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la pregunta N°6 se pretendió conocer la claridad con la que los supervisores del Departamento de Operaciones, en la entrevista, especifican las

oportunidades correspondientes al desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento que pueden obtener dentro de la empresa, sin embargo, los resultados no fueron positivos.

El mayor porcentaje corresponde a un 59% que expresó no tener claras sus oportunidades en cuanto al desarrollo personal y crecimiento profesional dentro de la empresa y esto corresponde debido a que durante el proceso de reclutamiento estos aspectos no fueron mencionados, por lo cual desconocían si existían posibilidades de crecer dentro de la empresa.

Un 35% de la muestra de la investigación dio un dato interesante y es que si tuvieron claras sus oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento laboral, sin embargo lo que les quedó claro fue que estas no existían, en palabras de varios entrevistados ellos prácticamente son contratados para desarrollar un puesto en específico dentro del departamento y la oportunidad de migrar a otro puesto dentro del mismo o a otro departamento dentro de la empresa son prácticamente nulas, por lo que crecer dentro de la empresa y desarrollarse son aspectos muy difíciles de conseguir.

Finalmente, un 6% de los encuestados mostraron una posición neutral, esta posición puede deberse a que consideran que la empresa, al ser una organización con tanta trayectoria en el mercado nacional, la posibilidad de darse a conocer y aspirar a un departamento cuyas posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional sean mejores y más ajustadas a su perfil son existentes, aunque estos aspectos no se mencionan en las entrevistas con los supervisores.

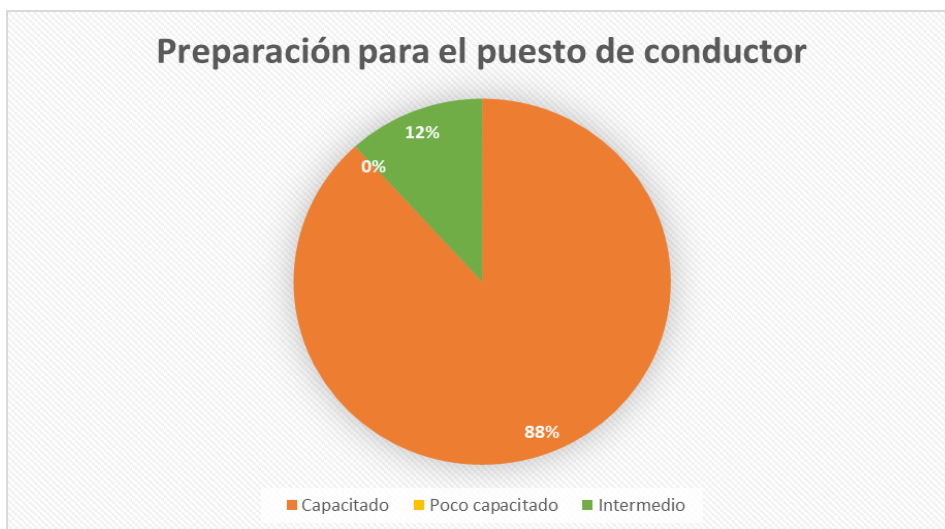
El aspecto para tomar en consideración en este apartado es que se demuestra que de todos los entrevistados, más de la mitad sintió que la información proporcionada durante el proceso de reclutamiento no fue clara o suficiente. Este aspecto está relacionado con el hecho

de que la empresa no tiene un paquete de compensación y beneficios atractivos para estos colaboradores, ni estrategias de retención de personal que se están aplicando actualmente en el Departamento de Operaciones. Lo que se ve reflejado en su estado de ánimo y expectativas laborales.

Pregunta N°7

¿Qué tan bien capacitado se sintió para el puesto de conductor de vehículos después de completar el proceso de reclutamiento y selección?

Gráfico 7. Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la pregunta N°7 fueron muy positivos, en primera instancia se puede analizar que un 88% de la muestra se encuentra altamente capacitado para desempeñar la labor para la cual fue contratado y esto debido a que los aspirantes en su gran mayoría son referidos por colaboradores de la empresa y demuestran previamente una habilidad de manejo excelente, por esta razón se sienten muy capacitados para desempeñar el puesto para

el cual están aplicando, además de que cuentan con una experiencia previa que los respalda, en su gran mayoría.

Un 12% de la muestra expresó estar en una posición intermedia en lo que respecta a sus capacidades y habilidades para desempeñar el puesto y esto corresponde a que pesar de tener una amplia experiencia práctica de manejo, muchos de los clientes que deben atender, son turistas y hablan diferentes idiomas, razón por la cual consideran que se sienten vulnerables al no tener la capacidad de poder interactuar con los clientes en su idioma.

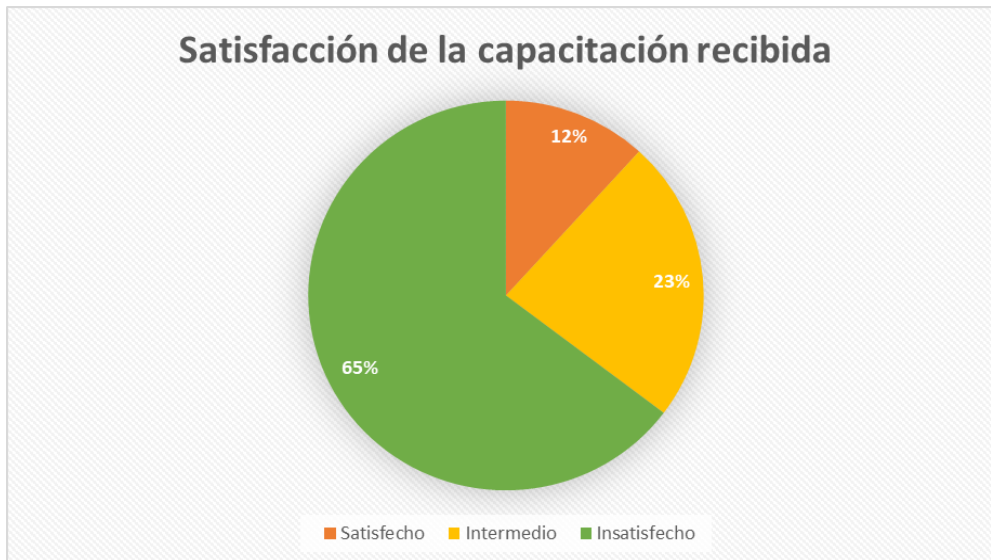
Finalmente, ningún conductor de la muestra se siente poco capacitado para desempeñar las funciones para las cuales fue contratado, debido a que confía en su habilidad de manejo y a su experiencia previa en trabajos anteriores, lo que indica que los aspirantes, en su gran mayoría, son preseleccionados antes de ir a una entrevista, tomando en consideración principalmente la experiencia previa en los procesos de reclutamiento y selección.

La gestión de los empleados en el Departamento de Operaciones se ve marcada por cómo los supervisores los guían en el proceso de reclutamiento, la información que los aspirantes reciben y por cómo ellos se sienten al finalizarlo. Esto repercute en su desenvolvimiento y en la confianza que desprenden para completar sus tareas en el trabajo. Lo que provoca que el factor de la experiencia previa sea positivo y un eje importante que nivela el estado de ánimo de los colaboradores al finalizar el proceso de reclutamiento y selección.

Pregunta N°8

¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que recibió como nuevo conductor de vehículos?

Gráfico 8. Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la octava pregunta, como se puede observar en el cuestionario anterior fueron muy negativos. En primera instancia se puede observar que la mayoría de las respuestas señalan un 65% de insatisfacción, lo que demuestra que el proceso posterior a la contratación “la capacitación” ejercida por parte de los supervisores del Departamento de Operaciones es muy deficiente y muchos de los nuevos colaboradores no se sintieron cómodos con el proceso de capacitación.

Por otra parte, un 23% de la muestra se encuentra en una posición neutral, intermedia debido a que a pesar de que la capacitación que brinda la empresa es deficiente, se basan en

sus experiencias laborales y relacionan qué deben y no deben hacer, puesto que tienen una apreciación del puesto y a pesar de que no se les brinda una inducción y capacitación adecuada, estos ya tienen conocimientos y experiencia previa que les ayudan a sentirse capacitados para desempeñar las funciones para las cuales fueron contratados.

En una minoría, un 12% de los conductores expresó mantenerse satisfecho en cuanto a la capacitación, las razones pueden relacionarse con que los conductores consideran que es muy básica y todos los aspectos les quedan claros, básicamente la capacitación es un diálogo en donde se explica la forma en la que deben de conducir, lugares que deben utilizar para abastecer la unidad de combustible y cómo deben comportarse mientras se brinda el servicio.

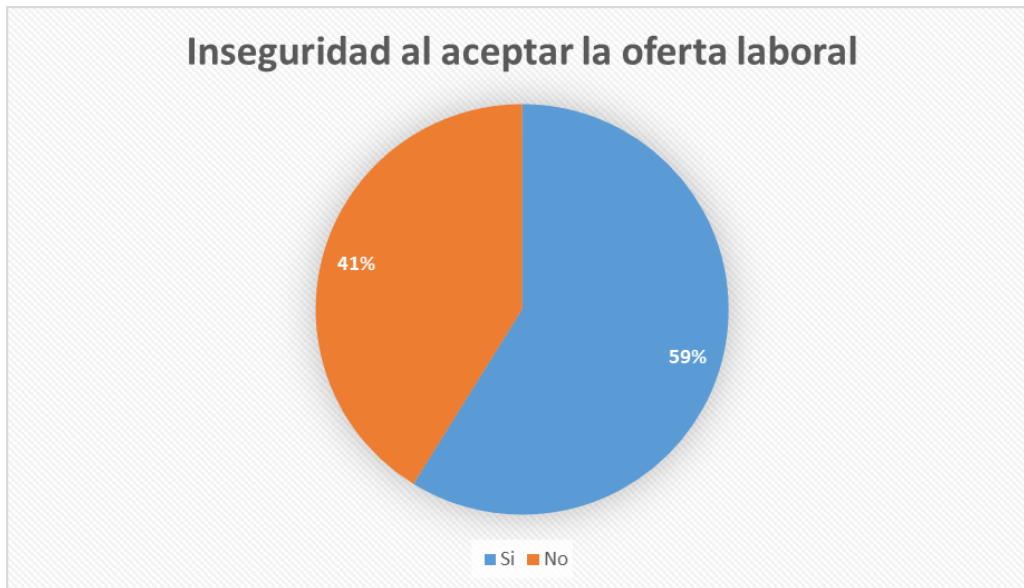
Estos resultados ponen de manifiesto una insatisfacción general por parte de los conductores del Departamento de Operaciones en cuanto a la capacitación recibida. Con un 65% de respuestas negativas, se pone en evidencia que el proceso de capacitación que se brinda en el departamento es ineficiente. Los colaboradores que se mantienen neutrales, demuestran que solo su experiencia previa compensa las deficiencias de la capacitación recibida y el restante 12% indican que la capacitación fue considerada básica.

Ante esto, el Departamento de Operaciones se enfrenta a una realidad poco optimista, ya que sobresale la necesidad de preparación por parte de los supervisores, la falta de un departamento de recursos humanos que planee y gestione estos procesos adecuadamente y la necesidad de mejorar y replantear los programas de capacitación para asegurar la preparación adecuada de los conductores para con sus responsabilidades.

Pregunta N°9

¿Hubo algún aspecto del proceso de reclutamiento y selección que le hizo dudar sobre su decisión de unirse a la empresa?

Gráfico 9. Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia.

Según evidencia el gráfico anterior, los aspirantes en su momento tuvieron muchas dudas a la hora de aceptar la oferta laboral, en total un 59% de la muestra se mostró indeciso a la hora de aceptar la oferta laboral que recibieron debido principalmente a que sus condiciones laborales no eran las que esperaban por diferentes aspectos, como desarrollo profesional, salario poco atractivo, beneficios extra, falta de profesionalismo en el proceso de reclutamiento, entre otros.

Por otra parte, el restante 41% de la muestra encuestada no tuvo dudas para aceptar el puesto y las condiciones que le ofrecía la empresa y esto corresponde principalmente a

que, por lo general, el mercado brinda las mismas condiciones, si bien es cierto trabajar con la empresa Grupo CR Visión no tiene beneficios extra, el mercado laboral ofrece condiciones muy similares, puesto que se conforman con la oferta laboral ofertada.

El proceso de reclutamiento y selección al que son sometidos los aspirantes al puesto de conductor en el Departamento de Operaciones, genera una notable inseguridad en las decisiones de los aspirantes. La indecisión que enfrentó la mayoría de los encuestados revela que los factores de oportunidades de crecimiento, aprendizaje continuo, salario poco atractivo y beneficios, tienen una influencia alta en sus decisiones.

Además, se denota que la inexperiencia y falta de preparación técnica de los supervisores y la poca inversión en estrategias de atracción y retención de empleados por parte de la empresa, también intervienen en las decisiones de los aspirantes, siendo estos factores poco optimistas para el departamento y la atracción de nuevo talento.

Pregunta N°10

¿Cuál es la apreciación que tiene de la empresa, se ve en 5 años trabajando acá mismo?

La pregunta 10 se realizó de manera abierta para que los colaboradores pudieran expresar cómo se sentían y gracias a esto se pudieron conocer aspectos relevantes. En primera instancia, la mayoría de los entrevistados, específicamente un 60%, dicen que no se ven trabajando con la empresa en 5 años y esto corresponde específicamente a que la empresa no les brinda las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que buscan, además de

que las condiciones laborales no son extraordinarias y según expresan, “pueden conseguir las mismas condiciones laborales en cualquier otra empresa”.

Un 20% de la muestra expresa su interés por mantener su relación laboral con la empresa, sin embargo, su intención es buscar opciones laborales en otros departamentos cuyo desarrollo profesional sea mayor y tengan más oportunidades de crecimiento debido a que en el departamento operativo que es para el que trabajan, está estancado y consideran que es prácticamente imposible surgir y que están ahí de momento mientras buscan opciones dentro de la empresa, pero en otros departamentos.

Un 15% de los encuestados dicen sentirse inconformes con su puesto y por ende, no se ven manteniendo relaciones laborales con la empresa, de hecho, en la actualidad se encuentran buscando ofertas laborales y su intención es cambiar de empleo a uno que les ofrezca mejores condiciones y que puedan tener mayores oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

Finalmente, un 5% de la muestra si se siente conforme con las condiciones que le ofrece la empresa, estos específicamente están satisfechos y los motiva la estabilidad laboral que esta les puede ofrecer, se encuentran muy identificados con la empresa y aunque les gustaría que su salario aumente y tengan mayores beneficios, la seguridad y tranquilidad que les brinda la empresa los hace permanecer en una zona de confort que cumple con sus necesidades actuales.

Lastimosamente, gran cantidad de los colaboradores actuales se sienten inconformes con su puesto de trabajo actual en la empresa Grupo CR Visión, específicamente en el departamento operativo, por esta razón muchos de los colaboradores buscan cambiar de

trabajo ya sea a otra empresa o movilizarse a otro departamento alimentando la rotación de personas en el departamento.

Esta condición es sumamente importante considerarla y analizarla debido a que la posibilidad de que el personal siga cambiando y renovándose es sumamente alta, lo que va a desembocar en un mayor gasto de recursos para llenar vacantes, capacitaciones y demás factores que influyen y que evidentemente van a afectar las operaciones del departamento al no estar consolidado y mantenerse siempre con constantes movimientos de personal.

Pregunta N°11

¿Tiene algún comentario sobre la experiencia general del proceso de reclutamiento y selección?

La última pregunta del cuestionario tiene el objetivo de evaluar el proceso de reclutamiento, como lo percibieron los colaboradores de la empresa y en realidad se puede evidenciar como un 90% de los empleados expresaron su inconformidad debido a que según explican, el proceso de reclutamiento fue sumamente informal, básicamente todo se basa en una llamada como entrevista, y una segunda entrevista presencial en la cual realizan una prueba de manejo.

Según explicaron los encuestados, la empresa da por un hecho que, si para ellos el aspirante les funciona, este debe aceptar las condiciones laborales y trabajar para la empresa puesto que en muchas de las ocasiones luego de la entrevista y la prueba práctica, le dicen “está contratado, el puesto es suyo”, sin antes haber explicado las condiciones laborales para conocer diferentes aspectos importantes como su jornada laboral, su salario, entre otros.

Todo está basado en la palabra y en la apreciación de los supervisores, tal y como indican los colaboradores, “si usted le cae bien al supervisor, lo contratan”. En lo que se refiere al proceso de contratación este es muy ambiguo y espontáneo sin una metodología a seguir, solamente se busca que el perfil les llame la atención, y si es así el supervisor va a aceptarlo.

Por otra parte, el restante 10% de la muestra considera que el proceso de reclutamiento es muy rápido, fácil y efectivo, sin embargo, esto corresponde principalmente a que este segmento de la muestra corresponde a candidatos que se sienten más cómodos realizando un proceso de reclutamiento basado en una entrevista mediante diálogos sin tan siquiera tener acceso a una descripción transparente del perfil de los puestos.

Queda en evidencia que el proceso de reclutamiento de principio a fin es sumamente ambiguo, espontáneo y en la mayoría de los casos ineficiente. Tanto los supervisores como la empresa deben enfocarse en mejorar las estrategias de reclutamiento, propiciar una comunicación asertiva y buscar la forma de mejorar las condiciones laborales para que los colaboradores puedan desarrollar un apego mayor a la empresa y se identifiquen con la misma.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo, es indispensable en la investigación, ya que se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de esta. Las conclusiones se determinan a partir del análisis de la información recopilada durante el desarrollo de la tesis, basado en los objetivos específicos de la investigación; de la misma manera se plantea la respuesta al planteamiento

del problema de la investigación; posteriormente las recomendaciones se realizan a través de lo concluido del análisis.

Conclusiones

Se plantean las conclusiones basadas en el análisis de los datos obtenidos de la investigación. Se considera pertinente exponer las conclusiones considerando los objetivos específicos de este trabajo de investigación, luego de diagnosticar los procesos actuales de reclutamiento y selección del Departamento de Operaciones y relacionar la experiencia de los colaboradores para poder optimizar la gestión del personal operativo.

Conclusión 1

Gestión del Talento Humano. Se llega a concluir que la carencia de un departamento de talento humano que gestione las actividades de reclutamiento y selección de personal, así como administración estratégica de los equipos de trabajo, impacta negativamente los procesos internos como el estudio del clima organizacional, la mejora continua, los procesos de contratación y entrevistas sin estructura, entre otros.

La inexistencia de una gestión adecuada de los colaboradores provoca la carencia de procesos que definan los roles y responsabilidades adecuadamente, delimita la evaluación apropiada de los candidatos en los procesos de reclutamiento, y disminuye las probabilidades de mantener positivos a los trabajadores con talento que tienen potencial para hacer crecer la organización.

Aunado a lo anterior, la empresa no propicia el crecimiento profesional de los colaboradores del Departamento de Operaciones motivando a que estos puedan cubrir vacantes en otros departamentos. Estos factores negativos tienen implicaciones tanto a nivel

del departamento como organizacional al no tomarse decisiones estratégicas en cuanto a la planeación de la fuerza de trabajo.

Conclusión 2

Condiciones laborales y ambiente de trabajo. Se concluye que las condiciones laborales en el Departamento de Operaciones no son estimulantes, ya que la empresa no ofrece un paquete de compensaciones atractivo y que se distinga de la competencia. Aunque algunos de los colaboradores tienen habilidades como el dominio de un segundo idioma, estos no tienen ninguna variación en su salario.

Por otra parte, la distribución del trabajo en el equipo no es automatizada, lo que imposibilita que la distribución de trabajo sea equitativa, lo que provoca diferencias entre los empleados al asignarse servicios de transporte sin proyectar el tiempo activo de cada trabajador, horas ocupadas y tiempos libres, lo que ocasiona discrepancias en sus horarios y diferencias entre los colaboradores.

Con respecto al clima laboral, se entrevisté un ambiente negativo y desmotivante, sin acciones que se tomen por parte de los supervisores para mejorar el estado de ánimo de sus colaboradores. La actitud machista se suma de igual forma al ambiente negativo que prevalece en el área operativa, lo que imposibilita la integración de mujeres en el equipo y no propicia la igualdad de género ni la inclusión laboral. Y la ausencia de incentivos extra propician la desmotivación, ya que los empleados no sienten que se valoren sus esfuerzos.

Conclusión 3

Proceso de reclutamiento y selección. Se concluye que el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores no es estructurado y la empresa Grupo CR Visión

no invierte en la mejora de estos procesos. Los supervisores del Departamento de Operaciones son los responsables del reclutamiento y selección del personal, aunque no han sido entrenados con las habilidades técnicas necesarias para ejecutar esta tarea.

Sumado a esto, el tipo de entrevista que aplican no sigue una metodología específica y no es ordenada, lo que provoca que se realice espontáneamente, según el criterio del supervisor. Los colaboradores enfrentan la inexistencia de perfil de puestos, evaluaciones del desempeño, pruebas psicométricas, y la escasez de especialistas en recursos humanos.

Se determina, además, que el principal método que se usa para atraer nuevos trabajadores es mediante las referencias de los colaboradores, ya que la empresa no cuenta con herramientas para atraer y reclutar el personal adecuadamente como perfiles y manuales de puestos, por lo que, sin descripción de puestos, los supervisores no pueden determinar con exactitud si los aplicantes cumplen con los requisitos necesarios para el puesto de conductor y no garantiza la idoneidad de estos.

Sumado a lo anterior, la ausencia de un manual o guía de inducción de empleados, afecta negativamente su integración a la empresa, alimentando la inseguridad de los nuevos colaboradores a la hora de ejecutar las responsabilidades que les asignan y disminuyendo las oportunidades de desarrollar sus habilidades al cien por ciento.

Conclusión 4

Falta de capacitación y liderazgo. Se llega a concluir que la capacitación y el liderazgo demostrado en el Departamento de Operaciones es insuficiente para gestionar al equipo de trabajo adecuadamente. Los supervisores no demuestran tener conocimientos técnicos para liderar sus equipos de trabajo ni para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. La empresa, por su parte, no muestra

interés en capacitar a sus empleados ni proveerles de fuentes o recursos para que los supervisores realicen sus tareas apropiadamente.

En cuanto a los colaboradores, existe una falencia en su preparación, ellos no están siendo capacitados en ningún aspecto relacionado a su actual rol, lo que impide que puedan mejorar sus habilidades actuales y desarrollar nuevas para desenvolverse con mayor eficiencia. Esto, a su vez, ocasiona que los conductores no tengan acceso a asignaciones específicas más allá de lo que su rol les permite y que el departamento tenga pocas posibilidades de consolidarse.

Sumado a lo anterior, la ausencia de un departamento de Recursos Humanos tiene implicaciones en la gestión del personal operativo debido a la inexistencia de planes estratégicos de administración de talento, la ausencia de evaluaciones de desempeño y la carencia de un profesional en talento humano que gestione los procesos internos y solucione conflictos adecuadamente.

Conclusión 5

Rotación de personal y estrategias de retención. Se llega a la conclusión de que el Departamento de Operaciones se enfrenta a una rotación de personal constante debido a la ausencia de estrategias efectivas de retención de personal y la inconformidad de los colaboradores en cuanto a sus condiciones laborales. Además, los colaboradores no tienen expectativas de permanencia a largo plazo en la empresa debido a la falta de un sentido de pertenencia y la ausencia de incentivos y beneficios extraordinarios.

La mayoría de los trabajadores del departamento tienen menos de un año de trabajar con la empresa, lo que evidencia la falta de compromiso por parte de los colaboradores, los cuales ingresan con la intención de emigrar a otros departamentos o a otra empresa del mismo

sector, evidenciando la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro del Departamento de Operaciones y el inexistente interés por parte de la empresa para retener el talento humano que posee.

Recomendaciones

De acuerdo con los objetivos del trabajo de investigación y las conclusiones planteadas con anterioridad, se considera pertinente brindar las recomendaciones con respecto a los factores que afectan los procesos de reclutamiento y selección y la retención del personal del Departamento de Operaciones en Grupo CR Visión.

Recomendación 1

Gestión de Talento Humano. Es esencial que se establezca un departamento de recursos humanos o que se integre un profesional de recursos humanos que gestione el personal del Departamento de Operaciones y el talento del resto de la organización de forma exitosa, capaz de reclutar, seleccionar, formar y desarrollar el talento adecuadamente. A su vez, es importante que se definan los roles y las responsabilidades de los colaboradores para que estos puedan ejecutar las tareas que les corresponden de acuerdo con las expectativas de la empresa, propiciando que los colaboradores puedan desenvolverse en un ambiente positivo donde se sientan valorados y respetados.

Recomendación 2

Condiciones Laborales. Se recomienda implementar la propuesta de mejora integral planteada en el capítulo 6, que permitirá estructurar un proceso de reclutamiento y selección robusto, además, poner en marcha las capacitaciones recomendadas para los supervisores encargados de gestionar equipos de trabajo para que estos puedan desarrollar habilidades de

liderazgo y gestión de talento. Sumado a lo anterior, se recomienda llevar a cabo la estandarización del proceso de inducción y el establecimiento de un sistema de evaluación y mejora continua al igual que optimizar la distribución del trabajo mediante el uso de herramientas tecnológicas. Todo con la finalidad de aumentar la motivación y retención de los colaboradores, a la vez que se incrementa la productividad y se fortalece el clima organizacional.

Inducción.

En el contexto que presenta el Departamento de Operaciones, es esencial que se estandarice una metodología de inducción clara y consistente que contenga los elementos fundamentales de un programa de inducción y que los mismos sean cronológicos y tengan una secuencia coherente para que los nuevos colaboradores puedan ser introducidos a la organización de forma efectiva y exitosa.

Recomendación 3

Proceso de Reclutamiento y Selección. Es importante que en este departamento se creen los perfiles y manuales de puestos para que los supervisores tengan una guía en el proceso de selección de candidatos, de manera que se elija a los que cumplen con los requisitos necesarios y las decisiones que se tomen sean respaldadas.

Además, es necesario que se desarrolle un proceso de reclutamiento y selección estructurado, con entrevistas estructuradas y adecuadas a las vacantes, que se apliquen pruebas de habilidades para evaluar a los candidatos en distintos formatos. Sumado a esto, se pueden valer del uso de redes sociales para ampliar el acceso a candidatos aptos para sus puestos de trabajo y aprovechar el uso de estas plataformas en línea para publicar las

vacantes. También es relevante que se capacite a los supervisores del departamento para que adquieran habilidades técnicas que les permita ejecutar las tareas de reclutamiento y selección de forma efectiva.

Descripción del puesto, oferta laboral y responsabilidades. Se recomienda identificar y estandarizar todos los aspectos que se deben tomar en cuenta en las entrevistas que se les realiza a los oferentes a una vacante, debido a que la entrevista no es solo para conocer al aspirante sino también para comunicarle de manera efectiva las condiciones laborales que ofrece la organización, con ello las personas que se encuentran realmente interesadas seguirán en el proceso, y quienes no lo están, saldrán del proceso y no quitarán la oportunidad laboral a alguien que si la puede necesitar.

Recomendación 4

Capacitación y liderazgo. Es recomendable que el Departamento de Operaciones establezca un programa de formación continua que permita que los colaboradores desarrollen las habilidades técnicas y de liderazgo que requiere su rol actual. Esta formación es necesaria tanto en los conductores como en los supervisores que requieren de habilidades de liderazgo, gestión de equipos y resolución de conflictos. También se recomienda que se establezca un plan de desarrollo profesional que permita la apertura de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, para incentivar el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores.

Evaluación del desempeño. Se recomienda que se evalúe periódicamente la gestión de los colaboradores del departamento operativo, así como los procesos que se establezcan para atraer, seleccionar e inducir a los colaboradores para identificar las oportunidades de mejora. Los colaboradores deben ser evaluados mediante evaluaciones del desempeño para

determinar la eficiencia y productividad y tener mecanismos de medición de productividad. Además, es vital que se creen mecanismos para recibir retroalimentación de los colaboradores, para detectar áreas de mejora y trabajar en ellas demostrando que las necesidades de los empleados son escuchadas.

Recomendación 5

Estrategias de retención de personal. Se recomienda que la organización y los supervisores específicamente analicen las necesidades que tienen los colaboradores para personalizar beneficios y programas que cubran esas necesidades. En el Departamento de Operaciones se pueden aplicar estrategias de retención como planes de carrera profesional, beneficios adicionales, reconocimiento del buen desempeño, un paquete de compensación competitiva y una gestión enfocada en la experiencia del empleado, ya que contribuyen a que los empleados se desenvuelven cada vez mejor en sus puestos de trabajo, logrando retenerlos de forma positiva.

Capítulo VI: Propuesta

Propuesta Integral para Fortalecer la Retención del Talento Humano y el Clima

Organizacional

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora integral para los procesos de reclutamiento y selección en el Departamento de Operaciones de Grupo CR Visión, con la finalidad de acrecentar la retención de los colaboradores y fortalecer el clima organizacional.

Objetivos específicos

1. Diseñar una estrategia de reclutamiento y selección para el Departamento de Operaciones que permita identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos técnicos de las vacantes y se ajustan a la cultura organizacional de Grupo CR Visión.
2. Implementar las técnicas de reclutamiento 4.0 de redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de expandir la base de datos de candidatos disponibles a la que tiene acceso el Departamento de Operaciones.

Propuesta

Se propone enfocar la propuesta en la estructuración de un proceso de reclutamiento y selección sólido y actualizado que sirva de guía para los supervisores encargados de realizar las tareas relacionadas con la búsqueda, atracción, reclutamiento, selección y contratación del personal capacitado para ejecutar las tareas en el puesto de Conductor de turismo del departamento de Operaciones de Grupo CR Visión.

Análisis y definición de perfiles de puestos

Pasos por seguir:

1. Identificar y describir los puestos de trabajo.

Este es el primer paso que los supervisores del Departamento de Operaciones deben tomar antes de iniciar con los procesos de búsqueda de talento para las vacantes en su equipo de trabajo. Este proceso amerita la recolección de la información necesaria para comprender y describir a profundidad las responsabilidades del puesto, el nivel de autoridad y los límites de las tareas del rol. En este caso, los supervisores pueden optar por la observación directa o realizar entrevistas estructuradas.

2. Recopilar datos relevantes:

Luego de identificar y definir los puestos de acuerdo con las responsabilidades, se procede a compilar la información obtenida relacionada con habilidades y competencias necesarias para cada posición, así como requisitos físicos o materiales indispensables para ejecutar las tareas como se espera. La información debe estar en la base de datos a la que todos los supervisores tienen acceso.

3. Analizar las habilidades y competencias requeridas:

En esta etapa es esencial evaluar las habilidades y competencias de los colaboradores actuales para determinar si estos cumplen con los requisitos del puesto. Este proceso se puede realizar mediante entrevistas estructuradas que aborden los requisitos específicos y evaluaciones del desempeño y se debe realizar periódicamente para mantener la descripción del puesto actualizada.

Herramientas: Plantilla para perfil de puesto.

Tabla 2. Plantilla Perfil de Puesto

Perfil del puesto			
Nombre del puesto:		Departamento:	
Jefatura inmediata:		Estado:	
Nivel:		Personal a cargo:	(Sí) (No)
Descripción			
Objetivo general:			
Funciones:			
Responsabilidades:			
Requisitos:			
Requisitos técnicos e intelectuales:			
Competencias personales:			
Otros requisitos:			
Condiciones del puesto:			

Salario:	
Otros:	

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo Estimado: 1 mes.

Creación de una entrevista estructurada

Pasos por seguir:

1. Desarrollar guías de entrevistas estructuradas para el puesto de conductor:

Los supervisores deben preparar una lista de preguntas específicas y estandarizadas que abarquen las responsabilidades, competencias y requerimientos del puesto. Deben definir una introducción para informar detalles relevantes de la vacante y explicar cómo se desarrollará la entrevista. Luego, proceder a realizar las preguntas que evalúan si el candidato cumple con las responsabilidades, competencias y habilidades necesarias y registrar las respuestas recibidas para su posterior análisis. Finalmente proceder al cierre de la entrevista agradeciendo el tiempo del aspirante y brindarle una estimación del tiempo que tomará recibir una respuesta por parte de la empresa.

Herramientas: Plantilla para una entrevista estructurada.

Tabla 3. Plantilla Entrevista Estructurada

Plantilla para entrevista			
Nombre del entrevistador:		Fecha:	
Puesto:			
Nombre del candidato:			
Introducción			

Saludo y Presentación:		
Propósito de la entrevista:		
Preguntas		
Experiencia y formación:		
	Pregunta 1.	
	Pregunta 2.	
	Pregunta 3.	
Habilidades Técnicas:		
	Pregunta 1.	
	Pregunta 2.	
	Pregunta 3.	
Competencias personales:		
	Pregunta 1.	
	Pregunta 2.	
	Pregunta 3.	
Compatibilidad con la Cultura Organizacional:		
	Pregunta 1.	
	Pregunta 2.	
	Pregunta 3.	
Motivación profesional:		
	Pregunta 1.	
Cierre		
Agradecimiento:		

Fuente: Elaboración propia.

2. Implementar pruebas de habilidades y competencias relevantes.

Los supervisores deben utilizar pruebas de evaluación de competencias para medir si los aspirantes a conductor de turismo poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que competen al rol. Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir las habilidades y competencias: habilidades técnicas como conocimiento de rutas, uso de tecnologías de navegación, conducción segura; habilidades interpersonales: comunicación efectiva, servicio al cliente, trabajo en equipo.
2. Diseñar las pruebas: pruebas de manejo en rutas reales, evaluación verbal sobre rutas turísticas, prueba de uso de GPS, juego de roles de servicio al cliente.
3. Establecer los criterios de evaluación: establecimiento de escala de calificación Liker adecuada a cada habilidad.
4. Analizar los resultados para la toma de decisiones: recopilar los resultados de cada prueba en un base de datos electrónica para el posterior análisis.
5. Actualizar las pruebas: revisar las pruebas periódicamente para determinar áreas de mejora.

Este proceso se ve reflejado en la siguiente figura:

Figura 1. Proceso de Evaluación de Competencias



Fuente: Elaboración propia.

Tiempo Estimado: 1 mes.

Uso de redes sociales para la atracción de talento

Pasos por seguir:

1. Detallar la descripción del puesto para la oferta laboral.

Detallar con base en la descripción del puesto, la oferta laboral con la información relevante del puesto, responsabilidades, requisitos e información de contacto.

Herramientas: Plataformas de diseño gráfico (Visme, Canva).

2. Publicar vacantes en Facebook e Instagram.

Utilizar con previa aprobación el uso del perfil de la empresa en la red social Facebook e Instagram para publicar la existencia de una vacante y crear anuncios de pagos que sean mostrados a la población que se elija.

Herramientas: Plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram).

2. Analizar los candidatos potenciales.

Analizar los perfiles de los candidatos potenciales para comprobar quién es, qué páginas sigue, qué tipo de contenido publica y si ha hecho voluntariados anteriormente.

Tiempo Estimado: 1 mes.

Capacitación de Supervisores en Reclutamiento y Selección

Pasos por seguir:

1. Capacitar en el uso de herramientas digitales para el reclutamiento mediante plataformas digitales que ofrecen cursos gratuitos y de pago. Cursos recomendados disponibles en español:
 - ✓ "Recruiting, Hiring, and Onboarding Employees" (Coursera, 20 horas).
 - ✓ "Recruiting Foundations: Recruiting for Diversity and Inclusion" (LinkedIn, 1 hora 5 minutos).
 - ✓ "The Recruitment and Onboarding Process" (Alison, 1.5 horas).

Herramientas:

- Coursera, enlace de acceso: <https://www.coursera.org/learn/recruiting-hiring-onboarding-employees>.
- LinkedIn, enlace de acceso: <https://www.linkedin.com/learning/diversity-recruiting-2>.
- Alison, enlace de acceso: <https://alison.com/course/the-recruitment-and-onboarding-process>.

Proceso estandarizado de inducción para conductores de turismo

Pasos para seguir:

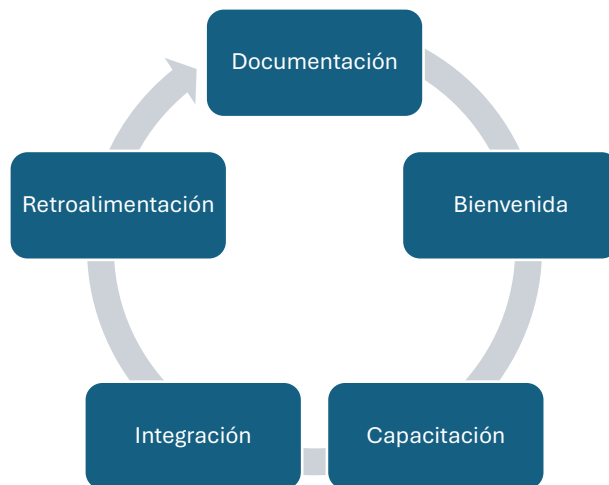
1. Previo a la inducción.
 - a. Preparar la documentación necesaria: el contrato de trabajo y manual del empleado.
 - b. Asignar el uniforme y equipo necesario.
 - c. Informar al equipo de trabajo sobre el nuevo colaborador y asignar un mentor.

2. Primer día de trabajo.
 - a. Recibimiento del colaborador y presentación del equipo de trabajo.
 - b. Guía del empleado en las instalaciones de la empresa.
 - c. Introducción del empleado a la historia, cultura organizacional y valores de la empresa.
 - d. Explicación de beneficios, salario y políticas de la empresa.
 - e. Firma de contrato de trabajo.
3. Capacitación.
 - a. Explicación de las responsabilidades del puesto de Conductor de Turismo.
 - b. Revisión de rutas.
 - c. Revisión de protocolos de seguridad y emergencias.
 - d. Revisión de normas y regulaciones de tránsito.
 - e. Explicación del manejo de clientes y situaciones difíciles.
 - f. Chequeo de los vehículos y los equipos tecnológicos como GPS.
4. Integración.
 - a. Acompañamiento en los primeros días de ruta con un colaborador con experiencia.
 - b. Retroalimentación y ajuste de expectativas.
 - c. Evaluación del desempeño en el primer mes.
 - d. Aplicación de prueba antidopaje ACTUA 6+ y alcoholímetro.
 - e. Verificación de progreso mediante reuniones periódicas.
5. Retroalimentación.
 - a. Retroalimentación de mentores.
 - b. Encuesta de satisfacción del empleado.

- c. Evaluaciones cada 6 meses.
- d. Identificación de necesidades de capacitación.
- e. Registro del progreso del colaborador.

El proceso de inducción se resume en la siguiente figura:

Figura 2. Proceso de Inducción



Fuente: elaboración propia.

Evaluación y Mejora Continua del Proceso

Acciones:

1. Realizar evaluaciones periódicas del proceso de reclutamiento y selección en el Departamento de Operaciones.
2. Recoger retroalimentación de candidatos y empleados sobre el proceso de reclutamiento y selección.
3. Ajustar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección basado en los datos recopilados de la evaluación.

Herramientas: plantilla para encuestas de retroalimentación.

Tabla 4. Plantilla Encuesta de Retroalimentación

Plantilla Encuesta de retroalimentación	
Información básica	
Fecha de evaluación:	
Nombre de evaluador:	
Departamento:	
Periodo:	
Resumen de Proceso	
Número de vacantes:	
Número de candidatos:	
Número de entrevistas realizadas:	
Número de contrataciones:	
Fuentes de reclutamiento	
Plataformas utilizadas:	
Proceso de selección	
Criterios de selección:	
Tiempo promedio de contratación:	
Comentarios de supervisores:	
Retroalimentación	
Aspectos positivos:	
Áreas de mejora:	
Firma de evaluador:	

Fuente: elaboración propia.

Tiempo Estimado: Continuo.

Referencias Bibliográficas

About us. (24 de enero de 2024). Grupo CR Visión. <https://www.gocrvision.com/about-us/>

Alfaro, M. (2019). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio.

https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/482/1/Administracion_de_personal.pdf

Álvarez, P. (2021). *Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Dspace. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5614>

Arrieta Y., Muñoz, Ana & Sevilla, M (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/647>

Calvo, C., Núñez, O & Solís, A. (2020). *Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE, La Uruca, San José, Costa Rica, en el periodo 2019-2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/588>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5207>

Chiavenato, I., Dolan, S., Valle, R & López, A. (2019). *Especialidad en Recursos Humanos 2*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=8852>

- Chicas, C., Fuentes A & Martínez L. (2020) *Propuesta de Valor agregado al Empleado como estrategia de retención del talento ante la rotación de personal de ventas*. Repositorio Centroamericano SIIDCA CSUCA.
<https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUES22995>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*: (ed.). Eudeba.
<https://elibro.net/en/lc/bibliouia/titulos/195575>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11th ed). Pearson Educación.
 administracion_de_recursos_humanos_gessler_(PDFDrive.com)-libre.pdf
 (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Dormoi, A. (2024). Retención de personal: 12 técnicas para implementar en tu negocio. *Factorial*. <https://factorial.mx/blog/retencion-personal-12-tecnicas/?variant=original-new-design>
- Ellingrud, K., Gupta, R. & Salguero, J. (2020). Building the vital skills for the future of work in operations. *McKinsey & Company*. (8).
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations#/>
- Gago, T. (2022). *Propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la correduría de seguros Otero Tellería S.A; correspondiente al periodo 2021-2022*. Repositorio Centroamericano SIIDCA CSUCA. <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM19548>
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*. OBELISCO.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rWJiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=clima+laboral&ots=vkx0jeohWF&sig=YLB58z-I9iO0U29A1kG1A003ZVY#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

- Guzmán, C., García, E & Salgado, B. (2022) *Reclutamiento y selección de personal*.
Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA.
<https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM19442>
- Hurtado, N. & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. UNICATÓLICA.
[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL_ESTRATEGIA_RETENCION_TALENTO_HUMANOS_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL ESTRATEGIA_RETENCION_TALENTO_HUMANOS_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jones, R. & George, M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9160>
- López, E. (2021). Mala gestión laboral afecta la salud de empleados y aumenta rotación. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Mala-gestion-laboral-afecta-la-salud-de-empleados-y-aumenta-rotacion-20210713-0137.html>
- López, S. & Ruiz, E. (2021). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=16569>
- Luque, F. (2021). *Gestión de recursos humanos: (1 ed.)*. Editorial ICB.
<https://elibro.net/en/lc/bibliouia/titulos/227998>
- Martínez, D. (2022). *La selección de talentos en la era digital: (1 ed.)*. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/en/lc/bibliouia/titulos/216558>
- Méndez, Y. & Quirós, K. (2023). *Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos. En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/827>

- Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Universidad Militar Nueva Granada.
<http://hdl.handle.net/10654/31779>.
- Motoa, F. (2023). Retención de empleados: guía de 15 pasos para la empresa. *Sesame*.
<https://www.sesamehr.mx/guias/retencion-empleados-guia/>
- O'Brien, K & Downie, A. (2023). ¿Qué es la experiencia del empleado?. *IBM*.
<https://www.ibm.com/mx-es/topics/employee-experience>
- Polanía, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, W. (2020). Editorial UNICAMACHO. *Metodología de investigación Cuantitativa & Cualitativa*. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>
- Perdiguero, M. (2022). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. ADGD0208. IC Editorial. <https://elibro.net/en/lc/bibliouia/titulos/226882>
- Revista Summa. (2022). La rotación laboral, el gran reto que enfrentan las empresas latinoamericanas. *Revista Summa*. <https://revistasumma.com/la-rotacion-laboral-el-gran-reto-que-enfrentan-las-empresas-latinoamericanas/>
- Robledo, J. (2004). Población de estudio y muestreo en la investigación epidemiológica. *Nure Investigación*. (10), p. 1-3.
<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/205>
- Rodríguez, J. (2022). Reclutamiento y retención del talento en la era 3.0. *ORH Observatorio de RRHH*. <https://www.observatoriorh.com/opinion/reclutamiento-retencion-talento-era-3-0.html>

- Rojas, P. (2012). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/56268?page=1>
- Sánchez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos*. [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá. <https://hdl.handle.net/10669/84329>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). México D.F.: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- [Metodología_de_la_investigación.Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)
- Waisberg, V. (2023). *Estrategia de retención de empleados: 7 técnicas efectivas*. Espacio HR. <https://espaciohr.com/retencion-de-empleados/>
- Werther, W., Davis, K. & Guzmán, M. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9242>

Apéndices

Apéndice 1

Cuestionario 1

El presente cuestionario tiene como objetivo detectar oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y selección del departamento de Operaciones de la empresa Grupo Costa Rica Visión.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo en la organización: _____

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

2. ¿Cuánto tiempo tiene en la organización?

3. ¿Qué tan precisa fue la descripción del puesto, las tareas y las responsabilidades diarias del rol en el anuncio del puesto al cual aplicó?
 Mala
 Intermedio
 Buena
4. ¿Recibió suficiente información sobre la cultura organizacional y los valores de la empresa durante el proceso de selección?
 Sí
 No
5. ¿El salario y los beneficios pertenecientes al puesto fueron ofrecidos en la entrevista?
 Sí
 No
6. ¿Qué tan claro le resultó el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa durante el proceso de selección?
 Malo

- Intermedio
- Bueno
7. ¿Qué tan bien capacitado se sintió para el puesto de conductor de vehículos después de completar el proceso de reclutamiento y selección?
- Poco capacitado
- Intermedio
- Capacitado
8. ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que recibió como nuevo conductor de vehículos?
- Insatisfecho
- Intermedio
- Satisfecho
9. ¿Hubo algún aspecto del proceso de reclutamiento y selección que le hizo dudar sobre su decisión de unirse a la empresa?
- Sí
- No
10. ¿Cuál es la apreciación que tiene de la empresa, se ve en 5 años trabajando acá mismo?
-
11. ¿Tiene algún comentario sobre la experiencia general del proceso de reclutamiento y selección?
-

Apéndice 2

Entrevista 1.

La presente entrevista tiene como objetivo detectar oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y selección del departamento de Operaciones de la empresa Grupo Costa Rica Visión.

Nota:

- Su participación en este cuestionario es voluntaria y anónima.
 - La información que proporcione es confidencial y será utilizada solamente para los fines de este estudio.
1. ¿Cómo describiría el proceso de selección y contratación en la empresa?
 2. ¿Qué métodos se utilizan para atraer nuevos conductores a la empresa?
 3. ¿Los conductores reciben capacitación o inducción al ingresar a la empresa?, ¿Por qué?
 4. ¿Qué características cree que busca la empresa en los nuevos conductores?
 5. ¿Qué beneficios o incentivos ofrece la empresa para retener a los conductores?
 6. ¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa?, ¿Cuáles son las cosas buenas que destaca o que la empresa debería cambiar?
 7. ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?, ¿Podría mencionar algunas?
 8. ¿Qué cree que es lo que más valoran los conductores de trabajar en la empresa?
 9. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las medidas para retener a los conductores?

Apéndice 3

Consentimiento Informado

Buenos días, **nombre de colaborador**. Le agradezco por su disposición a participar en esta entrevista. Como seguramente está al tanto, soy un estudiante de la Universidad Internacional de las Américas.

El propósito de esta investigación es recopilar datos para analizar cómo los procesos actuales de reclutamiento y selección han incidido en la retención del personal dentro del departamento de operaciones durante el año 2023.

La supervisora y tutora de esta investigación es Kembly Alfaro Chacón. Si necesita ponerse en contacto con ella, puede hacerlo a través de su correo electrónico Kpalfaroc@edu.uia.ac.cr, o bien, puede comunicarse conmigo mediante mi número de

teléfono 6199-5190 o mi dirección de correo electrónico mary_207@hotmail.es en caso de tener alguna pregunta o consulta.

Antes de comenzar, es pertinente informarle lo siguiente:

- Su participación en esta entrevista es voluntaria y anónima.
- La información que proporcione será utilizada solamente para los fines de este estudio.
- No se solicitará información personal.
- Tiene la opción de retirarse de la entrevista en cualquier momento si así lo desea.
- Por último, quiero asegurarle que esta entrevista no presenta ningún riesgo para usted.

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿está de acuerdo en continuar con la entrevista?

Sí: _____ No: _____

Le agradezco de antemano su colaboración.