

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADO EN EL
RESTAURANTE NACIÓN SUSHI DURANTE EL
PRIMER CUATRIMESTRE 2024”**

REALIZADO POR:

CINTHYA NARVÁEZ FERNÁNDEZ

PROFESORA: KEMBLY ALFARO CHACÓN

**SEDE CENTRAL
SAN JOSÉ, ENERO, 2024**

Contenido

Contenido	3
Dedicatoria y agradecimiento	7
Dedicatoria.....	7
Agradecimiento	8
Resumen	9
Abstract.....	9
Capítulo I: Problema.....	11
Planteamiento del problema	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Justificación	12
Antecedentes.....	14
Antecedentes Nacionales.....	14
Antecedentes internacionales	19
Proyecciones.....	24
Capítulo II: Marco Teórico.....	25
Administración de Recursos Humanos.....	25
Administración Estratégica de Recursos Humanos.....	26
Capital humano.....	27
Subsistema de provisión	28
Proceso de reclutamiento.....	28
Tipos de reclutamiento	30
Ventajas y desventajas de reclutamiento interno y reclutamiento externo.....	30
Proceso de selección.....	33
Técnicas de selección	33
Descripciones del puesto	36
Perfiles de puesto.....	36
Perfil de puesto por competencias	37

Modelo de Gestión por competencias	37
Competencias	38
Tipos de competencias.....	38
Proceso de reclutamiento por competencias.....	39
Proceso de selección por competencias.....	40
Entrevistas	40
Entrevista tradicional.....	41
Entrevista por competencias.....	41
Metodología STAR	42
Desempeño laboral	43
Evaluación del desempeño	43
Reclutamiento 1.0.....	45
Reclutamiento 2.0.....	46
E- Recruitment.....	46
Reclutamiento 4.0.....	47
Inbound Recruiting.....	48
Beneficios del Inbound Marketing	49
Capacitación	49
Factores que influyen en el personal de una organización	52
Clima organizacional.....	52
Salario emocional	52
Cultura organizacional.....	54
Rotación de personal	55
Estrategias de retención	57
Pruebas Psicométricas	59
Modelo DISC.....	60
Prueba psicométrica Myers Briggs.....	61
Capítulo III: Marco Metodológico	62
Enfoque de la investigación.....	62
Método de la investigación.....	63
Fuentes de información	63
Fuentes primarias.....	63
Fuentes secundarias	64

Fuentes terciarias	64
Diseño de investigación.....	65
Tipos de investigación	66
Población	66
Muestra	66
Variables o unidades de análisis.....	69
Instrumentos	72
Proceso para la recolección y análisis de datos	74
Capítulo IV: Análisis de los resultados	78
Análisis de los resultados de la entrevista, variable uno rotación de personal.....	78
Análisis de los resultados de la entrevista y cuestionario, variable dos procesos de contratación de personal.	79
Análisis de los resultados de la entrevista y cuestionario variable tres: sentido de pertenencias y estrategias de retención de personal.	85
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	98
Conclusiones.....	98
Recomendaciones	101
Propuesta de estrategia de retención de personal	103
Referencias	106
Apéndices	117
Apéndice A. Entrevista.....	117
Apéndice B. Cuestionario.....	119
Apéndice C Perfil de puesto	122
Apéndice D Carta Tutor	123
Apéndice E Carta del Lector	124

Índice de figuras

<u>Figura 1</u>	84
<u>Figura 2</u>	87
<u>Figura 3</u>	88
<u>Figura 4</u>	90
<u>Figura 5</u>	90
<u>Figura 6</u>	91
<u>Figura 7</u>	92
<u>Figura 8</u>	93
<u>Figura 9</u>	93
<u>Figura 10</u>	95
<u>Figura 11</u>	95
<u>Figura 12</u>	96

Índice de tablas

<u>Tabla 1</u>	68
-----------------------------	----

Dedicatoria y agradecimiento

Dedicatoria

Este logro se lo dedico a Dios primeramente, por ser la luz y guía en mi camino, por brindarme la sabiduría e inteligencia durante este proceso lleno de adversidades, con el siendo la parte fundamental de esta etapa llena aprendizaje pude culminar esta etapa de mi vida satisfactoriamente.

A mi mamá, porque sin ella, sus esfuerzos y sacrificios no estaría hoy por hoy culminando esta etapa porque siempre quiso lo mejor para mí por eso siempre estuvo motivándome durante toda mi etapa de estudio y gracias a sus consejos nunca me rendí.

A mi hermana, que siempre me apoyó y me aconsejó para poder ver más allá de lo que podía lograr por estar pendiente de mí y de cómo iba con esta etapa de estudio.

A mi novio, porque siempre me motivó constantemente y me impulsó a seguir adelante haciéndome saber que podía enfrentar este proceso que podía con esto y más.

Agradecimiento

Le agradezco a Dios, por estar siempre presente en mi vida y darme la fuerza necesaria para seguir adelante.

Le agradezco a mi mamá, mi hermana y mi novio, por estar siempre conmigo haciendo de mí una mejor persona, gracias a sus consejos y apoyo incondicional cuando más lo llegue a necesitar, porque no me dejaron rendirme en este proceso.

Resumen

El presente trabajo de investigación cuyo tema es: “Análisis del proceso de reclutamiento y selección utilizado en el Restaurante Nación Sushi, durante el primer cuatrimestre 2024”. Se realiza la investigación en la Franquicia Nación Sushi con sede en el territorio costarricense la cual cuenta con 8 años de permanencia en el país, el Departamento de Recursos Humanos es relativamente nuevo, el cual se encarga de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para las diversas sedes establecidas en el país.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal cuando se aplican adecuadamente provocan un impacto positivo dentro de las organizaciones, ya que atrae y selecciona el personal que más se adapte a las necesidades empresariales, por lo que debe existir una buena relación en cuanto a la atracción y selección de personal, ya que ambos se basan en un manual de puestos para la vacante que se desea ocupar por un candidato que se apege al perfil de puestos.

El proyecto de investigación es de enfoque cualitativo y con diseño narrativo, se obtiene la información necesaria por medio de la participación de la muestra con base en sus experiencias y conocimientos del tema de investigación. Para recolectar la información se procede a aplicar una entrevista a colaboradores del Departamento Operativo y a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, por otra parte, se aplica un cuestionario a los colaboradores del Departamento Operativo de esta cadena de restaurantes.

Palabras clave: Reclutamiento, selección y rotación de personal.

Abstract

This research work with a topic called "Analysis of the recruitment and selection process used in the Nación Sushi Restaurant, during the first four months of 2024". The research carried out at the Nación Sushi Franchise based in the Costa Rican territory, which has been in the country for 8 years, where it has a relatively new human resources department, which is responsible for carrying out the recruitment and selection processes for the various offices established in the country.

Recruitment and selection processes, when properly applied, have a positive within organizations, as they attract and select the personnel that best suit business needs, so there

must be a good relationship in terms of attracting and selecting personnel, since both are based on a job manual for the vacancy you want to fill by a candidate who sticks to the job profile.

The research project has a qualitative approach and with a narrative design, it was possible to obtain the necessary information through the participation of the sample based on their experiences and knowledge of the research topic. To collect the information, an interview was applied to employees with management positions and to the person in charge of the human resources department, on the other hand, a questionnaire was applied to the employees of the operational department of this restaurant chain.

Keywords: Recruitment, selection and rotation of personnel.

Capítulo I: Problema

Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación se basa sobre el tema “Análisis del proceso de reclutamiento y selección utilizado en el restaurante Nación Sushi, durante el primer cuatrimestre 2024”. El tema surge por un interés que se despierta, a través de las lecturas e investigaciones que se realizan mientras se cursa la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, propiamente en el curso llamado Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Además, que los procesos de reclutamiento y selección en la actualidad son sumamente importantes que se realicen de la mejor manera, ya que beneficia tanto al colaborador en su desempeño laboral como a la empresa, toda organización exitosa y con menos índices de rotación de personal cuenta con buenas técnicas de reclutamiento y selección.

Durante el proceso de investigación es esencial contar con bases teóricas que permitan justificar, fundamentar y orientar el proyecto por lo que se utilizan fuentes confiables como páginas autorizadas por la Universidad Internacional de las Américas como lo son Google Académico y Dialnet, las cuales dentro de estas páginas se permite encontrar números artículos sobre el fenómeno de estudio.

Para que una organización sea capaz de atraer y seleccionar el personal idóneo para el puesto disponible primeramente tiene que contar con un buen subsistema de provisión, con el fin de retener y captar el mejor talento humano para la organización con competencias que generen ventajas competitivas a la misma, según Chiavenato (2011) menciona que el subsistema de provisión está conformado por los procesos de reclutamiento y selección, en este proceso lo que se busca es aplicar técnicas y procedimientos necesarios para atraer y seleccionar al personal más idóneo para un puesto en específico dentro de la organización en donde pueda desempeñar las funciones del puesto de la mejor manera.

Para cubrir una vacante dentro de una organización, se necesita un proceso correcto para contratar al candidato más idóneo para el puesto, por lo que para reclutar se necesita atraer a los candidatos según el perfil de puesto que a su vez cuenta con una serie de habilidades o competencias que debe tener el individuo cuando se reclute los candidatos que más se adapten al perfil se le aplican técnicas de selección según la vacante.

Flores (2014) argumenta que con un buen proceso de reclutamiento es más fácil encontrar a candidatos potencialmente calificados para el puesto que se desea suplir dentro de la empresa, el proceso de reclutamiento es un proceso constante que tiene como objetivo abastecer a la organización el talento necesario para obtener un buen funcionamiento operativo y lograr los objetivos empresariales en el tiempo establecido.

Cuando las empresas tienen proceso de reclutamiento y selección de personal y un perfil de puesto establecido en la organización permite que el tiempo de este proceso sea menor, ya que se cuenta con una orientación del tipo de candidato que se busca con los requisitos indispensables. Por lo tanto, se presenta la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuál es la influencia de los procesos de reclutamiento y selección utilizado en el Restaurante Nación Sushi en relación con el índice de rotación de personal?

Objetivos

Objetivo General

Determinar el impacto del proceso de reclutamiento y selección del Restaurante Nación Sushi en el índice de rotación de personal, por medio de investigaciones, durante el primer cuatrimestre 2024.

Objetivos Específicos

- 1- Identificar los factores que impactan en la tasa de rotación de personal del Departamento de Operaciones en el Restaurante Nación Sushi.
- 2- Determinar el proceso que utiliza el Restaurante Nación Sushi para la contratación de un personal idóneo.
- 3- Establecer una estrategia de trabajo que fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores del restaurante.

Justificación

La presente investigación se realiza a partir de la importancia de la gestión del talento humano en cualquier organización que se encuentre en operación, sin embargo, este proyecto brinda especial énfasis a las necesidades y mejoras de la empresa Nación Sushi, la cual consiste en la venta de alimentos asiáticos por lo que un personal debidamente capacitado y motivado de esta manera el personal brinda un mejor servicio al cliente.

Es importante conocer los procesos que se realizan en las etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal en el Departamento de Recursos humanos, ya que este Departamento adquiere un compromiso con el crecimiento económico empresarial y retención del talento humano que forma parte de ella.

Es necesario que los encargados del Departamento de Recursos Humanos cuenten con una aplicación correcta de los procesos del subsistema de provisión y que, a su vez, dichos procesos estén unificados, ya que se agilizan los procesos para encontrar y seleccionar los candidatos que más se apuguen al perfil de puesto que se está buscando.

Es fundamental que toda organización cuente con un proceso correcto de reclutamiento y selección porque no solo se va a encontrar el candidato idóneo, sino que a su vez la organización logra que todos sus colaboradores se mantengan comprometidos con el logro de los objetivos y metas organizacionales manteniendo un menor índice de rotación de personal y un crecimiento económico importante.

Con este proyecto de investigación se mejora con aspectos innovadores, ya que toda organización necesita tener procesos de reclutamiento y selección por competencias en vez de un proceso tradicional, esta investigación le es útil inicialmente a la empresa Nación Sushi, estudiantes de administración de empresas y quien desee actualizar sus conocimientos y aplicarlos en sus áreas laborales.

La investigación es innovadora porque se basa en la implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias y todas aquellas competencias blandas y duras con las que debe contar un candidato para formar parte de una organización, siendo capaz de alcanzar los beneficios económicos de la empresa por medio de un buen desempeño laboral en función a su puesto.

Este proyecto de investigación contiene un apartado de marco teórico en el cual se fundamenta la teoría referente al fenómeno de estudio donde para este sustento teórico se utilizan revistas, libros de diversos autores y tesis, seguido por un apartado de marco metodológico que consiste en brindar información sobre el enfoque, muestra e instrumentos para la recolección de datos; como tercer apartado la investigación cuenta con un análisis de resultados donde la información que se obtiene es a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a los colaboradores de Nación Sushi; como cuarto apartado se cuenta con

conclusiones y recomendaciones, sin dejar a un lado el apartado de las referencias bibliográficas.

Antecedentes

Es conveniente que se realicen una serie de investigaciones tanto a nivel nacional como a nivel internacional sobre temas relacionados con el reclutamiento y selección de personal, ya que, se relacionan con el presente proyecto de investigación, donde se analizan aspectos tales como: objetivos, conclusiones, resultados obtenidos, enfoque de la investigación y los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos de cada investigación consultada.

Antecedentes Nacionales

Se procede a iniciar con investigaciones realizadas por distintos autores a nivel nacional, referentes al actual trabajo de investigación sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo con la primera tesis nacional consultada, según Sánchez (2018) sobre el tema de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos”. Esta investigación contiene como objetivo general lo siguiente: “Diseñar un modelo que gestione el proceso de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos”.

La investigación se basa en un enfoque cualitativo que busca comprender y analizar la información recaudada por medio de la percepción y participación de los colaboradores de CYPROSA, a su vez cuenta con un diseño de investigación aplicada, la muestra que forma parte para la recolección de la información son en total 5 colaboradores y los instrumentos que se utilizan son entrevistas con un consentimiento informado junto con un proceso de observación. La investigadora opta por un título de maestría profesional en psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad de Costa Rica.

Entre los resultados destacados de esta investigación se obtiene que CYPROSA es una empresa encargada de realizar los procesos de reclutamiento y selección por competencias mediante servicios Outsourcing y que tiene un documento para cada cliente. Por medio de este documento se tiene una información más completa según lo que la empresa cliente solicita para una vacante.

El primer paso que la empresa sigue para una captación de aspirantes satisfactoria es conocer la información del puesto y los requisitos, establece un perfil de puesto según esa

información, envía el formulario al cliente una vez aprobado se comienza con el proceso de captación de aspirantes ya sea a nivel interno o externo de la organización, en caso de que sea un reclutamiento externo se utilizan bases como colegios vocacionales, colegios profesionales o universidades.

Por otro lado, dentro del apartado de conclusiones de esta investigación se obtiene que la empresa CYPROSA no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal apegado a la nueva reforma procesal laboral, siendo fundamental para las organizaciones en cuanto a los procesos de atracción y selección de personal que debe ser un proceso de extrema atención para que no exista afectación tanto a la empresa como al aspirante. Además, se obtiene que la empresa no cuenta con ningún tipo de unificación de la información o aplicación de instrumentos, posteriormente se decide estandarizar los procesos bajo un modelo de competencias laborales.

Esta tesis consultada es relevante con este trabajo de investigación porque se relaciona con los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo un modelo de competencias laborales, teniendo claro que actualmente las empresas se enfocan más por un aspirante con competencias laborales que por requisitos tradicionales, porque una persona con variedad de competencias aporta más beneficios a la organización.

Como segunda tesis nacional consultada según, Barrantes, Centeno y Matarrita (2020) con el tema de investigación denominado “Modelo de Recursos Humanos para la empresa Water Pump Solution, ubicada en Tamarindo, Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el período 2018-2019”. Esta investigación tiene como objetivo general “Elaborar un diseño para la gestión de recursos humanos en la empresa Water Pump Solution, con el propósito de fortalecer su estructura organizacional y operativa”.

La investigación de esta tesis es descriptiva, ya que busca describir tendencias de un grupo o población específica y busca una explicación de una o más variables de estudio. La muestra total de esta investigación consta de 65 colaboradores de la empresa estudiada, los instrumentos que se usan para recolectar la información son la observación, entrevistas y encuestas.

Dentro de los resultados de esta investigación se obtiene que la empresa Water Pum Solutions no cuenta con un manual de puestos establecidos donde se identifique los requisitos, responsabilidades y funciones del puesto antes de iniciar con el proceso de

reclutamiento y selección. La forma de divulgar la vacante es mediante redes sociales, donde se comparte la vacante disponible, se filtran los candidatos que se consideren aptos y se elige el candidato según el criterio experto del gerente.

En cuanto a las conclusiones de esta investigación se obtiene que una de las debilidades de la organización es no contar con un manual de puestos establecidos, ya que dificulta el proceso de captación de personal idóneo, los procesos de reclutamiento y selección de esta empresa en estudio se realizan de forma empírica por no contar con un documento que guíe a los reclutadores sobre los aspirantes.

La investigación consultada es pertinente con el presente proyecto de investigación porque para que una empresa cuente con un proceso de reclutamiento y selección capaz y eficiente de atraer el talento correcto a ella, tienen que contar con perfil de puestos establecidos para cada puesto existente en la organización, ya que si se cuenta con este manual se agilizan estos procesos logrando atraer y seleccionar el candidato más idóneo que se adapte a los requisitos del puesto.

Como tercera tesis consultada, según Badilla y Cuadra (2021) con el tema de investigación titulado “Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021”. El objetivo de esta investigación consiste en” Actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de facilitar la selección del personal apto para una empresa de la industria médica”.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, busca describir las variables de estudio para este caso mediante el enfoque cualitativo se describen las competencias laborales, por otra parte, el tipo de investigación con el que se cuenta es caso - descriptivo, en cuanto a los instrumentos que se aplican para la recolección y análisis de la información son la entrevista y la observación directa de los procesos de reclutamiento y selección de personal, por último la muestra de estudio consta de 67 colaboradores de la organización.

En relación con los resultados de esta investigación, la empresa tiene perfiles de puestos establecidos, donde se hace una revisión anual de los 56 perfiles de puestos, dentro de esta revisión se actualizan las competencias laborales para cada puesto orientando al reclutador para atraer y seleccionar el candidato correcto dentro de la organización.

Mientras tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal es eficiente, gracias a que los reclutadores tienen una guía sobre los candidatos que requiere la empresa por lo que facilita la atracción del capital humano adecuado a las necesidades y objetivos organizacionales, durante el proceso de reclutamiento los pasos a ejecutar se basa únicamente en el perfil de puesto, mientras que en el proceso de selección los pasos que se utilizan son entrevistas telefónicas y presenciales, también se cuenta con la participación de las jefaturas correspondientes durante este proceso.

En cuanto a las conclusiones, la empresa en estudio tiene competencias laborales y un perfil de puesto por competencias estandarizadas, ayudando a los encargados del proceso de reclutamiento y selección, ya que esta primera etapa influye mucho en los demás subsistemas del Departamento de Recursos Humanos de las organizaciones.

El modelo de gestión por competencias de esta empresa sirve para el proceso de reclutamiento y selección de personal, como retención de personal, en cuanto al proceso de capacitación y desarrollo no existe una brecha entre lo requerido por el puesto y los requisitos de los colaboradores, cuando se capta el personal adecuado las empresas tienen mejores resultados gracias al buen desempeño de sus colaboradores.

Para culminar esta investigación es relevante con el presente trabajo de investigación por que los procesos de reclutamiento y selección se basan en la atracción y selección de candidatos aptos para la empresa que se adecuen a las necesidades, valores, cultura y objetivos de la organización. Actualmente, contar con personal altamente calificado en las organizaciones genera una ventaja competitiva en las empresas que forman parte de la competencia.

Dentro de la cuarta y última tesis consultada, según Arrieta, Muñoz y Sevilla (2021) con tema de investigación llamado “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 período 2019”.

El objetivo general de la investigación es “Analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el período 2019, para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.”.

El enfoque mixto de esta investigación permite la recolección y análisis de información cualitativa y cuantitativa, ya que se obtiene una información más clara y completa de las

variables de estudio; la investigación es exploratoria, descriptiva y explicativa. Por medio de este tipo se explora un tema no tan conocido permitiendo una visión más clara del tema, por otra parte, se permite mediante este tipo de investigación una descripción y explicación de la información recolectada, la muestra consta de 32 colaboradores de la empresa Smartcell, S.A., los instrumentos que se utilizan para la recolección de la información entrevistas y encuestas.

Dentro del apartado de los resultados, se obtiene que la empresa en estudio presenta dificultades para retener el talento humano que lo conforma ya que los colaboradores no permanecen más de 4 años en el lugar, por lo que cuenta con altos niveles de índice de rotación de personal. La mayor fuente de atracción de personal nuevo es por otros medios de comunicación no especificados que no son por boca de colaboradores activos, redes sociales o anuncios físicos.

Los procesos de selección de esta empresa se basan en entrevistas con los encargados de recursos humanos, una entrevista con el supervisor de puesto. En este proceso se debe realizar una prueba de ventas y, luego se tiene una última entrevista telefónica con los encargados del Departamento de Recursos Humanos, se identifican 5 pasos para la selección de personal, la empresa tiene un alto porcentaje de reclutamiento interno.

En cuanto al apartado de conclusiones, el mayor porcentaje de rotación de personal de esta empresa se debe a que los colaboradores nuevos no se desempeñan bien en su nuevo puesto de trabajo perjudicando el alcance de las metas organizacionales. Esta desvinculación laboral se debe primeramente a que no se realiza un adecuado proceso de captación y selección de personal, seguido por una deficiencia durante el proceso de capacitación ya que no se brindan las capacitaciones adecuadamente dejando una brecha abismal entre el colaborador y su puesto.

La empresa se ve afectada porque invierte más tiempo en reclutar y seleccionar personal, también gastos en los procesos de capacitaciones y pago de liquidación a los colaboradores que duran más de 3 meses, perjudicando a la empresa tanto económica y afectación en el alcance de los objetivos organizacionales.

La investigación es relevante con el presente trabajo porque a través de un buen proceso de reclutamiento y selección de personal las empresas cuentan con menos probabilidades de tener una alta rotación de personal, evitando la desmotivación, mal desempeño de los

colaboradores y evita que se cree un mal ambiente laboral. Contar con un proceso de reclutamiento y selección eficiente no es solo beneficioso para el colaborador, sino también para la empresa ya que se evita tanto tiempo y gasto en estos procesos de captación, selección, en capacitaciones y no se afecta el alcance de las metas organizacionales.

A su vez no solo es importante aplicar un eficiente proceso de reclutamiento y selección si no que se tienen que implementar fuertes estrategias de retención de personal, contar con un personal motivado y comprometido por la organización no solo evita que el colaborador quiera desligarse laboralmente de la organización si no que este se desempeña mejor en sus funciones, así que cuando las empresas implementan estrategias fuertes de retención, hay menos posibilidad que otras empresas roben el actual capital humano de la competencia.

Antecedentes internacionales

En este apartado se encuentran antecedentes internacionales referentes a este trabajo de investigación de reclutamiento y selección de personal.

En la de la primera tesis internacional consultada, según Soto (2021) con tema de investigación denominado “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personas como eje vinculante de la Responsabilidad Social Empresarial”. Y que tiene como objetivo general “Caracterizar las narrativas de actores insertos en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales sobre su articulación y como arista de responsabilidad social empresarial, en el proyecto MAPA Arauco”.

La investigación consulta, según Soto (2021), se basa en un método cualitativo donde se busca describir, explicar e interpretar la información mediante las experiencias de los colaboradores que participan en el muestreo, por medio de este método se logra obtener una información más flexible y concretos de la situación en estudio, por otra parte, la investigación cuenta con un tipo exploratorio y transversal.

Los instrumentos que se utilizan como medio de recolección de datos es una entrevista semiestructurada, las entrevistas están dirigidas a los gerentes encargados de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En el apartado de resultados se obtiene que la empresa en estudio, contrata una empresa que se encarga de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, las empresas subcontratistas tienen sus propias lógicas al realizarlos por lo que genera mucha rotación de personal, ya que se contrata un supervisor y este trae personal nuevo a la

organización, sin embargo, la empresa no está siempre contratando personal muy pocas veces deciden iniciar el proceso de reclutamiento y selección ya que prefieren mantenerse con personal activo de la organización.

La empresa encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal inicialmente no sigue los lineamientos exigidos por la empresa cliente, generando problemas en el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores actuales, no obstante, al reclutar y seleccionar personal según los requisitos exigidos se refuerza en la cultura organizacional y valores dentro de la misma.

En cuanto a las conclusiones de la investigación consultada, se analiza que la empresa en estudio toma la decisión de tomar el cargo de sus procesos de reclutamiento y selección bajo el compromiso de responsabilidad con los colaboradores de la organización y priorizar los colaboradores locales, por lo que se decide desvincular la relación laboral entre la empresa subcontratista y la organización.

Los encargados del Departamento de Recursos Humanos ARAUCO para cumplir con los objetivos deben realizar cambios a lo interno de la organización haciendo todo esto un gran desafío, esta empresa exige y prefiere que el proceso de reclutamiento y selección sea realizado a nivel local.

La investigación consultada es pertinente con este trabajo de investigación porque es importante que las empresas tengan un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de los procesos de reclutamiento y selección de personal para mantener motivados a los colaboradores y brindar oportunidades laborales a las personas de una localidad determinada, además se analiza la importancia de que si las organizaciones deciden contar con los servicios de Outsourcing para que se encarguen de estos procesos se debe verificar que se cumpla con los requisitos requeridos para los aspirantes para que no afecten las metas y objetivos organizacionales.

Como segunda tesis internacional consultada, según Yagual (2023) con tema de investigación denominado “Gestión de Talento Humano: reclutamiento y selección del personal en la empresa “Audioclinic”, Provincia de Santa Elena, año 2022”. Teniendo como objetivo general “Diagnosticar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal que emplea la empresa Audioclinic, en función de los elementos que la componen”.

Dentro de esta investigación se utiliza un enfoque mixto, por medio de este enfoque se recolectan datos tanto cualitativos como cuantitativos, el cual permite durante el proceso de investigación una información más amplia del tema en investigación. Como se aplica un diseño transversal, con una muestra 15 colaboradores que incluye puestos de jefaturas de diversos departamentos y colaboradores del Departamento Operacional de la empresa en estudio, por otra parte, se obtiene que los instrumentos de recolección de datos son la entrevista y un cuestionario.

En el apartado de resultados destacados se obtiene que la empresa realiza los procesos de reclutamiento y selección basados, en un previo análisis del área que necesita el personal, seguido por un análisis de las funciones del puesto y los requisitos tomando en cuenta aspectos como destrezas y habilidades que debe poseer el candidato, se analiza los CV de los candidatos, se selecciona el que más se adapte a los requisitos del puesto y se realiza los procesos de entrevista para culminar con el proceso de contratación del postulante.

Durante el proceso de reclutamiento y selección la empresa en estudio utiliza herramientas digitales como lo son Facebook, el sitio oficial de la organización y LinkedIn, ya que consideran que por medio de la aplicación de estas herramientas se agilizan los procesos de captación y selección de candidatos, además de que se reducen los costos y tiempo invertido.

En las conclusiones de esta investigación, se analiza que la empresa al ser nueva en el mercado laboral no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, lo que conlleva a tener un personal insatisfecho por la deficiencia del proceso de capacitación y selección del personal, además de que los procesos de reclutamiento y selección se realizan de manera empírica ya que no cuentan con procesos estandarizados y estructurados para cada ocasión.

Acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal, la empresa lo realiza por medio de la divulgación de la vacante por medios oficiales, una vez que los colaboradores estén concursando se procede a elegir el candidato que más se apegue a lo requerido, en caso de que la empresa no cuente con personal capacitado para la vacante disponible pone en práctica los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel externo.

La investigación en mención se considera pertinente con el presente proyecto de investigación, debido a que la empresa al ser nueva en el mercado laboral utiliza estrategias digitales para atraer y seleccionar el personal idóneo, hoy es importante que especialmente el Departamento de Recursos humanos de las organizaciones apliquen herramientas digitales durante el proceso de reclutamiento y selección por los múltiples beneficios que ofrecen las evoluciones constantes de la tecnología.

Como tercera tesis consultada, según Venegas (2020) con el tema titulado “Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S logística& tecnología Perú S.A.”, el objetivo general de la investigación consiste en “Proponer Estrategias de Reclutamiento de Personal para mejorar la selección de trabajadores para la empresa G4S Logística & Tecnología S.A., Perú”.

La investigación consultada tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental-transversal, descriptivo. La población de la investigación consta de 76 colaboradores de la empresa G4S, mientras que la muestra de estudio consta de 64 colaboradores, las técnicas de recolección de datos de esta investigación son la observación y cuestionarios, además el investigador de este proyecto opta por un grado y título de licenciatura.

Entre los resultados destacados se obtiene que el Área de Recursos Humanos de la organización no informa de sus políticas empresariales, por lo que no existe un procedimiento estratégico al realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Se obtiene que la empresa se basa en perfil de puesto para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, el proceso de selección es más eficaz, mientras que el de reclutamiento capta personal calificado, demostrando que, pese a las deficiencias del Departamento de Recursos, puede atraer y seleccionar un personal altamente competitivo.

En el apartado de conclusiones se analiza que la empresa no tiene un proceso de reclutamiento y selección óptimo al no tener estructura y estandarización de los procesos, la mayoría de la muestra participante consideran insuficientes.

Esta tesis es relevante con el proyecto de investigación, porque los procesos de reclutamiento y selección de personal son necesarios para contar con un capital humano calificado en el área operativa que beneficien a la organización, también es importante contar con un personal calificado y capacitado en el Departamento de Recursos Humanos

para que generen un impacto positivo en el candidato, ya que son el primer filtro para la atracción y selección de talento humano.

Con la cuarta y última tesis internacional, según Roa (2020) con el tema llamado “Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva provincial de Esmeraldas”. Teniendo como objetivo general “Analizar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva de Esmeraldas, de acuerdo con las normas de control interno”.

El enfoque de esta investigación es cualitativo-cuantitativo, de carácter descriptiva, exploratorio no transversal, la muestra de estudio consta de 16 colaboradores activos de la organización, mientras para la recolección de información de esta investigación se utilizan instrumentos como la encuesta y la entrevista.

Los resultados que se destacan dentro de esta investigación se obtiene que cuando existen oportunidades laborales en de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, no se aplican métodos tradicionales para el proceso de reclutamiento y selección de personal ni mucho menos procesos estandarizados, cuando se desea ocupar una vacante se utilizan procesos de reclutamiento interno y a su vez se utilizan páginas como socio empleo que permite una información transparente.

Los procesos de reclutamiento y selección se orientan por un perfil de puesto que permite atraer y seleccionar personal calificado y apto para el puesto, pero la mayor fuente de información de divulgación de la vacante se da a conocer por boca de los colaboradores actuales de la organización. Los pasos de la selección de personal constan de entrevistas para determinar las habilidades y conocimientos del aspirante, se selecciona el candidato que más se adapte al perfil de puesto y se procede con la contratación.

En cuanto a las conclusiones de esta investigación se obtiene que la empresa en estudio no realiza procesos de capacitación o pruebas de simulación por falta de tiempo y la necesidad de cubrir la vacante lo más pronto posible, añadiendo que los procesos de reclutamiento y selección de personal son poco organizados y estructurados.

La investigación mencionada es relevante con este proyecto de investigación, coincide con la importancia y compromiso de los Departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones y, a su vez, aprovechando los medios digitales para contratar y seleccionar

personal cada día, se utilizan de manera masiva haciendo de estos un proceso eficiente y eficaz.

Proyecciones

- Por medio de esta investigación se pretende determinar si existe una relación entre el índice de rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección utilizados por el encargado del Restaurante Nación Sushi.
- Se pretende investigar los procesos y técnicas del Departamento de Recursos Humanos de la Franquicia de Nación Sushi en Costa Rica, que les permite captar a más aspirantes costarricenses, en el primer cuatrimestre del 2024.
- La proyección detalla el grado de pertenencia de los colaboradores de la organización como medida inicial del índice de rotación de personal existente y mantenerlos motivados y comprometidos.

Capítulo II: Marco Teórico

Administración de Recursos Humanos

Dessler, Valera (2011) mencionan que la administración de recursos humanos dentro de una organización cumple la función de mantener en los colaboradores la motivación, orientación, capacitación, además de evaluar el desempeño laboral de cada colaborador según sea su puesto y velar porque las condiciones laborales sean las óptimas y que el clima organizacional sea el mejor.

Las organizaciones para poder tener éxito y poder permanecer en el mercado, necesitan de personas que se desarrollen dentro de ellas, donde puedan alcanzar sus objetivos personales y por ende los de la organización, una empresa no tendría crecimiento si no cuenta con personal que se desempeñe dentro de ella, por lo que la administración de recursos humanos se encarga de procesos administrativos como la atracción, selección, capacitación e inducción de personal, los procesos de la administración de recursos humanos debe estar enfocada en la misión, visión, cultura, clima y valores organizacionales. (Chiavenato, 2009)

Las organizaciones hoy, se enfocan en el capital humano ya que esta es la principal fuente de productividad dentro de ella, por lo que velar por su personal como parte de la organización y no como objetos de la organización ha sido de ayuda para lograr los objetivos y metas organizacionales, el colaborador se desempeña en función de cómo se sienta o de cómo es tratado entre mejor se trate y se cree un lazo de pertenencia mayores resultados obtendrá la organización, según menciona Chiavenato (2009) los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- La organización debe conocer los aspectos empresariales de los que forman parte, ayudar a cumplir con los objetivos organizacionales y orientar la empresa según su misión, visión y valores distintos.
- Proporcionar competitividad a la organización, las organizaciones deben contar con habilidades y fuerzas de trabajo diferenciales al resto de las organizaciones del mercado, cuanto mayor número de fortalezas tenga una organización más competitiva se debe aprovechar las oportunidades presentes y ser innovadores para sacar ventaja sobre el resto de las empresas.

- Proporcionar personas a la empresa bien entrenadas y motivadas, la administración de recursos humanos se encarga del proceso de captación de personal, la capacitación y retención, permitiendo mantener activa la parte fundamental de la organización.
- Aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas en el trabajo, la administración de recursos humanos pretende velar porque los colaboradores se sientan cómodos y satisfechos en su lugar de trabajo, por lo que se debe atender a las necesidades y comportamientos de este, ya que pasan casi todo el día en la organización, por lo que es importante cuidar sus competencias y conocimientos para evitar un desligue.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, hoy en día no se busca que el colaborador sea esclavo a sus tareas para el logro de los objetivos empresariales sino lo que se busca es que se desempeñe en un ambiente tranquilo, que sea autónomo capaz de tomar sus propias decisiones para alcanzar sus metas organizacionales y además brindarle todas las herramientas de seguridad para la realización de sus tareas.
- Administrar e impulsar el cambio, hoy en día los avances tecnológicos ayudan fuertemente a las empresas por lo que la administración de recursos humanos se encarga de impulsar e implementar nuevas herramientas que faciliten el desempeño del personal, optimizando la productividad y ganancias de la empresa.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable toda decisión o actividad realizada por la administración de recursos humanos debe ser confiable, transparente, basada en los valores organizacionales y con responsabilidad social.

Administración Estratégica de Recursos Humanos

Flores (2014) menciona que cuando las empresas se basan en una administración de recursos humanos estratégica sus objetivos se basan en preparar estrategias eficaces para el momento de contratar y seleccionar el personal, además de brindar un proceso de capacitación apto para el desarrollo de las habilidades necesarias para el puesto, con el fin de mantener al colaborador satisfecho, motivado y comprometido con la empresa.

Las empresas deciden implementar cambios estratégicos en su estructura organizacional para obtener mejores resultados organizacionales y para encontrarse en sintonía con las necesidades y evoluciones constantes del mundo empresarial, esto permite que las

organizaciones aprovechen las organizaciones al máximo las oportunidades potenciales, neutralizar las amenazas y mantener sus fortalezas. (Chiavenato, 2009)

Las estrategias organizacionales empleadas por las organizaciones se basan en aspectos fundamentales, Chiavenato (2009) menciona las siguientes

- A. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
- B. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
- C. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. La estrategia organizacional no es solo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
- D. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos. (p.74)

La administración de recursos humanos en una organización tiene un gran compromiso, ya que se cumplen los objetivos organizacionales con colaboradores comprometidos con la empresa mediante un buen ambiente laboral y garantías sociales con las que cuentan. Además, deben realizar un proceso exhaustivo del proceso de reclutamiento y selección para atraer con eficiencia los colaboradores que sean los más idóneo para la vacante disponible y que se ajuste a las necesidades de la organización.

Capital humano

Chiavenato (2011) menciona que para que toda organización pueda mantenerse vigente en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales, debe contar con personas

comprometidas con la organización, además de tener habilidades y características para obtener un alto desempeño laboral y que pueda desarrollar sus tareas con eficiencia.

Subsistema de provisión

Chiavenato (2011) menciona que el subsistema de provisión en el área de talento humano tiene como función contar con el personal completo por lo que se debe encargarse de abastecer y atraer el personal más idóneo para un puesto específico según todo los requisitos, competencias y habilidades que estén escritos en el perfil de puesto de cada empresa, por lo tanto, se debe aplicar correctamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Los procesos del subsistema de provisión son constantes ya que a través de ellos se busca que la empresa cuente con el talento humano suficiente para el logro de los objetivos estratégicos y metas organizacionales. Por lo que implica reclutar, seleccionar, contratar e integrar al personal correcto en el puesto correcto de la organización, ya que según el tipo de reclutamiento usado permite su desarrollo personal y aumenta su motivación.

Para Alles (2006) el subsistema de provisión debe basarse en las necesidades, misión y visión de la organización contratante para obtener resultados deseados, se debe contratar personal adecuado para ello. El proceso de selección debe contar con herramientas que permitan obtener información completa del candidato, por lo que los procesos de reclutamiento y selección deben realizarse con cuidado ante tantos aspirantes.

Proceso de reclutamiento

Chiavenato (2007) menciona que la planeación de personal no solo es responsabilidad del Departamento de Recursos humanos es un trabajo en conjunto con los demás departamentos, la planeación de personal es un paso que se realiza antes de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que se debe identificar el número total de los colaboradores que necesita la organización para ejecutar las tareas laborales, los puestos que se deben ocupar y las funciones de estos.

Grados (2014) define el reclutamiento como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p.209). En otras palabras, si se aplica un correcto proceso de atracción y selección de personales más fácil encontrar a candidatos potencialmente calificados para el puesto que se desea suplir dentro de la empresa y este pueda obtener un alto rendimiento del desempeño, brindando a la

organización ventajas competitivas el proceso de reclutamiento es un proceso constante que tiene como objetivo abastecer a la organización el talento necesario para obtener un buen funcionamiento en el logro de los objetivos.

Ortega (2011) argumenta que el proceso de reclutamiento es uno de los pasos más importantes para captar a los mejores candidatos ya que a través de este proceso se analiza y se encuentran los candidatos que más se adapten al perfil de puesto de la vacante que se desea ocupar, aumentando las probabilidades de encontrar al candidato más calificado si se aplica de manera adecuada las técnicas de selección y se utilizan los perfiles de puesto como una guía durante el proceso.

El proceso de reclutamiento de una organización es el primer paso esencial para contar con los mejores colaboradores dentro de una organización, considerando primero los objetivos, metas y necesidades de la organización a partir de esta base con un facilitador de perfiles de puestos, se inicia la búsqueda de candidatos con los requisitos solicitados para el puesto (Sainz, 2018).

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal, el primer paso antes de iniciar la etapa del reclutamiento es identificar las necesidades de la empresa, Alles (2006) argumenta que se debe verificar cuál es el puesto que se debe cubrir y saber en qué departamento se necesita abastecer talento humano según la petición de la jefatura, sin evaluar las necesidades del puesto y la situación organizacional no se puede iniciar con la captación de personal.

Según el autor anterior, una vez se identificaron las necesidades del puesto, se debe realizar un levantamiento del perfil con los requisitos que debe poseer el candidato y que sirva como guía a los encargados de Recursos Humanos sobre los aspirantes que deben formar parte del proceso de captación apegándose a dicho perfil. Una vez se cuenten con los pasos anteriores, se planifica la búsqueda o, sea, si la búsqueda de los aspirantes se realizará interna o externamente de la organización, luego se divulga la vacante disponible por los medios implementados por la organización y comienza el proceso de selección de personal aplicando entrevistas o pruebas.

Para Venegas (2020) el proceso de reclutamiento es la base para el proceso de selección de personal, atraer personal nuevo y calificado para la vacante disponible de la organización es fundamental ya que se filtran los candidatos que más se adapten al perfil de

puestos y a las necesidades de esta, con este filtro de candidatos al momento de iniciar el proceso de selección los reclutadores tienen más opciones para analizar y seleccionar el mejor candidato.

Los Departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones deben velar porque se cumplan los objetivos y metas organizacionales, para que se logre efectivamente se debe contar con un proceso de reclutamiento muy eficiente capaz de atraer el personal que reúna las características y requisitos exigidos por el perfil de puesto, ya que es fundamental para la etapa del proceso de selección. (Sánchez, 2018)

Para el autor que se menciona con anterioridad el proceso de reclutamiento se basa en algunas fases como lo son: antes de iniciar con el proceso de reclutamiento se deben identificar las necesidades que se deben de cubrir en la organización, es decir, identificar para que puesto y que departamento se va a iniciar el proceso de captación, como segundo paso se debe identificar cuáles son los requisitos, habilidades y competencias que tiene que tener el aspirante y por último se debe identificar las causas por las que existe la vacante disponible, los reclutadores deben tener conocimiento sobre esto para proceder a la captación de candidatos.

Tipos de reclutamiento

Chiavenato (2009) menciona que existen dos tipos de reclutamiento que se más se utilizan que son el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. El primero se basa en ascender los colaboradores activos de la organización a otro puesto mayor mediante planes de carreras o transferencia de personal de un departamento a otro, mientras que el reclutamiento externo se basa en atraer candidatos de afuera de la organización por medio de anuncios físicos y digitales, recomendaciones del personal activo de la organización.

Ventajas y desventajas de reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Chiavenato (2009) en su libro Gestión del talento humano define las ventajas y desventajas del reclutamiento interno como:

Ventajas:

- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores actuales.
- Tiene un menor costo en comparación al reclutamiento externo.
- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

Desventajas

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. (p.119)

Para Chiavenato (2007) menciona que los procesos de reclutamiento de personal a nivel interno se basan en oportunidades brindadas al personal en cuanto ascensos de puestos, estas oportunidades promueven la motivación del personal y por ende ayuda a retener el capital humano con el que cuenta la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2009) en su libro de Gestión de Talento Humano menciona las ventajas y desventajas del reclutamiento externo:

Ventajas

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, debido a la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

Desventajas

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. (p.121)

Alles (2006) menciona las ventajas y las desventajas tanto del reclutamiento interno como reclutamiento externo, coincidiendo con el autor Chiavenato (2009), las ventajas y desventajas del reclutamiento interno mencionadas por Alles (2006) son las siguientes:

Las ventajas del reclutamiento interno:

- Es más rápido por lo que conlleva mucho tiempo
- Es mucho más económico.
- Motiva a los colaboradores activos de la organización.

- Los objetivos organizacionales son más seguros de obtener con personal interno.

Las desventajas del reclutamiento interno mencionadas por Alles (2006) son las siguientes:

- Se le exige mayor rendimiento del desempeño a los colaboradores.
- Puede llegar a generar conflictos por intereses.
- Puede llegar a generar incompetencia en los colaboradores actuales

Alles (2006) plantea las siguientes ventajas del reclutamiento externo de personal:

- Trae consigo experiencias e ideas nuevas y frescas
- Aprovecha inversiones de capacitaciones y desarrollo realizadas por otras empresas.
- Capta talento innovador

Las desventajas del reclutamiento externo mencionadas por Alles (2006) son las siguientes:

- Llevan más tiempo
- Son más costosos
- Y son menos seguros que aplicar un reclutamiento interno
- Los colaboradores pueden percibir este reclutamiento como desmotivación y deslealtad.

Las técnicas de reclutamiento externo utilizadas mencionada por Chiavenato (2007)

- Anuncios físicos mediante carteles o afiches publicitarios.
- Recomendaciones por parte de los colaboradores activos de la organización.
- Base de datos de Universidades, Colegios Técnicos, Colegios Profesionales.
- Ferias de empleo.
- Anuncios por periódicos o canales de televisión.
- Páginas web como redes sociales.

Cuando en las organizaciones se decide implementar el reclutamiento mixto brinda oportunidades de igualdad a los colaboradores nuevos y actuales de la organización ya que se toman en cuenta los candidatos tanto internos como externos para la vacante disponible. (Venegas, 2020)

Para este autor existen ventajas y desventajas de la implementación del reclutamiento mixto las cuales son las siguientes:

Dentro de las ventajas mencionadas por Venegas (2020) se encuentran

- Aprovecha la inversión de capacitación y desarrollo personal.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Es rápido.

Y dentro de las desventajas se encuentran

- Puede generar conflictos de interés.
- Puede generar disconformidad dentro de los trabajadores.
- Puede afectar las escalas salariales dentro de la empresa. (p.23)

Proceso de selección

Según Alles (2010), el proceso de selección de personal se realiza una vez terminada la etapa de reclutamiento de personal, para elegir entre los candidatos que hayan pasado a la etapa de selección, se eligen según los requisitos y expectativas del perfil de puesto de la vacante que se está deseando ocupar.

Iglesias (2019) menciona que el proceso de selección de personal se basa en analizar e identificar al candidato que se ajuste a las necesidades, habilidades que requiere la organización, además de cumplir con los requisitos establecidos en el perfil de puesto.

La importancia de contar con buen proceso de selección es tener las mejores expectativas de un nuevo colaborador en el desempeño de sus funciones dentro de la organización, por lo que para realizar este proceso se debe de considerar la experiencia laboral y la formación académica (Grados, 2014).

Técnicas de selección

Según Iglesias (2019), las técnicas de selección de personal que se pueden utilizar para obtener la información necesaria sobre el candidato son; entrevistas, pruebas de idioma, pruebas de conocimiento técnico y psicométricas, una vez se ha realizado algunas pruebas se analiza la información obtenida y se elige el candidato que se adecue más a las necesidades de la empresa y se selecciona el candidato que cumpla con los requisitos del puesto.

Cuando llega el momento de seleccionar al candidato además de considerar los requisitos del puesto, se debe tener claro los valores, misión, visión y la cultura

organizacional esto con el fin de verificar si el candidato es compatible también con los aspectos organizacionales y no solo con el puesto.

Las técnicas de selección de personal que menciona Chiavenato (2007)

- Las entrevistas de selección las entrevistas son un intercambio de información por medio de la comunicación entre el aspirante y el reclutador
- La entrevista por filtro es rápida ya que definen en la parte del reclutamiento quienes son los candidatos que pasaran al proceso de selección.
- Las pruebas o test de conocimientos se basan en el conocimiento y las habilidades requeridas por el puesto, por medio de estas pruebas se identifica si el candidato posee o no las habilidades y conocimientos exigidos. Se pueden realizar de manera oral, escrita o realizadas, las pruebas de conocimiento se pueden identificar en pruebas generales la cual se basa en conocimientos básicos y pruebas específicas que consisten en evaluar conocimientos técnicos más específicos.
- Los test psicológicos se basan en el estudio y evaluación del desarrollo mental, comportamientos, habilidades y aptitudes del aspirante.

El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos es importante porque permite a una organización seleccionar al mejor candidato para el puesto por el cual se está reclutando. Además, que al cumplir con las técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección se aplican de la mejor manera la empresa se beneficia debido a que permite a las organizaciones obtener la información necesaria para tomar mejores decisiones y de manera más eficiente.

El proceso de selección de personal no se basa solo en seleccionar el mejor candidato para esto Venegas (2020) menciona los pasos del proceso de selección los cuales son:

- Definición de las necesidades: es el primer paso que se debe identificar ya que contar con las necesidades específicas a cubrir permite el seleccionar al colaborador más apto ya sea a lo interno o externo de la organización.
- Elaboración del perfil: Una vez detectadas las necesidades o la necesidad que cubrir, se debe elaborar un perfil de puesto con los requisitos que debe cumplir el candidato que desee ocupar el puesto y que se ajuste a las necesidades y perfil de la organización.

- Lanzamiento de la convocatoria: en esta fase la organización comienza la búsqueda de los candidatos, así que decide divulgar la vacante por los diversos medios que utilicen junto con los requisitos del puesto, el nombre del puesto y en alguno de los casos la fecha límite para que los aspirantes puedan concursar y formar parte del proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Preselección de los candidatos: una vez haya finalizado el proceso de captación de candidatos, se comienza analizar los CV que se han obtenido a través de la divulgación de la vacante, y pasan a la siguiente fase los candidatos que se adapten al perfil de puesto que se está buscando, es decir, el filtro que se realiza en esta etapa son únicamente los que califican con los requisitos del puesto de la organización.
- Selección: en esta etapa los candidatos seleccionados pasan por una serie de pruebas, test psicológicos y entrevistas para obtener más información del aspirante y seleccionar el más calificado.
- Informe de los candidatos: una vez se haya recaudado la información necesaria se realiza un informe de los participantes de analizan las fortalezas y debilidades de cada uno con el fin de verificar cual es el candidato más apto para el puesto.
- Toma de decisión: con base en la información recaudada se elige el candidato más apropiado para cubrir la vacante, una vez ya se haya evaluado información como las capacidades de adaptación y si existe una semejanza entre el candidato y la cultura organizacional de la empresa.
- Contratación: se evalúan aspectos como las responsabilidades del puesto, remuneraciones, prestaciones de ley, funciones y tareas del puesto, horas laborales, horarios, tiempo del contrato es decir si es un contrato definido o indefinido y por último la firma del candidato.
- Incorporación: en esta etapa se pretende acompañar al nuevo colaborador a su nuevo puesto de trabajo, asesorando las funciones y tareas del puesto para que este se empiece a adaptar de la mejor manera en el puesto de trabajo.
- Seguimiento: se realizan pruebas para evaluar el desempeño del colaborador y evaluar si el proceso de selección usado entonces fue el más eficiente o no y considerar mejoras si amerita.

Cuando una empresa cuenta con herramientas tecnológicas avanzadas permite emplear técnicas de captación y selección más eficientes permitiendo aprovechar al máximo los recursos económicos y el tiempo que se invierte durante este proceso, ya que durante estos procesos más si el reclutamiento utilizado es a lo externo de la organización puede llegar a ser costoso. Los pasos del reclutamiento y selección van de la mano ya que para ambos procedimientos se necesita un perfil de puesto que se haya establecido al inicio del proceso.

Descripciones del puesto

Las descripciones de puesto se emplean para mostrar las tareas, obligaciones, responsabilidades y habilidades requeridos del puesto, este conjunto de características laborales se compara con el conjunto de características personales del aspirante al puesto (Chiavenato, 2007).

Alles (2010) menciona que la descripción de puesto se refiere a un documento que utilizan los reclutadores a nivel interno para guiarse en el momento del proceso de reclutamiento, ya que se obtiene información como la experiencia, las habilidades, conocimientos y aptitudes del futuro candidato, debe existir una armonía entre perfil organizacional y el perfil de puestos.

Perfiles de puesto

Según Alles (2006) define el perfil de puesto como “Un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos” (p.111). Los encargados del Departamento de Recursos Humanos tendrán una guía de lo que busca la empresa, cuando una empresa tiene claro los perfiles de puesto y lo que necesita para cumplir con las metas, permitirá comparar la información del candidato contra lo que busca la organización para ocupar un puesto.

De acuerdo con Chiavenato (2011) menciona que los perfiles de puesto son un conjunto de requisitos físicos, responsabilidades y funciones que contiene el puesto laboral ya que debe existir una relación con los datos que poseen los perfiles de puesto y el postulante debido a que examinan todos los datos obtenidos a través de la recolección de la información.

Perfil de puesto por competencias

Los perfiles de puesto por competencia son un documento con los conocimientos y habilidades que debe tener el candidato según el puesto, ya que las habilidades y conocimientos cambian según el departamento que necesite nuevos colaboradores, para lograr un mejor rendimiento laboral del colaborador en su área laboral (Sánchez y Laiseca, 2018).

Los perfiles de puesto por competencias se basan en las habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato para ocupar la vacante, necesarias para cumplir los requisitos del puesto, a diferencia del tradicional basado en experiencias, estudios académicos (Acosta, 2016).

Para recolectar la información del perfil de puesto sea tradicional o por competencias, primero el encargado del reclutamiento y selección debe estar familiarizado con el puesto vacante, analizar las habilidades, experiencias, conocimientos y estudios que serán necesarios, además de conocer el tipo de responsabilidades y deberes del puesto. También se debe recolectar información como el departamento que necesita cubrir la vacante, ubicación geográfica de donde estará disponible el puesto, la remuneración económica que se ofrece para el puesto y por último se debe tener conocimiento sobre las condiciones del trabajo si son favorables o no. (Alles,2010)

Modelo de Gestión por competencias

Es un modelo que permite a las organizaciones atraer y seleccionar a los candidatos con competencias específicas para un puesto en específico con el fin que este pueda realizar sus tareas laborales eficientemente y que la empresa a través de los colaboradores pueda lograr ventajas competitivas (Cruz y Vega, 2001).

Es un proceso que puede atraer e identificar las habilidades y conocimientos que debe tener un candidato a un puesto en específico mediante un perfil de puesto por competencias y que se alinee con las necesidades y objetivos organizacionales mediante el buen desempeño del colaborador (Lora, Castilla y Goez, 2020).

Cuando los Departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones se basan en una gestión por competencias les resulta alcanzar más fácilmente las metas organizacionales a su vez contar con colaboradores motivados, cuando la gestión por competencias forma parte de los procesos de selección permite retener al candidato en el

puesto que esté acorde a sus competencias y capacidades de tener un buen desenvolvimiento laboral. (Sánchez, 2018)

De acuerdo con Granadilla (2016) mencionado por Burgos y Santana (2021) las organizaciones obtienen ventajas cuando deciden implementar un modelo por gestión por competencias ya que ofrecen a sus colaboradores estabilidad y motivación laboral permitiendo retener el talento de la organización ya que un colaborador que reciba estos aspectos no tendrá deseos de abandonar la organización y se desempeña de la mejor manera posible, alcanzando con éxito y eficiencia los objetivos y metas organizacionales.

Competencias

Alles (2005) menciona que las competencias son un conjunto de características y comportamientos que un individuo tiene en su puesto de trabajo para lograr el éxito de sus funciones, por lo que cada puesto laboral tiene asignado distintas competencias ya van de acuerdo con sus funciones.

De acuerdo con Cruz y Vega (2001) mencionan las competencias como:” el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe de la mejor manera” (p.8). Por lo tanto, de acuerdo con los conocimientos y habilidades de cada persona si se colocan en el puesto correcto estos van a enfrentar de la mejor manera los desafíos que se presenten en cuanto al desarrollo de las tareas laborales en una situación determinada.

De acuerdo con Gil (2010) define las competencias como el conjunto de rasgos de personalidad de una persona, ya que, de acuerdo con las situaciones y tareas en específico unas suelen desarrollarse mejor que otras. Las competencias son habilidades que busca una organización en un colaborador ya que por medio de este se logra una ventaja competitiva debido a que existen colaboradores que tienen más dominio sobre algunas tareas que otras ya que son habilidades adquiridas con el tiempo o dominadas por el tipo de personalidad que posea el individuo.

Tipos de competencias

Para Acosta (2016) existen diversos tipos de competencias unas que se adaptan a la organización y las otras ya propias a cada individuo este autor menciona las siguientes:

Competencias básicas:

Este tipo de competencias se basan en los requisitos indispensables que toda persona debe tener cuando desea comenzar en el mundo laboral ya que son conocimientos que adquiere a lo largo de su niñez, juventud y adultez durante su etapa de educación como lo son el saber leer, escribir, capacidad oral para socializar, esto permite que el individuo tenga un desenvolvimiento natural ya que son habilidades que adquiere durante su proceso de aprendizaje.

Competencias genéricas

Las competencias genéricas hacen referencia a un conjunto de habilidades, conocimientos y valores que tienen relación con la organización y el candidato, entre más amplio sean los conocimientos y las habilidades que tenga un colaborador más fácil se va desempeñar en las funciones del puesto por qué se va sentir motivado y satisfecho de formar parte de la organización por las similitudes que existen entre ambas. Las competencias genéricas son capacidad de trabajar en equipo, capaz de tomar decisiones, ser flexible.

Competencias específicas

Estas competencias tienen una relación directa entre las competencias que posee el individuo y las competencias del puesto vacante, es decir las competencias específicas son las que requiere un puesto en específico para que la persona pueda desempeñarse de la mejor manera posible y forman parte de los requisitos durante un proceso de selección.

De acuerdo con Muñoz (2002) citado por Burgos y Santana (2021), menciona que las ventajas de las competencias son las siguientes:

- Permite al reclutador enfocarse en obtener información importante sobre habilidades y conocimientos para el buen desempeño laboral de los candidatos.
- Ayuda a los reclutadores a realizar preguntas en las entrevistas directamente enfocadas en las competencias.
- Los reclutadores se encargan de analizar y evaluar la información recopilada y se aseguran de que todas las competencias requeridas sean dominadas por el candidato.

Proceso de reclutamiento por competencias

El proceso de reclutamiento por competencias se basa en la búsqueda y captación de personal con competencias específicas para un puesto, este proceso se basa específicamente en las competencias y personalidad que debe poseer un individuo y que se establecen mediante un perfil de puesto por competencias (Ortega, 2011).

Proceso de selección por competencias

El proceso de selección de personal es una decisión importante y difícil de tomar para los reclutadores, sin embargo, el proceso de selección de personal por competencias se basa en aplicar una serie de entrevistas con herramientas útiles que permitan verificar la información proporcionada por el candidato y los comportamientos de este durante la entrevista, permitiendo recolectar la información de este, compararla con los requisitos y competencias exigidos por el perfil de puesto por competencias. (Ortega, 2011)

Con respecto al autor mencionado con anterioridad los beneficios que tiene aplicar los procesos de reclutamiento y selección por competencias se basan en que los nuevos colaboradores se adaptan de manera más rápida en su proceso productivo y además que se disminuyen los índices de rotación de personal debido a que se cuenta con el personal idóneo en el puesto idóneo.

Según Chiavenato (2009), la selección de personal por competencias busca incrementar el número de competencias individuales, aumentar el capital humano de las organizaciones para que cuenten con fuerza de trabajo competente y brindar un proceso de inducción a colaboradores adecuados con competencias específicas. Mientras que un proceso de selección con base al puesto consiste en cubrir la vacante en menos tiempo, mantienen un nivel adecuado y necesario de las fuerzas de trabajo, consiste en mantener los puestos de la organización completos.

Entrevistas

Las entrevistas son parte del proceso de selección, sin embargo, es una de las técnicas más utilizadas para poder recolectar la información necesaria por parte del candidato y facilitar el proceso de selección del candidato ya que se puede verificar si existe o no una compatibilidad entre el candidato y el perfil de puesto que se está buscando (Alles, 2006).

Chiavenato (2011) menciona que las entrevistas son un proceso de comunicación e interacción que existe entre el candidato y el entrevistador, un proceso correcto para las entrevistas es contar con una serie de preguntas estructuradas realizadas con anterioridad para asegurar obtener toda la información necesaria y analizar si las preguntas están acorde al perfil de puesto establecido.

Entrevista tradicional

Chiavenato (2011) menciona que un proceso de entrevista tradicional se basa en la recolección de información basada en preguntas de conocimiento técnico es decir analizar si el candidato sabe o no de una variable en específico que requiere el puesto a ocupar y además se basa en la verificación de la información que existe en la hoja de vida del candidato como formación académica, experiencia laboral, estabilidad laboral.

Dessler y Valera (2011) describen las entrevistas como el instrumento que abastece de información a los entrevistadores durante el proceso de selección del personal, por medio de las entrevistas tradicionales se obtiene información sobre el puesto anterior o actual del candidato, responsabilidades del puesto que ocupa por lo que son mucho más técnicas para averiguar responsabilidades y obligaciones del postulante.

Entrevista por competencias

Alles (2006) argumenta que las entrevistas por competencias son parecidas a las entrevistas tradicionales, sin embargo, lo que diferencia una de la otra es que para realizar una entrevista por competencias se debe definir cuáles son las habilidades que son parte de los requisitos del perfil de puesto por competencia.

Las entrevistas por competencias permiten recolectar una información más real y concreta basada en los comportamientos y actitudes del colaborador en su puesto actual o pasado en una organización, mediante una entrevista por competencias se puede analizar las aptitudes, personalidad y permite verificar si tiene alguna relación con los requisitos establecidos por el perfil de puesto. (Viteri, 2020)

Los procesos de reclutamiento y selección tradicional y por competencias junto con perfiles de puestos y entrevistas por competencias se relacionan directamente con las competencias y métodos de realizar cada uno de los procesos, mejorando la oportunidad de crecimiento y mejora de desempeño del colaborador obteniendo mayores índices en la productividad de la empresa.

Según Burgos y Santana (2021), el rol que cumple el reclutador dentro de una entrevista por competencias es importante ya que es una pieza fundamental para recolectar la información de la entrevista de una manera completa, se encarga de realizar las preguntas que se consideren pertinentes para la información del puesto, a su vez observar los comportamientos de los aspirantes en la entrevista y por último verifica si la información brindada por los candidatos es transparente.

La entrevista tradicional y la por competencia presentan una gran diferencia entre ambas, ya que la tradicional verifica información como experiencia, estudios académicos y estabilidad laboral, mientras que una entrevista por competencias se basa en comportamientos y conocimientos del candidato para el puesto que se desea cubrir, además se enfoca en las experiencias propiamente vividas por el candidato y la capacidad para resolver situaciones difíciles y cuáles fueron los resultados obtenidos con la decisión que tomo el candidato.

Metodología STAR

El método de entrevistar y contratar al personal a lo largo del tiempo ha cambiado ya no se usan métodos tradicionales, por lo que una entrevista bien estructurada permitirá al entrevistador recopilar de la mejor forma la información y poder contratar el candidato más apto para el puesto, las entrevistas STAR son en la actualidad la base para el proceso de reclutamiento y selección.

Alles (2010) menciona que la metodología STAR está compuesta por serie de preguntas que permite validar las competencias requeridas para un determinado puesto, así como evaluar la opción de incorporar o no a un candidato a través de su historia en posiciones anteriores. Las siglas de la metodología significan Situación, Tarea, Acción y Resultados, cuando se aplica este método se busca saber información sobre una situación determinada, tarea laboral que realizó, acción que tomó para realizar la tarea y los resultados que se obtuvieron a través de las acciones tomadas.

Los elementos de una entrevista STAR aseguran al entrevistador la evaluación de la historia completa y concentrarse en las habilidades y comportamientos del candidato, con esta técnica también el candidato puede hablar sobre sus experiencias, las habilidades y comportamientos que han tenido anteriormente en sus puestos laborales.

La metodología STAR es una de las técnicas más útiles en una entrevista ya que permite conocer con exactitud si un candidato posee las habilidades requeridas para el puesto por el cual está concursando. De acuerdo con los autores Burgos, Santana (2021) mencionan que por medio de este método se puede determinar si el postulante se desempeñara de la mejor manera en el puesto, ya que por medio de la aplicación de este método se da a conocer tareas, acciones y resultados del individuo en una situación del pasado.

Para Mejías (2019) una entrevista STAR está enfocada en saber los comportamientos reales de una persona si cuenta con el saber hacer en una situación determinada, permitiendo una comparación entre los resultados obtenidos por los participantes y elegir el más apropiado para el puesto ya que permite al postulante describir sus éxitos y fracasos de un momento dado.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se basa en el rendimiento que desempeña un colaborador en su puesto de trabajo a base de sus conocimientos y habilidades, Palacios (2019) menciona que el desempeño laboral se basa en que un colaborador tenga claro cuál es su puesto de trabajo y las funciones de este ya que a través de la experiencia se aportan grandes beneficios a la organización.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que se realizan en las organizaciones para evaluar el rendimiento de un colaborador de manera formal o informal la evaluación no consiste en solo juzgar y detectar problemas existentes en un colaborador también sirve para analizar la excelencia y alto desempeño del mismo, Chiavenato (2007) menciona que los alto o bajos niveles de rendimiento de un colaborador se basa en los conocimientos, habilidades y experiencias que este posea, sino que influyen otros factores como la motivación y problemas de integración.

De acuerdo con Alles (2010) en su libro *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* define que,

Entre los principales objetivos de la evaluación del desempeño podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (p. 31)

Basado en lo anterior la evaluación del desempeño es un proceso importante tanto para la empresa como para el colaborador ya que este puede ver su alto o bajo desempeño a

través de la evaluación y poder mejorar sus tareas del puesto o si bien también le sirve para ascender de puesto dentro de la organización y para la empresa es beneficioso ya que al capacitar u orientar al colaborador puede obtener mejores resultados. Por medio de ella se evalúan las competencias y eficiencia de los colaboradores evitando posibles problemas en cuanto a motivación del personal, ya que si este no se está desempeñando en algo que le guste la empresa no va a obtener buenos resultados y lo que se busca es un ganar -ganar para ambas partes.

La evaluación del desempeño puede ser una herramienta poderosa para mejorar el desempeño individual y eventualmente ayudar al éxito y crecimiento del negocio como un todo si se lleva a cabo de manera justa, objetiva y con una comunicación efectiva. Sin embargo, es fundamental garantizar que la evaluación se utilice para promover el crecimiento profesional y reconocer los logros y evitar que se convierta en una experiencia estresante o desmotivadora para los trabajadores.

La evaluación del desempeño cuenta con tres fases fundamentales de acuerdo con la Revista Científica Visión de Futuro las fases son las siguientes:

Fase 1: Planeación del desempeño: Es la etapa donde se determina qué se quiere evaluar y cómo se va a evaluar.

Para los colaboradores nuevos: el colaborador debe de realizar una autoevaluación acorde a las competencias organizacionales, funcionales y específicas comenzando con un nivel básico en el cual brinda una calificación de acuerdo con una escala que se le facilita, en esta etapa el formato lo diseña la organización de acuerdo con los puntos que se consideren necesarios evaluar.

Para los colaboradores antiguos: consiste en que el líder y el colaborador se reúnen a definir metas e indicadores del logro al inicio de cada año, las metas deben ser relacionadas al puesto del colaborador ya que evalúa el desempeño de este con el fin de lograr la meta.

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: Esta fase tiene como objetivo estar pendientes del desempeño del colaborador, brindar soporte y apoyo al colaborador para que pueda desarrollar sus competencias y lograr las metas.

Fase 3: Evaluación para el desarrollo: En esta fase se realiza una sesión el líder con el colaborador al final de un periodo con el fin de verificar si se cumplió o no con la meta establecida al inicio de año, se mide el nivel de competencias desarrollados por el colaborador (pp. 6-7).

La importancia de realizar la evaluación del desempeño se basa aparte de identificar puntos de mejora y nivel de desempeño de los colaboradores, es una herramienta útil para la organización ya que permite establecer estrategias de compensación, además de orientar la toma de decisiones en caso de un posible ascenso permitiendo al personal motivado, por medio de la etapa de evaluación del desarrollo se analiza si es necesario o no realizar de nuevo una capacitación. (Palacios, 2019)

Para identificar las deficiencias o excelencias del desempeño laboral en los colaboradores en función a su puesto dentro de la organización, los autores Dessler y Valera (2011) mencionan la siguiente lista:

- Revisiones del desempeño por parte de las jefaturas, colegas o por medio de una evaluación 360 grados.
- Analizar las actitudes de los colaboradores.
- Realizar observaciones diarias.
- Analizar la eficiencia del alcance de los objetivos.
- Contar con una bitácora individual del colaborador. (p.189)

Esta lista sirve a los encargados del departamento para analizar la productividad de un colaborador y el compromiso que tiene con la empresa y su puesto por medio de esto permite a la organización brindar herramientas de mejora para lograr un mejor rendimiento a los colaboradores que lo necesitan o bien brinda la oportunidad a los colaboradores alcanzar un ascenso dentro de la organización por su alto rendimiento.

Reclutamiento 1.0

A lo largo de los años los procesos de reclutamiento han tenido una evolución constante gracias a los avances tecnológicos hoy se utilizan métodos de atracción de personal mucho

más sofisticados, sin embargo, años atrás los métodos que se utilizaban para atraer el personal eran muchos más complejos ya que las empresas se basaban en anuncios físicos como en los periódicos, páginas web organizacionales y sitios de consultoras de recursos humanos. (Alles, 2016)

Reclutamiento 2.0

Para Alles (2016) el proceso de reclutamiento es constante y a diferencia del reclutamiento 1.0, el reclutamiento 2.0 utiliza más herramientas digitales para encontrar los candidatos más aptos y suplir esa necesidad en la organización, permitiendo a su vez reducir los tiempos de atracción de personal, ya que se explora más en el mundo del internet y se utilizan algunas redes sociales logrando así una búsqueda más acertada de candidatos.

Cuando las empresas deciden implementar este tipo de reclutamiento debe saber que el Departamento de Recursos Humanos debe trabajar de manera conjunta con el Departamento de Marketing de la organización, para crear un amplio conocimiento de información e imagen de la organización, con el fin de atraer mayor número de candidatos que se adapten a las necesidades organizacionales y que estos se sientan seguros de ser partícipes del proceso de reclutamiento de esta.

Este tipo de atracción permite a los reclutadores de una organización atraer personal en menor tiempo ya que se pueden realizar los procesos de preselección, pre entrevistas, aplicación de formularios por diversos medios como lo son las llamadas vías telefónicas, video llamadas o videoconferencias a los postulantes permitiendo un ahorro de tiempo de espera en cuanto a la filtración de candidatos aptos para un puesto. (Alles, 2016)

E- Recruitment

Según Armstrong (2006) como se citó en Espilco (2018) el E-Recruitment se menciona que, este tipo de reclutamiento se le conoce también como reclutamiento en línea ya que está conectado con redes sociales profesionales, estrategias de retención de personal, herramientas de marketing, lo que facilita que la empresa sea mayormente conocida por los candidatos, es decir, se satisfacen las necesidades de abastecimiento de personal de una organización por medio la atracción digital.

La evolución que ha tenido la tecnología durante los últimos años ha sido beneficiosa para todas las personas del mundo, en especial a las personas que buscan empleo ya que al

inicio el proceso de reclutamiento era todo manual, es decir, los CV se recolectaban de manera presencial e impresos, las vacantes se divulgaban de manera física, con la presencia de dicha evolución tecnológica hoy en día se cuenta con el reclutamiento 3.0. Este reclutamiento se basa según el autor Arteaga (2022), en tener una conexión más directa entre el reclutador y los participantes, ya que se postulan por medio de redes digitales sin necesidad de asistir de manera presencial a un lugar a dejar su hoja de vida haciendo de este proceso de atracción muy prolongado.

El reclutamiento 2.0 y el reclutamiento 3.0 dependen de la evolución de la tecnología ya que no se consideran procesos tan primitivos como los tipos de reclutamientos anteriores a estos, ambos reclutamientos necesitan de redes sociales, páginas web, para Sainz (2018) el reclutamiento 3.0, toda la población de clase trabajadora y reclutadores están alcance de nuevas oportunidades laborales, mediante diversos aparatos tecnológicos y distintos lugares, por medio de la implementación de la atracción 3.0 las organizaciones no solo atraen personal fresco y con gran potencial, sino que incrementan el prestigio de su imagen ya que se dan a conocer no solo en el mercado físico sino también que en el mercado digital.

Reclutamiento 4.0

Las necesidades de las empresas y las demandas del mercado son más exigentes hoy en día por lo que es de suma importancia implementar nuevas tendencias, nuevas tecnologías, nuevas estrategias para poder permanecer en el mercado con los talentos potencialmente calificados en cuanto a colaboradores. Por lo que se ha decidido en las empresas con la constante evolución del reclutamiento y selección emplear lo que hoy en día se conoce como reclutamiento 4.0, para Sainz (2018) esta nueva atracción de candidatos consiste en elegir correctamente los colaboradores que formaran parte de la organización.

En comparación con los otros tipos de reclutamientos mencionados anteriormente este no se basa en la evolución tecnológica, sino que se prioriza los requisitos del perfil de puesto y revisar exhaustivamente los perfiles de los candidatos en redes sociales, a su vez describir la cultura y los valores organizacionales, contar con descripciones de puestos que se ajusten a las técnicas de reclutamiento y selección empleadas por la organización.

Inbound Recruiting

El Inbound Recruiting es una forma más innovadora de reclutar el personal es más empática y humana con los candidatos, Sainz (2018) menciona que en esta metodología “el candidato es quien tiene que decidir, así que la empresa es quien debe atraerlo y tratarlo como una pieza fundamental” (p. 29).

La metodología de Inbound Recruiting tiene sus bases sobre el Inbound marketing el cual consiste en atraer el mayor número de clientes posibles por medio de ventas, a través de las experiencias y expectativas de los clientes logrando así un aumento en la cartera de clientes de una organización. Por lo tanto, el Inbound Recruiting consiste en que la empresa dentro y fuera de las redes sociales cuente con buena reputación y una imagen sana para laborar en el lugar, por lo que despierta el interés de las personas de querer ser parte de la organización haya o no vacantes disponibles, la empresa siempre va a tener a su disposición un gran número de candidatos aptos que desean laborar en ella, en caso de que se requiera cubrir una vacante ya que los candidatos llegan solos. (Tupayachi, 2022)

El Inbound Recruiting consta de varias fases, Palacios (2019) menciona las siguientes:

La primera fase consiste en atraer los candidatos por medio de las redes sociales, pero no todo tipo de candidatos, se basa en atraer candidatos aptos o totalmente calificados para laborar en la organización y tenerlos en cuenta para el futuro, para ello se necesita tener una influencia positiva en los medios digitales que informe como es trabajar en la organización ya sea por medio de reseñas históricas de los colaboradores, clientes o los encargados de Recursos Humanos.

La segunda fase se conoce como convertir, esta fase consiste que los interesados que visiten las páginas web de la organización, se conviertan en candidatos y no se queden solo siendo espectadores de las páginas web de la organización, por lo que la empresa debe contar con portal web atractivo capaz de atraer y atrapar el talento humano que lo consulta, con el fin de crear deseos de pertenencia al espectador de ser parte de la organización.

La tercera fase es contratar, una vez se haya atraído con éxito el personal calificado se necesita dar fin al proceso de reclutamiento y selección realizado, por lo que se realiza el proceso de contratación por medio de una gestión eficiente y comunicación constante entre el reclutador y el candidato ya que para llegar al proceso de contratación se ha necesitado

pasar por una serie de entrevistas y pruebas psicométricas o de conocimiento, a través de esto se evalúa cuál de los aspirantes es el mejor.

La última fase consiste en enamorar a los candidatos durante su proceso de selección y a los colaboradores activos de la organización para que estos promocionen y hablen bien de la organización, por medio de sus excelentes experiencias y que la buena reputación e imagen sana no solo quede plasmada en las redes sociales, sino que se asocien con la realidad vivida por los colaboradores.

Beneficios del Inbound Marketing

Para Tupayachi (2022) cuando las organizaciones implementan este tipo de reclutamiento como parte de su proceso de reclutamiento y selección llegan a conseguir múltiples beneficios como lo son:

- Las empresas se ahorran mayor tiempo y dinero en buscar los candidatos por bolsas de empleo, ya que al utilizar sus propias redes sociales o páginas web los candidatos llegan solos con el deseo de laborar en la misma.
- Los candidatos ya cuentan con una idea o con algo de conocimiento sobre cómo es la empresa, como es su cultura, valores, misión, objetivos, visión y clima organizacional por lo que hace del proceso de adaptación mucho más fácil.
- El proceso de contratación disminuye ya que llegan los candidatos más adaptados al perfil de puesto y necesidades de la organización.
- Los candidatos y los colaboradores al tener conocimientos y experiencias de cómo es desempeñarse en el lugar va a promocionar la organización facilitando el proceso de atracción de personal. (p.53)

Capacitación

Chiavenato (2009) menciona que los procesos de capacitación se realizan con el fin que los colaboradores desarrollen habilidades y logren ser productivas, creativas de acuerdo con el puesto que están ocupando. El proceso de capacitación es una inversión clave que realizan las organizaciones para que sus colaboradores actuales aprendan nuevas cosas, actualicen sus conocimientos y puedan desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo, siendo más eficiente en sus tareas y conseguir el logro de las metas organizacionales de la mejor manera.

La capacitación forma parte de un plan de formación y en cualquier organización siempre se tiene un impacto positivo, ya que se brindan las herramientas necesarias para que los colaboradores aparte de aprender y actualizar conocimientos mejoren su desempeño laboral, como apoyo al personal teniendo un beneficio común. Los autores Palladino y Palladino (1998) argumenta que todo programa de capacitación debe ir en función con los objetivos organizacionales, logrando obtener un conocimiento de calidad y compromiso por parte de los participantes.

El objetivo de un programa de capacitación es que la organización cumpla sus metas a través de un personal altamente calificado, de acuerdo con Bohlander y Scott (2013), para obtener un programa de capacitación efectivo debe ser con enfoque estratégico donde se identifiquen las necesidades, el diseño de la capacitación, la implementación y la evaluación de misma.

La capacitación de igual manera que los diferentes procesos de Recursos Humanos han tenido una evolución significativa, ya que antes la capacitación se basaba en el refuerzo de las habilidades técnicas de los colaboradores nuevos o actuales de una organización, hoy en día para que una capacitación tenga resultados efectivos dentro de la organización debe basarse en los siguientes pasos como lo mencionan Dessler y Valera (2011).

Como primer paso se debe identificar cuáles son las necesidades presentes que están afectando el buen desarrollo de tareas laborales en los colaboradores, e identificar las habilidades que son parte del puesto y cuáles habilidades tienen los colaboradores, es decir, se debe crear un diagnóstico de necesidades según el área que se desee capacitar teniendo presente los objetivos, misión y visión de la organización.

Hoy en día es importante que las organizaciones cuenten con herramientas útiles que les permita detectar las necesidades a tiempo, ya que le permite a la empresa mejorar la calidad de servicio y posicionándose dentro del mercado laboral, como una organización eficiente y con colaboradores altamente calificados desempeñándose de la mejor manera, porque se le ha brindado todas las herramientas necesarias para que este se desempeñe mejor atacando de forma eficaz los retos laborales.

Una vez se hayan identificado las necesidades que deben reforzar, se debe planear los objetivos de la capacitación y cuáles son los resultados que se esperan al finalizar dicha capacitación, para llevar a cabo una capacitación tiene que contar con un diseño de material

didáctico que va a formar parte del proceso de capacitación como lo son: los materiales visuales, contenido y cronograma de las actividades.

Cuando termine la fase de creación de la capacitación antes de implementarla debe ser validada por el departamento que necesita la capacitación la cual dará su opinión de aprobación o desaprobación de esta. Seguidamente se pone en práctica la capacitación con una persona profesional encargada de brindar la capacitación esta tiene que seguir el cronograma y respetar el tiempo establecido para el proceso.

Como último paso se debe evaluar si la capacitación fue útil por medio de los participantes de la capacitación esta mide su utilidad por medio de cuestionarios, entrevistas y desempeño de estos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los procesos de capacitación no siempre son por falta del desarrollo de habilidades para un puesto sino en algunos de los casos es por la deficiencia en el desempeño del colaborador.

De acuerdo con los autores Gonzáles, Muñoz y Sevilla (2012) argumentan que, la capacitación no solo se basa en capacitar a los colaboradores para que adquieran, actualicen y desarrollen nuevos conocimientos y habilidades sobre el puesto el cual se desempeña, la capacitación forma parte de la motivación del colaborador por lo que contar con un plan de capacitación que ataque todas aquellas debilidades, inconformidades a tiempo permite que el colaborador mejore su rendimiento laboral y se mantenga motivado por la empresa y que este se sienta comprometido por la misma.

Es importante que la empresa mantenga la capacidad de retener el personal, por lo que estar pendientes de sus comportamientos y desempeño dentro de la misma es fundamental, ya que si no se retiene el talento humano la inversión que se realizó en las capacitaciones se convierte en un gasto para la organización y oportunidad para otras organizaciones que sean capaces de captar ese talento, y por otra parte de gasto la empresa debe iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento y selección seguido por el proceso de capacitación añadiendo que es doble gasto e inversión para la empresa.

Hay dos tipos de capacitación: una capacitación sustentada en el puesto, que se basa en preparar y capacitar a la persona en su puesto específico, requiere menor tiempo y es menos costoso; la capacitación sustentada en competencias se basa en el desarrollo de competencias individuales, la empresa la forman personas con capacidades y se desarrollan competencias para cualquier momento. (Chiavenato, 2009)

Factores que influyen en el personal de una organización

Clima organizacional

El clima organizacional es la percepción de la cultura organizacional por parte de sus colaboradores, este puede ser positiva o negativa. Un clima corporativo positivo es aquel en el que los empleados se sienten motivados, satisfechos e involucrados en su trabajo. Un clima corporativo negativo es aquel en el que los empleados se sienten desmotivados, insatisfechos y desconectados de su trabajo.

Muchos factores pueden influir en el clima organizacional, incluida la cultura organizacional, la estructura organizacional, el liderazgo, las políticas, los procedimientos, y las características del lugar de trabajo incluyendo los valores de la organización.

Chiavenato (2009) “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p.261). Cuando a los colaboradores de la organización se les ofrece un buen clima laboral estos se van a desempeñar mejor en sus funciones, ya que un personal motivado es más rentable para la organización y cumple con sus tareas de manera eficiente.

Dentro las organizaciones es de suma importancia que exista una buena relación entre compañeros y jefes, debido a que para mantener un buen clima laboral necesitamos tener buena comunicación y buenas relaciones interpersonales para evitar crear ambientes tensos en el lugar de trabajo, García, Vesga y Gómez (2020) mencionan el clima organizacional como “el resultado de la forma en que los empleados disponen un proceso de interacción social influenciado por sus propios valores, actitudes y creencias” (p.37). Para contar con un buen clima organizacional los colaboradores deben estar motivados, deben de tener buenas relaciones en su equipo de trabajo, contar con un buen líder que los apoye a realizar sus funciones.

Salario emocional

El salario emocional es un conjunto de factores que contribuyen a la satisfacción y el bienestar de los empleados, y no están directamente relacionados con el salario económico. El reconocimiento, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la conciliación de la vida laboral y personal y el entorno de trabajo son algunos de estos factores. Valera (2013) señala que el capital humano es una fuente de ventaja competitiva para las empresas, por lo

que es importante tener el personal motivado, comprometido y capacitado es una condición sumamente importante para el éxito de la organización.

Según Arango y Arias (2021) explican el concepto del salario emocional “que tiene relación no solo con el bienestar físico, emocional y mental del trabajador, sino con el rendimiento de este último en su labor y, por ende, en el progreso, rentabilidad y permanencia de la empresa para la cual presta sus servicios” (p. 8). En otras palabras, el salario emocional es crucial porque puede influir positivamente en el rendimiento laboral, la productividad, la retención de empleados y la cultura de la empresa.

Cuando los empleados se sienten valorados y satisfechos con su trabajo, son más propensos a seguir trabajando y a dar un mejor rendimiento. Además, son menos propensos a irse, lo que puede ahorrar dinero a la empresa en costos de reclutamiento y capacitación. Un buen salario emocional también puede mejorar la cultura organizacional al aumentar la felicidad y la productividad en el lugar de trabajo, el salario emocional es una remuneración no económica que recibe el colaborador por el desempeño de sus funciones dentro de la organización que genera motivación en el personal.

Según Restrepo (2014) define el salario emocional como el “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” (pp. 62-63). Es decir, está compuesto por compensaciones no económicas que reconocen, en primer lugar, las necesidades de los seres humanos para enfrentar las exigencias de la empresa, como la flexibilidad en el horario, el tiempo para capacitarse, el teletrabajo, espacios para compartir con la familia, la participación del colaborador en la construcción de proyectos empresariales, un clima organizacional saludable y el trabajo en equipo.

Es importante que las empresas cuenten con políticas de salario emocional ya que el personal va a estar menos insatisfecho, habrá menores índices de rotación del personal el cual le permitirá a la empresa retener el talento humano y construye estrategias para que el personal pueda crecer profesionalmente y lograr ascensos dentro de la empresa para la cual trabaja. Cuando la empresa invierte en políticas de salario emocional genera motivación a los colaboradores, existe un buen clima laboral y mejores actitudes el cual ambas partes son beneficiadas.

Cultura organizacional

En la actualidad la cultura organizacional se ha convertido en un objeto de gran importancia en el desarrollo de las empresas, factor de fuerte interacción con sus integrantes y a su vez una herramienta útil como elemento estratégico encaminado al éxito, la excelencia y el cumplimiento de las metas propuestas.

Hay muchos autores que han estudiado la cultura organizacional, cada uno con su propia definición y enfoque. Algunos de los autores más conocidos en este campo son:

Para Chiavenato (2009) expresa que la cultura organizacional o cultura corporativa es:

El conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás (pp. 176-177).

De lo anterior se puede enfatizar que la cultura es todo aquello que engloba e identifica a la organización y a sus miembros como parte de ella. Esta cultura se transmite y ajusta de acuerdo con los influenciadores internos y la dinámica actual de la organización; Asimismo, la cultura organizacional sirve como marco de referencia para cada miembro de la organización y establece un patrón o convergencia de comportamiento.

Robbins y Judge (2010) definen la cultura organizacional como “Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.585). En otras palabras, la cultura organizacional está conformada por un conjunto de elementos propios de cada empresa como lo son las políticas, los valores, la misión y visión que permite orientar los comportamientos de los colaboradores actuales dentro de su área de trabajo, permitiendo a su vez un mejor cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

La cultura organizacional son comportamientos compartidos entre el personal de la empresa permitiendo comparar una empresa con la otra y permite atraer más talento nuevo a la organización como lo menciona Alles (2005) “es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo” (p. 58).

Las empresas deben de contar con una cultura organizacional fuerte ya que esta va a permitir generar una identidad en los colaboradores, donde se identifican con la cultura de la empresa permitiendo obtener mejores resultados, ya que los colaboradores se van a desempeñar mejor porque están motivados laborando en dicha organización.

Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al egreso de personal del cualquier departamento de una empresa, sea de manera voluntaria o involuntaria por terminada una relación laboral entre colaborador y organización dejando disponible una vacante en la misma (Álvarez, 2020).

La rotación de personal es necesario presentarla mediante índices de rotación porque presenta índices mensuales y anuales del egreso de personal en una institución, al existir un egreso de personal genera disponibilidad de una vacante que debe cubrirse para que no haya problemas de productividad dentro de la misma. La rotación de personal genera a su vez un índice mensual y anual de la cantidad de personas que ingresan a la organización a cubrir una vacante. (Gonzales, 2017)

La rotación de personal a pesar de que es un factor inevitable que exista en las organizaciones, siempre se hace el esfuerzo por retener el personal por medio de diversas estrategias, ya que se busca mantener un clima laboral y motivación sana a los colaboradores para que no afecte el desempeño de sus funciones, y además el colaborador necesita tener un alto grado de confianza en la organización a la cual forma parte para estar satisfecho y comprometido.

De acuerdo con Haro (2014) en su tesis de investigación llamada “La rotación del personal y su relación en el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda. Agencia Ambato” define lo siguiente:

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales (p. 26).

Para los autores Tineo y Gamonal (2019) la existencia de índices de rotación de personal en las organizaciones es muy costoso, porque implica gastos económicos por la

desvinculación de los colaboradores, el tiempo y gasto en los procesos de reclutamiento y selección de personal nuevo, además del costo de los procesos de capacitación y uniformes para los nuevos colaboradores.

Las organizaciones deben implementar estrategias de alta calidad para ser capaces de retener el personal ya que en el mercado laboral la competencia puede llegar a ofrecer mejores opciones a la persona y robarle el candidato a una empresa.

Para los autores anteriormente mencionados existe la rotación de personal voluntaria, esta consiste en que el colaborador es el que decide cortar relación laboral con la organización a la cual pertenece, por diversos motivos como lo son mejores ofertas de trabajo, desmotivación, desinterés por el puesto y la organización generando una insatisfacción laboral, entre otros.

Sin embargo, no porque sea una rotación voluntaria lo que se presenta no significa que no vaya a influir en los colaboradores actuales y clima laboral, ya que se puede generar una rotación de personal en cadena, es decir, no se va un solo colaborador por un motivo sino se desvinculan varios colaboradores de la organización.

De acuerdo con Salablanca Montenegro (2017) citado por los autores González, Dávila y Alvarado (2021) existe también una rotación de personal involuntaria, es decir, el colaborador no es el que decide su desvinculación sino es la organización con el Departamento de Recursos Humanos los que toman dicha decisión ya sea por bajo rendimiento en el desempeño, falta de responsabilidad y compromiso de este, reducción de personal u otras causas.

Sin embargo, la rotación no siempre tiene impactos negativos sobre la organización y sus colaboradores actuales trae consigo una serie de beneficios, según Salablanca, Salablanca Montenegro (2017) citado por los tesisistas González, Dávila y Alvarado (2021) los beneficios de la rotación de personal son los siguientes:

- Permite que las personas que forman parte de la organización desarrollen sus habilidades y conocimientos.
- Permiten a los colaboradores actuales de la organización ampliar sus conocimientos, habilidades y experiencias a través del personal nuevo de la organización.
- Permite analizar los desempeños laborales de los colaboradores.

- Permite la innovación a través de los nuevos colaboradores ya que vienen con nuevas ideas, habilidades, conocimientos y experiencias. (p. 58)

La rotación de personal se refiere a las salidas y entradas de personal, por lo que es un proceso continuo en las organizaciones, ya que los colaboradores deciden cortar relación laboral con la empresa o la empresa prescindir de los servicios del colaborador, por lo que los encargados del Departamento de Recursos Humanos de cualquier organización deben estar atentos ante cualquier situación para abastecer de talento humano la organización. (Chiavenato, 2009)

La rotación no es una causa sino un efecto que existe en el mercado laboral, puesto que existen empresas con mejores ofertas laborales que otras, que aumentan el nivel de atracción de los colaboradores de una organización. Según el autor Chiavenato (2009), argumenta que hay dos tipos de rotación de personal por iniciativa del colaborador, o sea, que termina la relación laboral por renuncia, ya sea por razones personales o profesionales. Mientras que el otro tipo de rotación de personal es por decisión de la organización que decide por medio de un despido laboral terminar la relación laboral con el colaborador

Estrategias de retención

En la actualidad es importancia que las empresas cuenten con fuertes estrategias de retención de personal, debido a que existe la competencia entre las empresas por la caza del talento potencial de los colaboradores, por lo que se debe crear un vínculo de compromiso en el colaborador para que este se sienta cómodo y satisfecho por la organización y no por las ofertas existentes del mercado laboral. Los autores Tineo y Gamonal (2019) mencionan las siguientes:

- **Iniciativa de selección**

En esta estrategia se debe realizar durante el proceso de selección con el fin de contar al final del proceso con candidatos cuyos valores personales se ajusten a los valores y cultura organizacional, debido a que si los finalistas de este proceso no tienen valores personales en común con los de la organización este no va a estar satisfecho ni comprometido con la empresa por lo que es más difícil retener el talento.

- **Iniciativa de diseño de puesto**

El diseño de puestos consiste en la descripción de un conjunto de conocimientos y habilidades que debe poseer un candidato, además, de describir las funciones del puesto, el

diseño de puesto influye de gran medida en el índice de rotación de personal, ya que se cuenta con el conocimiento del talento que se debe atraer con el fin que este desempeñe sus funciones de la mejor manera ya que cuenta con las cualidades exigidas por el puesto permitiendo obtener resultados positivos.

- **Iniciativa de compensación.**

Las empresas deben de contar con un esquema de compensación que satisfaga las necesidades del colaborador, el cual lo motive día con día a querer seguir siendo parte de la empresa y desenvolviéndose de la mejor manera, así como salarios competitivos, compensaciones no económicas y prestaciones de ley.

Es importante que las empresas brinden remuneraciones no económicas como parte de la compensación y motivación del personal como se ha mencionado con anterioridad, sin embargo, también es importante que las empresas brinden una buena remuneración económica como estrategia de retención de personal, puesto que la compensación monetaria que recibe el colaborador por el desempeño y trabajo que realiza dentro de una organización, si una empresa no cuenta con fuertes compensaciones económicas no podrá retener el personal en su organización evitando que estos se dirijan hacia la competencia. (Chiavenato, 2009)

Para este autor, es importante que las organizaciones tengan planes de compensación económica, ya que son un tipo de motivación para los colaboradores de las organizaciones, porque con estas recompensas se refuerzan las responsabilidades del puesto y el compromiso del colaborador con la organización. A su vez cuando las organizaciones cuentan con este tipo de plan fomenta la igualdad, los valores, clima y la cultura organizacional, logran que los colaboradores se conviertan en personas más participativas, más competitivas y con mayor rendimiento laboral.

Chiavenato (2009) también argumenta que, las organizaciones cuando implementan planes de recompensas económicas o no económicas es con el fin de obtener resultados positivos dentro de ellas como son las siguientes:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.

- Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado. (p.317)

Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas en algunas empresas son parte de los procesos de selección de personal, ya que por medio de ellas se obtiene información como las cualidades, aptitudes, comportamientos y potencial del candidato, dando como resultado datos cuantitativos de cada participante facilitando la información para elegir el candidato idóneo para que forme parte de la organización. (Molina, 2017)

Las pruebas psicométricas son útiles para identificar el tipo de personalidad que posee un individuo, primero antes de mencionar las pruebas se define la personalidad, que es un conjunto de características físicas, sociales y genéticas de una persona por lo que permiten que todas las personas tengan conductas distintas en un ambiente y situación determinada. (Alonso, 2009)

El autor Paredes (2021) menciona los siguientes tipos de Test que conforman las pruebas psicométricas:

A) El tipo de personalidad A-B

Este test permite dividir la personalidad de los candidatos ya sea en personalidad tipo A o personalidad tipo B. Los candidatos con personalidad tipo A son más competitivos en la realización de sus tareas ya que poseen grandes ambiciones con su trabajo y no descansan hasta lograr los objetivos organizacionales propuestos, mientras que los candidatos con personalidad tipo B son más serenos les lleva más tiempo en lograr sus objetivos.

B) Test DISC

Las siglas del DISC significan la dominancia o decisión, influencia o interacción, estabilidad o serenidad y cumplimiento, este test mide el comportamiento y personalidad que posea el candidato se puede decir que es más complejo que el test de personalidad A- B ya que mide cuatro cuadrantes y por medio de los resultados se obtiene el perfil del candidato y si es idóneo para el puesto.

C) Test de cinco personalidades

Este tipo de teste mide los rasgos de personalidad por medio de cinco factores que son la apertura, responsabilidad, extroversión, amabilidad, neuroticismo. La apertura consiste en analizar en la innovación, experiencias e ideas creativas que tiene una persona para desenvolverse fuera de su zona de confort, la responsabilidad se enlaza con un carácter ambicioso que no descansa hasta obtener lo propuesto, transmiten confianza y realizan las cosas con mucha determinación.

La extroversión es cuando una persona cuenta con habilidades de comunicación y socializa con facilidad y por último el neuroticismo se refiere a las inseguridades que transmiten las personas ya que sus emociones los invaden ante determinada situación por lo que se les dificulta tener control sobre ellas.

Modelo DISC

Este modelo se ha vuelto popular en las organizaciones como parte del proceso de selección como se mencionó anteriormente este modelo es aplicado para obtener los tipos de personalidades de los participantes de la etapa de selección, por medio de este modelo se busca el equilibrio entre la personalidad y actitud del colaborador con el puesto disponible, a su vez se miden las fortalezas y las debilidades de los participantes. (Cantú, 2006)

Bustios (2019) menciona en su tesis sobre el DISC lo siguiente:

William Moulton Marston en 1928, fue quien proporciono el fundamento del DiSC, señalado en su libro “Emociones de la gente normal” en este identificó y denominó las cuatro “emociones principales” y las relacionó con respuestas conductuales, que actualmente los conocemos como Dominante, Influyente, Estable y Concienzudo. (p.23)

Como se ha mencionado antes las siglas DISC significa Dominancia, Influencia, estabilidad y cumplimiento, Socco (2019) menciona que una persona dominante está segura de sí mismo, toma decisiones y les gusta llevar el control de la situación, una persona influyente es sociable, se comunica con facilidad ya que es confiado, por otra parte, una persona estable es capaz de trabajar en equipo, es preciso y disciplinado, por último, una persona concienzuda es calmada y detallista.

Prueba psicométrica Myers Briggs

Este test en la actualidad es muy conocido y se ha estudiado bastante ya que brinda resultados confiables, este test no mide el tipo de personalidad que posee una persona, sino que mide las preferencias por un polo u otro de las cuatro dimensiones, esto porque permite analizar los distintos enfoques y comportamientos de una persona en una misma situación ya que todos se desenvuelven de maneras diferentes por las preferencias. (Flores, 2013) Las cuatro dimensiones que forman parte de este test mencionado por este autor son pensamiento, sentimiento, sensación, intuición.

Las empresas en la actualidad buscan que el capital humano que forma parte de ella se desempeñe de la mejor manera posible para alcanzar las metas organizacionales y permanecer activos en el mercado, por lo que en algunas empresas se ha decidido implementar el test Myers Briggs, ya que la personalidad influye mucho en el desempeño de un colaborador en sus funciones pero también influyen las preferencias del mismo, en cuanto al desempeño por lo que no es solo una herramienta que se utiliza en el proceso de selección sino que también se aplica en los colaboradores activos de la empresa para buscar mejoras a través de los resultados obtenidos. (Alonso, 2009)

De acuerdo con Jung (1923) citado por Alonso (2009) las cuatro dimensiones que se presentan en este test son:

La sensación es la manera de obtener la información por medio de los sentidos de las personas, una persona sensible es capaz de escuchar y poner la mayor atención posible en cada detalle para conocer cada una de las variables considerándose una función irracional.

El pensamiento evalúa y analiza la información de manera racional y detallada, para Jung esta función si la considero como una función racional ya que se basa en el juicio y no en sensaciones.

La intuición es una función de percepciones por lo que también se considera una función irracional al igual que la función de sensación ya que esta no se basa en lo que ve ni en lo que escucha, sino que se basa en la información obtenida haciéndola mucho más compleja.

Y por último se tiene la función de sentimiento en esta dimensión se siente y se piensa la información generando una respuesta emocional y considerándose una función racional para Jung.

Cuando en las organizaciones se decide aplicar este tipo de pruebas es con el fin de analizar los comportamientos de un candidato a otro con exactitud, para identificar los

factores que favorecen o desfavorecen al candidato en determinadas situaciones, por lo que a los reclutadores les permite seleccionar el candidato más aptos para el puesto disponible y que este se sienta cómodo en lo que se desempeña, logrando así mejores resultados organizacionales.

Capítulo III: Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

Dentro de una investigación se pueden utilizar distintos enfoques para la misma, con el fin de recolectar la información con mayor profundidad ya que cada uno cuenta con diseños y muestreos distintos, dentro de los enfoques se pueden identificar los siguientes:

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección de datos cuantificables para analizar la información más amplia y verificable en relación con la hipótesis, permitiendo un mejor alcance muestral. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) un enfoque cuantitativo se basa en la recolección de información para probar la hipótesis mediante la medición numérica.

El segundo enfoque con que cuenta una investigación es el cualitativo, basado en comprender con mayor profundidad los fenómenos de estudio y en la interpretación de datos mediante experiencias y conocimientos obtenidos durante la investigación por los participantes. De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que, un enfoque cualitativo se selecciona como parte de una investigación cuando se busca analizar y comprender una variable en específico.

El tercer proceso de investigación que se puede utilizar es el enfoque mixto, consiste en una recolección de datos cualitativos y cuantitativos, que para poder recolectar dicha información se deben utilizar instrumentos que permitan la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) argumentan que un enfoque mixto: “son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p.546).

Para este proyecto de investigación se utiliza un enfoque cualitativo, ya que permite interpretar los resultados mediante las experiencias de los participantes de la muestra y con este enfoque se permite acercarse más con ellos, permitiendo que la recolección de datos sea en un ambiente natural para abarcar y obtener una información mucho más completa.

Método de la investigación

El método de investigación seleccionado para este proyecto es el método analítico, debido a que este se basa en la separación y extracción de un todo para poder analizar, examinar, estudiar y comprender de la mejor manera el tema de estudio ya que se permite estudiar el fenómeno por separado (Gómez, 2012).

Este método permite analizar la información obtenida con la separación de la información, para este proyecto de investigación se analizan primero los procesos y técnicas del proceso de reclutamiento y selección, luego la rotación de personal presente en la organización estudiada y, por último, las estrategias de retención, permitiendo realizar un análisis unificado de estas variables.

El alcance de la investigación con diseño cualitativo- tópico lo que busca a través de este diseño es, obtener información exacta sobre los procesos de reclutamiento, selección y rotación de personal de la Franquicia Nación Sushi. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que este diseño puede analizar, entender e interpretar la información de un acontecimiento similar al que se estudia mediante experiencias y narraciones de las personas que les permiten superar los hechos obteniendo mejores resultados de la información.

Con esta información se permite responder a variables físicas y sociales relacionadas con el subsistema de provisión y rotación de personal, lo que permitirá optimizar y estandarizar el Departamento de Recursos Humanos para gestionar los procesos.

Fuentes de información

Dentro de una investigación se pueden utilizar diversos tipos de fuentes tales como: fuentes primarias, secundarias, terciarias las cuales son de gran utilidad cuando se está indagando información de un tema en específico, las fuentes de información son instrumentos fundamentales que permiten a una persona conocer, analizar y ampliar la información (Maranto y González, 2015).

Fuentes primarias

Según los autores Maranto y González (2015) argumentan lo siguiente de las fuentes primarias:

Estas fuentes contienen información original, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (p.3)

Para el presente trabajo de investigación las fuentes primarias son informes y documentos de la Franquicia Nación Sushi, Tesis sobre el tema de reclutamiento y selección, rotación de personal.

Fuentes secundarias

Según los autores Maranto y González (2015) mencionan que las fuentes secundarias son lo siguiente:

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (p.3).

Las fuentes secundarias que se utilizaron para esta investigación: Revistas relacionadas a temas como rotación de personal y salario emocional, además de libros relacionados con el tema de reclutamiento y selección.

Fuentes terciarias

Según los autores Maranto y González (2015) definen las fuentes terciarias como:

Las fuentes terciarias son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema, algunas son; bibliografías, almacenes, directorios, donde se encuentran la referencia de otros documentos, que contienen nombres, títulos de revistas y otras publicaciones. (p.3)

Diseño de investigación

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) “En el enfoque cualitativo el diseño es el “abordaje” general que se utilizará en el proceso de investigación” (p.492). De acuerdo con los autores mencionados, existen varios diseños que pueden formar parte de una investigación cualitativa como lo son los siguientes diseños:

El diseño de teoría fundamentada se basa en un procedimiento cualitativo, que sirve para fundamentar teorías y explicar una situación estudiada. Para los autores Hernández Fernández y Baptista (2010) “el diseño de teoría fundamentada tiene como propósito desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas” (p.492).

El diseño sistemático de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) este diseño consiste en recolectar datos por medio de un diagrama que lo compone para ello se necesitan una serie de pasos con el fin de que la recolección de información se realice de la mejor manera posible, para esto se basa en el procedimiento de Cobin y Strauss (2007) mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) el cual consiste la codificación abierta que consiste en estudiar el material para realizar un análisis profundo del mismo, la codificación selectiva consiste en realizar una comparación con los datos obtenidos con la teoría con el fin de fundamentarlo, este diseño.

De acuerdo con los autores McLeod y Thompson (2009) y Patton (2002), mencionados por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen que mediante el diseño etnográfico se pretenden describir las tradiciones, costumbres y creencias de un determinado grupo social con ayuda de investigaciones. Para poder realizar investigaciones con este tipo de diseño se deben estudiar aspectos como historia, geografía, educación y aspectos socioeconómicos.

Por otra parte, el diseño narrativo se basa en la recolección de información por medio de conocimientos, historias y experiencias amplias de una persona experta en un área con acontecimientos ocurridos de una situación. Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) en el diseño narrativo que, “el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas. Resultan de interés los individuos en sí mismos y su entorno, incluyendo, desde luego, a otras personas” (p.504).

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el diseño investigación- acción consiste en que “su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p.496).

Por último, se obtiene un diseño fenomenológico es un diseño cualitativo que busca conocer las experiencias y perspectivas de las personas de manera individual, para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que “este diseño se basa en las experiencias individuales subjetivas de los participantes” (p.516).

Se utiliza un diseño narrativo, con el objetivo de recolectar los datos que se obtienen de las entrevistas, luego se analizan para comprender las experiencias del grupo de personas que forman parte de la muestra de investigación. Esto permite obtener información sobre épocas, acontecimientos y relatos de las personas entrevistadas

Tipos de investigación

Como tipo de investigación Hernández, Fernández y Baptista (2010), identifican los siguientes: los tópicos están enfocados en un tema en específico, los biográficos no incluyen la narración de los participantes y, por último, los autobiográficos consisten en el testimonio o narración de una sola persona o varias que son parte de los participantes.

Población

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La población que es parte de este proyecto de investigación corresponde a toda la familia colaboradora de la Franquicia de Nación Sushi en Costa Rica, consta actualmente de 221 colaboradores activos a nivel nacional y se distribuyen en las cinco sedes, nombrados en puestos administrativos, gerenciales, jefaturas y operativos.

Muestra

La muestra se deriva como un subgrupo de la población que forma parte de la investigación, su papel dentro de un proyecto de investigación es brindar la información necesaria para analizar e interpretar los datos para luego brindar un análisis obtenido de dichos estudios (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para un proyecto de investigación hay que contar con un tipo de muestra útil y apto para el fenómeno de estudio realizado, por lo que se mencionan algunos tipos de muestra del enfoque cualitativo antes de seleccionar el que es parte de esta investigación.

En primera instancia se cuenta con tipo de muestra de participantes voluntarios, esta consiste en que las personas del lugar de estudio proponen ser parte de la muestra de estudio por voluntad propia. De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) una muestra de participantes voluntarios es “Una muestra que se le puede llamar también autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación” (p. 397).

El tipo de muestra de expertos permite saber la opinión y la experiencia de las personas dentro del campo y permite obtener información más completa y exacta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Como tercera opción, se encuentra la muestra caso- tipo según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) argumentan que esta muestra puede ser utilizada en un proyecto de investigación con enfoque cuantitativo exploratorio y cualitativo, lo que permite una recolección de datos estandarizada y profunda con el tema de estudio y así lograr un mejor análisis y conocimiento en el campo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que existe a su vez una muestra llamada muestra por cuotas, la cual consiste en cuestionarios que completan las personas en diversos lugares marcando el número total de individuos que han completado el instrumento, el género y muy probablemente la edad de cada uno de ellos.

Forman parte las muestras diversas o de máxima variación que son utilizadas para mostrar la complejidad del estudio, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen que este tipo de muestra permite documentar las coincidencias y diferencias que se obtengan en la recolección de datos.

Las muestras homogéneas de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) son utilizadas en un grupo de personas que coincidan con un mismo perfil y campo de estudio y permiten una información estandarizada, ya que únicamente se centra en un tema específico y en un determinado grupo social. Mientras que cuando un investigador busca recolectar la información a base de las oportunidades que se le presentan se le conoce como muestras de oportunidad.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) existe un tipo de muestra denominada muestra por cadena o redes (bola de nieve) es una muestra que consiste en recolectar información necesaria para la investigación a través de una persona que tenga algo de conocimiento en el tema de estudio y luego buscan más individuos que tengan mayor conocimiento sobre el tema que el primer entrevistado o encuestado y así sucesivamente hasta recaudar toda la información necesaria.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) las muestras teóricas o conceptuales son utilizadas mayormente cuando la persona que está en el proceso de investigación cuenta con desconocimiento sobre un concepto teórico, entonces decide durante este proceso seleccionar una muestra que cuente con amplio conocimiento sobre el concepto y le permita contribuir con su conocimiento.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que las muestras confirmativas se utilizan cuando se realiza y se finaliza el análisis de datos, puede arrojar información controversial o que apunte en otras direcciones, por lo cual es necesario comparar dicha información con documentos y estudios semejantes hasta llegar a obtener un mayor entendimiento con la hipótesis que surgió al inicio con el tema de estudio que se investiga.

Para esta investigación se selecciona la muestra de tipo homogénea, debido a que el estudio se realiza en un ambiente donde las personas cuentan con un perfil semejante al fenómeno de estudio, cuentan con amplio conocimiento, lo que permite una mayor validez y confiabilidad de la información que se recolecta.

La muestra de este estudio la forman la encargada del Departamento de Recursos Humanos que es la que realiza los procesos de reclutamiento y selección, y que a su vez pone en práctica las técnicas de reclutamiento para atraer a los candidatos que mejor se ajusten y se adapten a las necesidades de la organización, y colaboradores activos de la organización.

Por tanto, se trabaja con una muestra total de 13 colaboradores activos que participa en el proceso de recolección de información y se distribuyen de la siguiente manera:

- 12 colaboradores activos del Departamento Operativo de la organización, distribuidos en puestos como: saloneros, suseros, cajeros, anfitriones, bar tender.
- Encargada del Departamento de Recursos Humanos.

VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

Tabla 1

Variables de análisis cualitativos

Objetivo	Variable/ Categoría	Definición Conceptual	Indicador	Instrumentalización
Identificar los factores que influyen en la tasa de rotación de personal en el departamento de operaciones en el Restaurante Nación Sushi.	Rotación de personal Factor	Se basa el número de colaboradores que entra y sale de una organización (López, 2011). Morante (2020) menciona que “es elemento que tiene como objetivo la generación de resultados” (p.6).	Índice de rotación de personal	Entrevista Ítems: # 9- 10-11-12
Determinar el proceso que utiliza el Restaurante Nación Sushi para la contratación de un personal idóneo	Proceso Contratación de personas	Flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado (Alfaro, 2012). La contratación de personal se basa en	Características del proceso de contratación	Aplicar entrevista y cuestionario Ítems: Entrevista: # 1, #2, #3, #4, #5, #6, #7, #8. Cuestionario: #6. Se realiza un proceso de observación

		<p>un contrato donde se establecen límites. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales (Alfaro, 2012).</p>		
<p>Establecer una estrategia de trabajo que fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores del restaurante</p>	<p>Sentido de pertenencia</p> <p>Estrategia</p>	<p>Jurado (2014) “El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y trabajo siempre en pro de los intereses económicos de esta” (p.17).</p> <p>Alles (2006) “Se utiliza para designar al</p>	<p>Herramientas de motivación</p> <p>Documentos de la empresa y</p>	<p>Aplicar un cuestionario y una entrevista.</p> <p>Ítems:</p> <p>Entrevista: #13, #14, #15, #16.</p> <p>Cuestionario: #1, #2, #3, #4, #5, #7, #8, #9, #10, #11, #12</p>

		conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin” (p.22).	documentación web	
--	--	---	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Instrumentos

Son variados los instrumentos que se pueden aplicar en un proyecto de investigación, ya que al recolectar la información para el fenómeno de estudio se pueden utilizar entrevistas presenciales o telefónicas a puestos altos de una organización como jefaturas, gerentes, colaboradores, se pueden aplicar cuestionarios, también observaciones o sesiones de grupo.

Los cuestionarios según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que estos instrumentos se utilizan para obtener información de varias variables que, conforman el fenómeno de estudio, que consisten en preguntas con información concreta, deben tener una estructura como portada, nombre del cuestionario, empresa o institución educativa, finalidad del cuestionario y agradecimiento final.

Según estos autores anteriores, los cuestionarios pueden basarse en una estructura cerrada y arrojan respuestas muy delimitadas. También existen cuestionarios con preguntas abiertas, que consisten en no delimitar la información que los encuestados desean brindar, ya que puede existir una amplia información en una persona.

Por otra parte, para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) se encuentran las entrevistas, que son cruciales para obtener información durante el proceso de investigación y se pueden realizar cara a cara o vía telefónica, se realizan de manera individual y por lo general, se aplican a personas con condiciones y conocimientos similares sobre un tema en específico o bien, también son utilizadas para la corroboración de la información obtenida en el cuestionario aplicado a un grupo de personas.

También se cuenta con el instrumento de observación que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este proceso va más allá de solo ver, sino de observar, analizar cada detalle, situación y acción presentada en el área de estudio para observar ambientes físicos, sociales y actividades. En la observación se busca estar atento a cada uno para anotar cada detalle que se crea pertinente.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan otro tipo de instrumento para la recolección de datos, como lo son las sesiones de grupo: estas sesiones consisten en reuniones de un pequeño o mediano grupo donde intercambian opiniones, conocimientos y experiencias sobre un tema de interés, permitiendo al investigador un potencial comparativo de la información.

Otra fuente de recolección de datos de información son los documentos, registros, materiales y artefactos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) esta fuente de información ayuda a entender de una mejor manera el fenómeno de estudio, ya que las narraciones y relatos de las personas permiten conocer los antecedentes del tema de estudio, los documentos pueden ser escritos individuales o grupales.

Según los autores mencionados con anterioridad los documentos escritos individuales son como cédulas profesionales, certificados de nacimientos, el material audiovisual se basa en imágenes, dibujos, fotografías, videos realizados por un individuo con un fin determinado. Mientras que los documentos escritos grupales contienen información como ideología, acta constitutiva, requisitos gubernamentales con propósito grupal, también se cuenta con material audiovisual grupal que en ellas se encuentran páginas web, imágenes, videos, cintas con objetivos profesionales u objetivos oficiales.

Los instrumentos que forman parte de la recolección de datos de este fenómeno de estudio son los siguientes: se utiliza un cuestionario cerrado a los colaboradores de los Restaurantes de Nación Sushi el cual consta de 12 preguntas de escala, respuestas de sí o no y preguntas de selección múltiple, mientras que la entrevista consta de 16 preguntas aplicada de manera presencial la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos Nación Sushi.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Contar con proceso planificado para la recolección de datos es importante ya que permite obtener la información necesaria, transparente y concreta para su debido análisis, para el presente proyecto de investigación se siguieron los siguientes pasos:

En primera instancia se utiliza el método de observación durante los procesos de reclutamiento y selección, incluyendo procesos de entrevistas a los candidatos, pasos que se realizan para la captación de personal y técnicas que se emplean para la divulgación de la vacante, permitiendo analizar la situación actual de la empresa con respecto a estos procesos.

Como segunda fase se aplica una entrevista a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de Nación Sushi, la cual consta de 16 preguntas basadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, técnicas empleadas para atraer y seleccionar los candidatos, índice de rotación de personal y políticas de salario emocional que brinda la organización.

Y, en tercer lugar, se emplea y se aplica un cuestionario a los colaboradores del Departamento Operativo de Nación Sushi, el cual consta de 12 preguntas que permite recolectar información sobre la motivación y compromiso del colaborador, además de las compensaciones que recibe por parte de la empresa.

Con el fin de responder a la variable de rotación de personal se establece una entrevista de 12 ítems, de los cuales las interrogantes #9, #10, #11, #12 de la misma, arrojan resultados para esta variable.

¿Cuenta la empresa con estadísticas de índice de rotación de personal?

¿Cuántos colaboradores activos tiene actualmente la Franquicia de Nación Sushi en Costa Rica?

Durante el último año ¿cuántos colaboradores han egresado del restaurante?

Durante el último año ¿cuántas personas han ingresado al restaurante?

Para responder a la variable del proceso de contratación de personal en la entrevista se establecen las siguientes interrogantes #1, #2, #3, #4, #5, #6, #7, #8, las cuales se basan en:

¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección de personal es óptimo para encontrar los candidatos que se ajusten a las necesidades del Restaurante Nación Sushi?

¿Qué método utilizan para el proceso de reclutamiento y selección? ¿Cómo lo aplican?

¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos?

¿Cómo utilizan el perfil de puestos durante los procesos de reclutamiento y selección?

¿Cuál es el proceso que se utiliza para atraer los candidatos?

¿Cómo se lleva a cabo los procesos de selección?

¿Utilizan algún tipo de pruebas durante el proceso de selección? ¿Cuáles?

¿Utilizan algún método para evaluar las competencias laborales? ¿Cuáles?

Mientras que en el cuestionario se establece la interrogante #6, que consiste en lo siguiente:

¿Cómo se dan cuenta los nuevos colaboradores de las vacantes?

A) Redes sociales (Instagram, Facebook, Tik -Tok)

B) Por boca de colaboradores activos en el restaurante

C) Anuncios físicos

D) Anuncios por televisión

E) Páginas por internet

Para responder a la variable de sentido de pertenencia y estrategias de retención de personal se establece lo siguiente:

En la entrevista se plantean los ítems # 13, #14, #15, #16 las cuales se basan en lo siguiente:

¿Qué estrategias utilizan para la retención de personal?

¿Cuáles con las estrategias que utiliza el restaurante para mantener un personal motivado y comprometido? ¿Ha tenido un impacto en los colaboradores?

¿De qué manera motivan al personal? ¿Cómo logran que el personal se sienta motivado?

¿Promueven oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores activos del restaurante?

Mientras que para el cuestionario se establecen los ítems #1, #2, #3, #4, #5, #7, #8, #10, #11, #12, que se basan en lo siguiente:

¿Siente usted compromiso laboral con el restaurante?

Sí ()

No ()

En una escala del 1 al 5 siendo 1 nada y 5 suficiente. ¿Cuál es su nivel de compromiso con el restaurante?

1	2	3	4	5
Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Suficiente

¿Está satisfecho de ser parte del equipo de Nación Sushi?

Sí ()

No ()

¿Recibe una felicitación por parte de las jefaturas por el logro de sus tareas y trabajo bien hecho?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo con los siguientes datos suministrados ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada una de ellas? Responda según la escala siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Ambiente laboral					
Comunicación					

Carga laboral					
Salario					

¿Cuenta con oportunidades de crecimiento laboral dentro del restaurante? Responda de acuerdo con la siguiente escala siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Existe un buen clima laboral en su área laboral del restaurante? Responda de acuerdo con la escala del 1 al 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

1 Muy malo	2 Malo	3 regular	4 Bueno	5 Muy bueno

Recibe usted recompensa no monetaria por parte de la empresa

Sí ()

No ()

¿Podría mencionar cuáles de los siguientes beneficios no monetarios recibe de la organización?

- A) Horario flexible
- B) Plan de formación y desarrollo
- C) Días libres por cumpleaños o pérdida de familiares
- D) Descuentos en gimnasios, farmacias u otros
- E) Buena comunicación interna
- F) Guardería

- G) Tarjeta de transporte
- H) Asociación solidaria
- I) Otros

¿Existe un equilibrio entre el horario laboral y el tiempo libre para realizar aspectos personales?

- A) Totalmente de Acuerdo
- B) De acuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) En Desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo

Recomendaría usted la empresa como opción para trabajar

- Sí ()
- No ()

Capítulo IV: Análisis de los resultados

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista presencial aplicada al gerente de Recursos Humanos del Restaurante Nación Sushi, en febrero del año 2024.

También mediante un cuestionario aplicado a los colaboradores de los Restaurantes Nación Sushi, se obtienen los datos necesarios para analizar la información. En total se utilizaron tres instrumentos los cuales son la observación, la entrevista y el cuestionario la cual facilita la recolección de datos.

Análisis de los resultados de la entrevista, variable uno rotación de personal.

Por medio de la entrevista se obtiene que la empresa cuenta con un sistema de control interno que permite verificar las entradas y salidas de los colaboradores, sin embargo, solo cuenta con el número total de los ingresos y egresos de estos ya sea a nivel anual o mensual, no se pueden identificar los motivos de egreso o ingreso de personal, debido a que no se cuenta con un debido expediente del colaborador que haga justificar su salida o

ingreso de la organización. A su vez se obtiene que la Franquicia Nación Sushi en territorio nacional cuenta con 221 colaboradores activos distribuidos en las diferentes localidades.

Durante el último año la empresa registra un total de 86 colaboradores que han egresado de la organización específicamente del 10 de febrero del 2023 al 10 de febrero del 2024, 40 colaboradores de manera voluntaria han decidido terminar la relación laboral con la empresa, mediante un proceso de observación se determina que estos colaboradores deciden terminar la relación laboral por mejores oportunidades laborales, tanto económicamente como beneficios no monetarios ofrecidos por la competencia, otro motivo por el cuál no mantienen su relación laboral se debe a que no logran adaptarse a las necesidades de la empresa.

Por otro lado, las 46 salidas involuntarias de los colaboradores, por medio de una observación se obtiene que los despidos son por ausencias injustificadas en un mismo mes, robos o bajo rendimiento en el desempeño del colaborador, también por medio de la observación se analiza que la franquicia de alimentos y bebidas ofrece estabilidad laboral a los colaboradores actuales, por lo que cuando se toma la decisión de despedir personal tiene una justificación válida con el mantener la confianza y el buen clima laboral en el Departamento Operativo.

Durante el último año exactamente del 10 de febrero del año 2023 al 10 de febrero del año 2024 ha existido una contratación total de 197 colaboradores los mayores meses de contratación se dieron durante agosto y setiembre, esto por la apertura de un nuevo restaurante ubicado en Pinares Curridabat, donde se debía contar con capital humano para puestos como susheros, saloneros, cajeros, anfitriones, pileros y bar tender. Las demás contrataciones se realizan por vacantes disponibles ya sea por egreso o por ascenso de un colaborador.

Análisis de los resultados de la entrevista y cuestionario, variable dos procesos de contratación de personal.

A través de la entrevista se identifica que, aunque la Franquicia de Restaurantes Nación Sushi tiene 8 años en el país, su Departamento de Recursos Humanos se formó hace año y medio, antes los procesos de reclutamiento y selección se realizaban según las ideas del puesto y experiencias que tenían las jefaturas de los restaurantes, en cada localidad habían cajas correspondientes a los CV de aspirantes y colaboradores activos de la organización,

junto con los uniformes de trabajo y las entrevistas del proceso de selección se realizaban según en la localidad donde estaba disponible la vacante.

Con la creación de este Departamento en la organización se ordenaron los procesos de reclutamiento y selección, ya que captar y seleccionar personal idóneo que por su buen desempeño aporte ventajas competitivas a la franquicia se considera complejo. Sin embargo, mediante la entrevista se observa que el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza funciona para atraer candidatos, no obstante, la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos considera que se puede mejorar, ya que sus procesos de captación y selección de un personal altamente calificado se encuentra casi obsoleto.

Con respecto al método que emplean, a través de la entrevista se obtiene que se usa un método de reclutamiento y selección de personal tradicional, aunque ahora muchas organizaciones usan este tipo de método y les funciona bien.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal que utiliza Nación Sushi, son considerados un tipo de reclutamiento 2.0 y 3.0 porque sus técnicas para atraer y seleccionar personal se ajustan a las que se utilizan en este tipo de reclutamiento, aunque utilizan las diferentes plataformas digitales para atraer y seleccionar personal, los cuales serán mencionados más adelante. Por medio de la entrevista se obtiene que los encargados de este Departamento, al iniciar con el proceso de reclutamiento, identifican cual es la vacante disponible y la localidad en que se necesita abastecer de capital humano.

Con respecto a los perfiles de puesto que son muy importantes para la captación y selección de personal altamente calificado para cualquier puesto, sin importar que sea interno o externo de una organización, se obtiene con la entrevista que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio no cuenta con un perfil de puesto establecido, por lo que la única guía para establecer los requisitos de cada puesto se basa en los conocimientos y experiencias de la persona encargada de dichos procesos, ya que esta persona pertenecía anteriormente al Departamento Operativo de la Franquicia.

Actualmente, se obtiene mediante la entrevista que los perfiles de puesto se encuentran en proceso de creación de manera conjunta con los socios, la encargada del Departamento de Recursos Humanos y la abogada de la organización. Esto para proporcionar herramientas necesarias para reclutar y seleccionar talento humano. El perfil es una

herramienta útil para las personas encargadas de realizar dichos procesos, ya que le permite abastecer del talento necesario y correcto a la organización, y ayuda a estandarizar dichos procesos.

Se obtiene mediante la entrevista que los pasos y técnicas de reclutamiento externo que emplea la empresa son: una vez se haya identificado el puesto y la localidad donde se necesita cubrir la vacante, la encargada del Departamento de Recursos Humanos se reúne con su asistente para crear un afiche publicitario de la vacante, donde abarca información como el nombre del puesto, dirección del trabajo donde está disponible la vacante y experiencia mínima requerida para el puesto.

Para divulgar la vacante y captar mayor número de participantes, los reclutadores forman parte de grupos de redes sociales como Facebook, Instagram, Telegram y LinkedIn, para esto se utilizan los perfiles personales de los reclutadores ya que no se cuenta con una página oficial que forme parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal en los diversos medios digitales.

Los reclutadores forman parte de grupos de Facebook como “saloneros y cocineros Costa Rica”, “empleos Lindora y Santa Ana”, “empleos. Net” y cuando se utiliza la plataforma LinkedIn, sucede más que todo cuando no se encuentra a nivel interno un colaborador para puesto de jefatura.

Una vez se haya publicado la vacante se comienzan a recibir los CV de los aspirantes por medio de WhatsApp y el correo empresarial, el proceso de reclutamiento no cuenta con una fecha límite para la participación de los candidatos, por lo que muchas veces los reclutadores reciben más CV para la vacante, aunque esta ya no se encuentre disponible.

Una vez se reciben suficientes CV para la vacante, los reclutadores comienzan a realizar la respectiva revisión de la información brindada en la hoja de vida de los participantes. Como primer filtro se seleccionan a los aspirantes que se adapten a los requisitos del puesto y luego como segundo filtro se seleccionan únicamente 2 candidatos para iniciar con el proceso de selección.

Como, por ejemplo, para el puesto de saloneros se reciben CV una vez se haya publicado la vacante, se seleccionan los candidatos que cumplan con los requisitos y como segundo filtro, solo se eligen 2 candidatos para que concursen para la vacante, nunca se

eligen muchos participantes para el puesto disponible con el fin de agilizar los procesos de selección y cubrir la vacante en menor tiempo.

Una vez se hayan elegido los dos candidatos se procede a contactarlos por medio de WhatsApp, se les envía un mensaje en el cual se le hace saber que está participando para el puesto, se le asigna día y hora para realizar una entrevista virtual, dando inicio al proceso de selección.

Los pasos que se siguen para el proceso de selección de personal, son los siguientes: antes de iniciar la entrevista con los candidatos la encargada del Departamento de Recursos Humanos confirma con su asistente el nombre del candidato y para el puesto por el que concursa, sin embargo, no se cuenta con una entrevista estructurada, es decir, aunque los candidatos participen por el mismo puesto no se realizan las mismas preguntas, el tiempo de entrevista suele ser una más larga que la otra, por lo que no se obtiene que una información semejante para compararlas entre sí.

Antes de culminar con la entrevista, la encargada de estos procesos le pregunta al candidato si cuenta con disponibilidad por 2 o 3 días para que realice una prueba directamente en el puesto, ejemplo el candidato concursa para el puesto de salonero y se pone a prueba en el puesto durante 2 o 3 días pagados.

Mediante una evaluación del desempeño que realiza la jefatura del restaurante, se determina cual es el candidato más apto para el puesto. Cuando se determina el candidato que es el más apto para el puesto se procede a una segunda entrevista, que consta en brindar información al candidato sobre si calificó o no para el puesto, en caso de que califique se procede a brindar información sobre la ubicación del restaurante, salario, horarios, funciones del puesto, se agenda un día y hora para que el participante proceda a la firma del contrato, se le brinda una breve capacitación y este ingresa a desempeñarse en el puesto.

En la entrevista se obtiene que la empresa tiene prioridad en un reclutamiento interno de la organización, ya que cuando hay vacantes disponibles para puesto de jefaturas, prefiere reclutar candidatos a lo interno de la organización, porque tienen conocimientos sobre cultura organizacional, experiencia y conocimientos sobre restaurantes, generalmente cuando son puestos de jefaturas, no se considera la opción del capital humano externo a la

organización, pero todos tienen oportunidades de crecimiento laboral ya que es parte de la política empresarial que sus colaboradores tengan dichas oportunidades.

Cuando se realiza un proceso de reclutamiento interno, nunca se publica la vacante disponible, sino que las jefaturas de restaurantes y gerentes del Departamento Operativo eligen candidatos, pues evalúan el desempeño de los colaboradores, analizan las aptitudes, actitudes y responsabilidades del colaborador en su puesto actual.

Una vez se haya elegido el o los colaboradores para la vacante, se llama a una entrevista individual donde participan jefe de restaurante, el encargado del Departamento Operativo y el colaborador. Esta entrevista consiste en informarle el puesto disponible al colaborador y las responsabilidades de este. Si el colaborador acepta la oferta se contacta a la encargada del Departamento de Recursos Humanos para que proceda con el nuevo contrato.

Por medio de las observaciones, se obtiene que cuando la vacante se cubre a nivel interno, el Departamento de Recursos Humanos no tiene una participación activa dentro del proceso, por lo que solo procede a realizar los procesos de contratación, esto se debe a que la persona encargada del Departamento no tiene mucha relación con los colaboradores del Departamento Operativo, por lo que cuando es a nivel interno siempre lo dejan a criterio de las jefaturas de restaurantes y jefe del Departamento Operativo ya que son los que evalúan constantemente su rendimiento laboral.

Durante el proceso de selección de personal, ya sea interno o externo de la organización, mediante la entrevista se obtiene que no se realizan pruebas psicométricas, ya que la encargada de este proceso no está capacitada para realizar pruebas psicométricas, por lo que en el proceso de selección solo se aplican pruebas de conocimiento y pruebas técnicas dirigidas al puesto.

A su vez, se obtiene que la empresa no cuenta con herramientas necesarias para medir las competencias laborales durante la entrevista, por lo que las competencias, únicamente se analizan cuando el colaborador se encuentra desempeñándose en el puesto, es decir, si el puesto necesita habilidad de trabajar bajo presión solo se puede medir mediante el desempeño laboral que este tenga dentro del puesto, porque antes de su contratación no se puede verificar si el colaborador posee o no la habilidad requerida.

Durante el proceso de selección como no se cuenta con una herramienta para medir competencias laborales como el método STAR, el reclutador únicamente obtiene

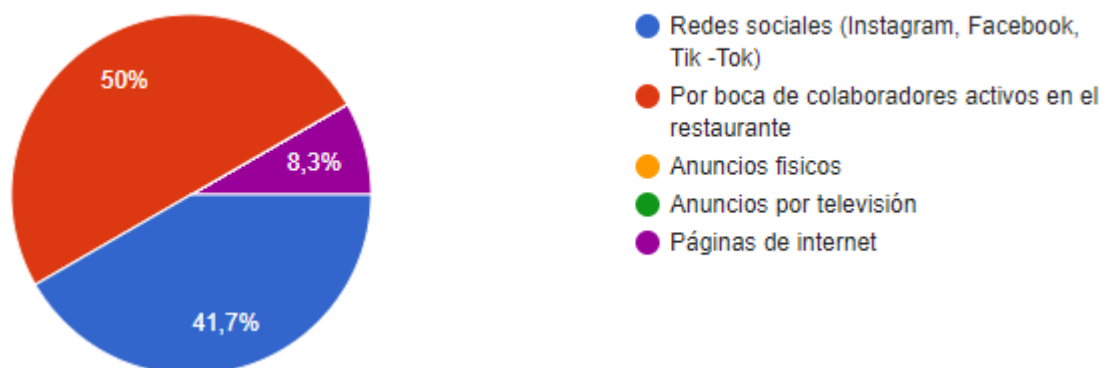
información brindada por el postulante, más no se puede identificar las competencias mediante una situación, una tarea, una acción y los resultados positivos o negativos que se obtuvieron al hacer frente a una situación específica mediante las decisiones que toma.

Por medio de un proceso de observación, se identifica que la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos junto con su asistente, no cuenta con suficientes conocimientos sobre temas de la nueva Reforma Procesal Laboral que rige desde el año 2016 en el país, por lo que los procesos de reclutamiento y selección no se basan en esta reforma, en caso que de que surja algún tipo de duda la encargada de Recursos Humanos se reúne con la abogada de la empresa para que los oriente a tomar una decisión correcta, para luego no tener problemas en cuanto a demandas por parte de los colaboradores y perjudicar la organización.

También se identifica por medio de la observación que cuando se inicia un proceso de reclutamiento y selección se comienza desde cero, ya que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una base de datos de los candidatos que han participado anteriormente para un puesto en la empresa, debido a que se considera que iniciar el proceso de captación sobre una base de datos con lleva más tiempo, ya que puede existir la posibilidad que el candidato ya no esté disponible y provoca mayor demanda de tiempo durante el proceso de reclutamiento a nivel externo.

Figura 1

Medio de divulgación de la vacante



Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el cuestionario se obtiene que el mayor medio de divulgación de una vacante en Nación Sushi se realiza por medio de los colaboradores activos de la organización,

quienes son los que informan de boca en boca a familiares, amigos y conocidos sobre la vacante disponible, para que estos concursen por el puesto en caso de que se encuentren buscando empleo y cumplan con los requisitos exigidos, lo que ayuda durante un proceso de reclutamiento externo ya que los colaboradores activos se encargan en gran medida de divulgar la vacante y atraer el capital humano nuevo con ideas y habilidades nuevas a la organización, este medio de divulgación, según los encuestados, obtuvo el 50 % de las votaciones ya que los colaboradores a los que se le aplica el cuestionario se dieron cuenta de la vacante y concursaron a la misma porque tenían un conocido trabajando para la franquicia y estos les comentaron sobre la vacante ya estaban en busca de personal.

El segundo medio de divulgación masivo de la vacante es por medio de las redes sociales, ya que el reclutador y su asistente forman parte de diferentes grupos y redes sociales, como se menciona anteriormente, permitiendo captar mayor número de aspirantes. Los encuestados que eligieron esta opción fue porque ellos formaban parte a los diferentes grupos de redes sociales donde se hizo pública la vacante, obteniendo como resultado un 41.7% de las votaciones, es decir, los colaboradores formaban parte de grupos como “saloneros y cocineros de Costa Rica” y “empleos Santa Ana y Lindora”.

La empresa no utiliza medios como anuncios físicos y anuncios por televisión para divulgar la vacante, ya que se considera que lleva más tiempo para el proceso de reclutamiento, además que son medios que ya casi ninguna organización utiliza por lo que se obtuvo un 0% de las votaciones

El 8,3% de las votaciones corresponden a páginas de internet donde los candidatos suben su CV a una base de datos y se contactó por la empresa, las que se refieren a estos encuestados son “empleos. Net” y “LinkedIn.” Por medio de una observación se obtiene que los colaboradores habían subido el CV a esta base datos meses anteriores a su contratación, no obstante, ellos prefirieron enviar el CV a medios como correo y WhatsApp empresarial.

Análisis de los resultados de la entrevista y cuestionario variable tres: sentido de pertenencias y estrategias de retención de personal.

Durante la entrevista se obtiene que la franquicia brinda oportunidades de crecimientos laborales, lo que ayuda a mantener la satisfacción y motivación de los colaboradores, cuando un colaborador está motivado se desempeña mejor en su puesto de trabajo, en

mucho de los casos los encargados del Departamento de Recursos Humanos detectan beneficios individuales aplicados a los colaboradores como los cambios de localidades, porque su lugar de trabajo está más cerca del lugar donde reside el colaborador, por lo que le facilita al entrar y salir del lugar de trabajo, pocas empresas ofrecen este tipo de beneficio y se obtiene a su vez que el Departamento se preocupa por la comodidad del colaborador.

Además, por medio de la entrevista se obtiene que el Departamento de Recursos humanos de la franquicia está en un constante análisis para brindar un tipo de compensación no monetaria de manera individual, donde se satisfagan las necesidades individuales del colaborador, logrando que el capital humano que forma actualmente la franquicia se sienta parte de ella como persona importante y no como un objeto que forma parte de la organización que debe cumplir con los objetivos organizacionales.

Como parte de la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, es que cuentan con la libertad de opinar sobre algún tema específico de trabajo como críticas constructivas a sus compañeros o jefatura directa, opiniones sobre el servicio al cliente, inconformidades de todo tipo como horarios, tratos, salario e incluso horas extras.

Ya que el mes de diciembre fue el mes más frecuentado por los clientes y hubo escaso talento humano, se requerían de horas extras, pese a la situación, no se exigía que cumplieran con las horas extras o doblar turno, por lo que los jefes de restaurantes siempre están dispuestos a escuchar a su equipo y que estos puedan brindar también puntos de mejoras por medio de la comunicación verbal que se ofrece ayudando a las jefaturas a buscar soluciones ante las situaciones. Esta comunicación que se presenta en el Departamento Operativo ha favorecido el buen clima laboral, buenas relaciones entre compañeros y jefaturas, fortalece el trabajo en equipo, aumenta la responsabilidad y el compromiso del colaborador por su puesto de trabajo.

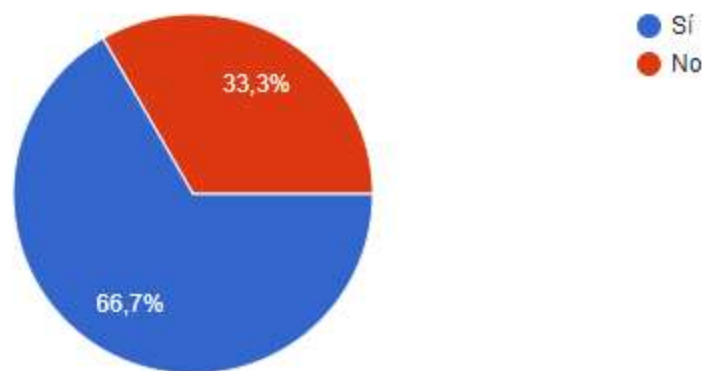
Por otra parte, con la entrevista se obtiene que la empresa en día especial brinda al colaborador pequeños detalles para que se sienta como parte de la organización, entre los detalles están los cumpleaños de cada colaborador, la empresa les regala un queque pequeño y se le canta al cumpleaños con su equipo de trabajo, el día de la madre o del padre se les regala comida y bebida para festejar y además se les regala algo como el año anterior que se regaló entradas al cine a los festejados.

En cada aniversario de la localidad la empresa les envía galletas personalizadas a cada colaborador, el día del amor y la amistad se envían chocolates, para fechas importantes como navidad y año nuevo los restaurantes abren las puertas al público bajo un horario especial hasta las 4:00 de la tarde respectivamente, los días jueves y viernes santo de cada año los restaurantes mantienen sus puertas cerradas ya que no brindan servicio al cliente para que los colaboradores tengan tiempo libre para pasar con sus queridos, familia, amigos, conocidos fechas como estas y se brindan días libres por muerte de algún familiar.

Sin embargo, el esfuerzo de la cadena de restaurantes para mantener a sus colaboradores motivados y satisfechos de ser parte de la familia Nación Sushi no funciona de la mejor manera, ya que algunos aprovechan las circunstancias para sacar ventaja individual y desfavorecen el resto del equipo, por lo que, mediante la entrevista, los encargados del Departamento de Recursos Humanos consideran que la motivación no es fácil de conseguir ya que mediante las políticas de salario emocional que implementa la empresa no siempre se logra mantener la motivación en su totalidad.

Figura 2

Beneficios no económicos brindados por la empresa



Fuente: Elaboración propia (2024)

La figura 2 que se presenta anteriormente se obtiene por medio del cuestionario aplicado a la muestra participante para un proceso de recolección de datos, mediante esta figura se referencia si los colaboradores perciben o no algún tipo de beneficio no monetario por parte

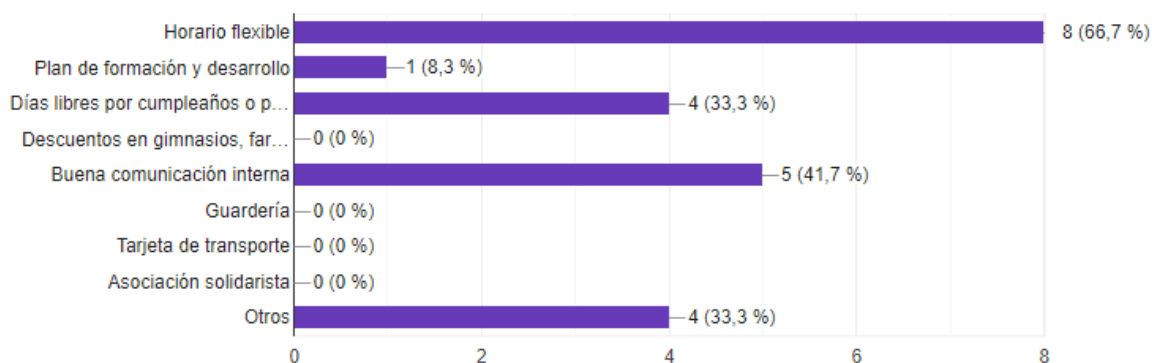
de la franquicia, obteniendo como resultado de 12 encuestados lo siguiente: el 66.7% equivalente a 8 colaboradores perciben que la organización les brindan algún tipo de beneficio no monetario, mientras que el 33.3% equivalente a 4 colaboradores perciben que no reciben beneficios no monetarios por parte de la franquicia.

Mediante una observación se obtiene que los 8 colaboradores que brindaron una respuesta afirmativa equivalente al 66.7% de los resultados están satisfechos y motivados por la misma, mientras que los 4 colaboradores que brindaron una respuesta negativa equivalente al 33.3% no perciben algún tipo de beneficio no monetario por parte de la empresa ya que los beneficios no económicos que perciben no van de acuerdo con su tipo de personalidad o simplemente no les gusta por lo que se encuentran insatisfechos.

Por medio de un proceso de observación se obtuvo que los 4 colaboradores equivalentes al 33.3% de las votaciones presentan carencias en cuanto a la motivación y compromiso por la empresa ya que las estrategias de retención y motivación que emplea la empresa no se dirige a ellos, ya que no concuerda con sus necesidades y tipo de personalidad, a pesar de que rondan entre los 6 meses y 3 años de antigüedad dentro de la misma se percibe su desmotivación y descontento laboral, mientras que los 8 colaboradores equivalentes al 66.7% con respuesta afirmativa rondan entre los 3 meses hasta 7 años de pertenecer a la organización.

Figura 3

Variables de compensación no económica brindada por Nación Sushi



Fuente: Elaboración propia (2024).

En la figura 3 que anteriormente se menciona se obtiene por medio del cuestionario, en el cual se plantean variables sobre beneficios no económicos que se pueden presentar en la

empresa tales como: horarios flexibles, plan de formación y desarrollo, días libres por cumpleaños o fallecimientos, descuentos en farmacias o gimnasios, buena comunicación interna, guardería, transporte, asociación solidarista y otros.

En el cuestionario se proporcionan variables de beneficios no económicos, se obtiene como resultado que el 66.7% de los encuestados consideran que la empresa brinda un horario flexible, ya que no son horarios fijos, todos los horarios son rotativos por semana y constan de 8 horas diarias, cuando es necesario realizar horas extras no son obligados a realizarlas, por lo que pueden distribuir su tiempo entre lo personal y lo laboral.

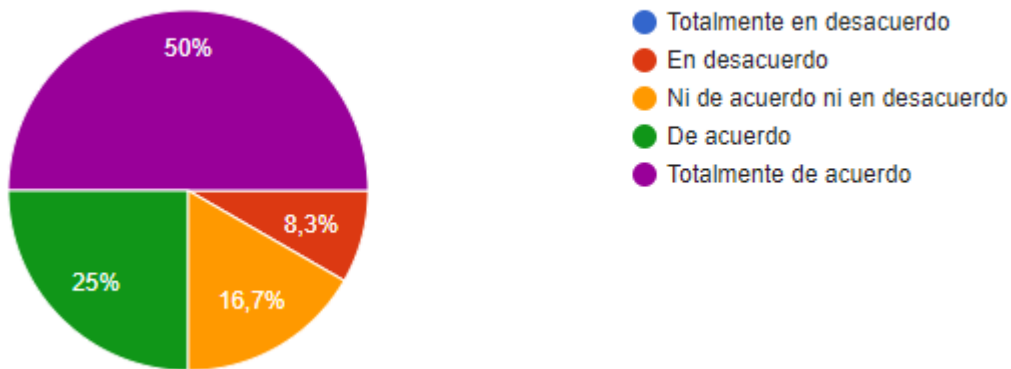
El 8.3% de los resultados se relacionan con un plan de formación y desarrollo, ya que cuando los colaboradores tienen deseos de estudiar se les da un horario para que puedan asistir a sus clases a tiempo y puedan cubrir sus horas de trabajo, sin embargo, por medio de una observación se obtiene que no muchos colaboradores aprovechan este tipo de beneficio para su crecimiento personal y profesional, los colaboradores que han aprovechado este beneficio ha sido para estudiar técnicos en barismo, coctelería y servicio al cliente.

Nación Sushi aún no cuenta con descuentos en farmacias, sin embargo, se encuentra en proceso para poder brindar descuentos en gimnasios específicos, tampoco cuentan con algún tipo de guardería, tarjeta de transporte y asociación solidarista por lo que se obtiene por medio del cuestionario un resultado del 0%. El 41.7% de los resultados obtenidos corresponde a que existe una buena comunicación interna tanto con las jefaturas como entre compañeros lo que facilita las relaciones laborales y que existan bajas probabilidades de problemas entre los mismos a nivel interno.

También se obtiene por medio del cuestionario que el 33% de los encuestados se les ha brindado días libres por cumpleaños o por fallecimiento de algún familiar. Por último, el 33% de los resultados se obtienen otros beneficios no monetarios mencionados por los colaboradores de los restaurantes como los son descuentos en bebidas y comidas, se les brindan uniformes gratis cada cuatro meses, se les facilitan los permisos médicos, para eventos especiales o cualquier caso donde el colaborador necesite un día con permiso.

Figura 4

Felicitaciones por parte de las jefaturas hacia los colaboradores

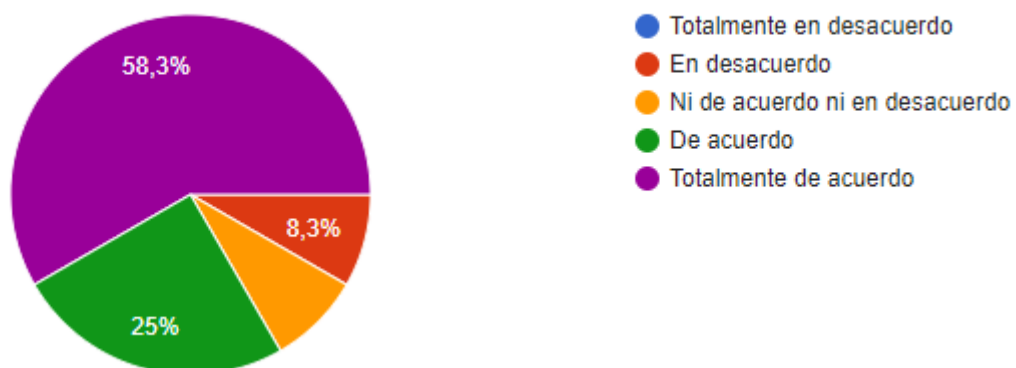


Fuente: Elaboración propia (2024)

Por otra parte, mediante el cuestionario se obtiene que los colaboradores se sienten motivados cada vez que la jefatura directa los felicita por el logro de sus tareas y trabajo bien hecho, el cual tiene un impacto positivo en el 50% de los colaboradores, ya que se encuentran totalmente de acuerdo, el 25% opina que si reciben una felicitación por parte del jefe, el 16.7% se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 8.3% se encuentra en desacuerdo por lo que los colaboradores que votaron por estas dos últimas opciones no perciben en su totalidad una felicitación por su desempeño laboral, por medio de una observación estas dos últimas opciones mencionadas los colaboradores se encuentran desmotivados e insatisfechos por lo que su rendimiento laboral no ha sido el mejor, sin embargo, se está trabajando en la mejora de sus funciones laborales.

Figura 5

Oportunidades de crecimiento laboral



Fuente: Elaboración propia (2024)

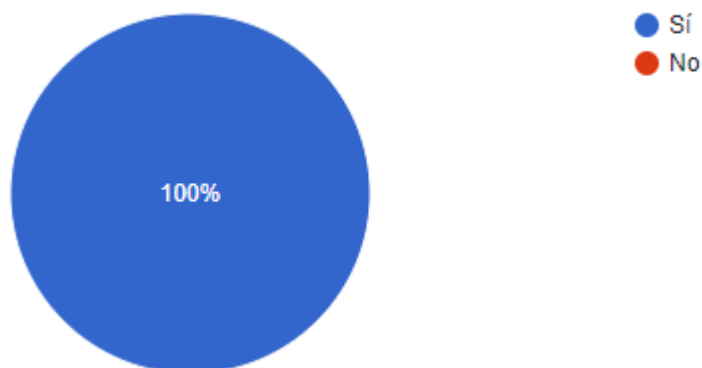
Según los datos suministrados por parte de los colaboradores se obtiene como resultado que el 58,3% están totalmente de acuerdo con que existen oportunidades de crecimiento laboral ya que muchos han comenzado en los restaurantes con puestos de pileros y han logrado un puesto superior a este a base de esfuerzo y buen desempeño, el 25% está de acuerdo con las oportunidades que se brindan dentro de la organización, el 8.4% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 8.3% se encuentra en desacuerdo.

Los colaboradores que se encuentran entre el rango del 8.3% y el 8.4% se debe a que son colaboradores con una antigüedad de no más de un año de laborar en la organización por lo que no perciben aun las oportunidades de crecimiento que brinda Nación Sushi, por medio de una observación se obtiene que estos colaboradores no han recibido oportunidades laborales debido a que no cumplen con los requisitos exigidos por el puesto, tienen menos de 6 meses de laborar en la organización o bien aún no se ha tenido la oportunidad porque no se ha existido una vacante disponible.

De acuerdo con la información suministrada por medio de la entrevista se obtiene que por parte de la franquicia se brindan oportunidades de crecimiento laboral, ya que es parte de la cultura organizacional, por lo que ponen de prioridad a los colaboradores de la organización, debido a que estos se desarrollan, crecen y adquieren conocimientos dentro de la misma ya que comienzan muchas veces en puestos base.

Figura 6

Compromiso de los colaboradores

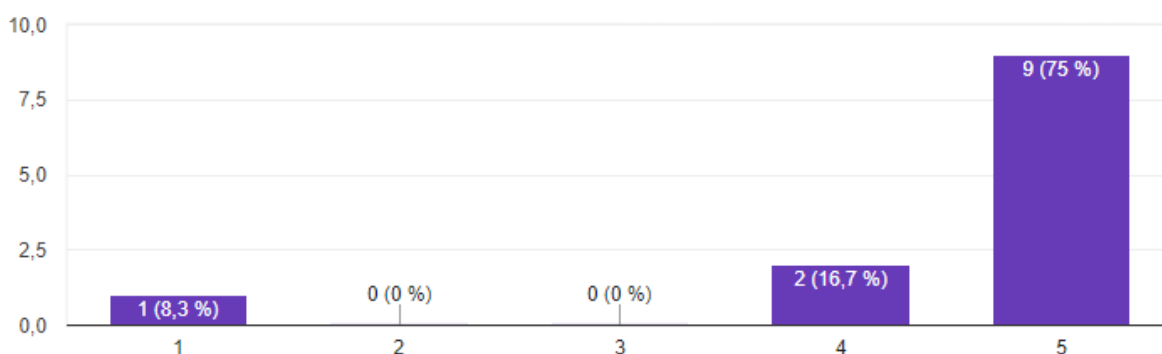


Fuente: Elaboración propia

Como resultado, dentro del cuestionario se observa que la muestra que forma parte de este proceso de investigación está comprometida con la organización por razones como estabilidad laboral, buen trato, buena relación con compañeros y jefaturas, lo que influye positivamente en el compromiso del colaborador con el restaurante y además cuentan con muchos deseos de seguir formando parte de la empresa.

Figura 7

Nivel de compromiso en los colaboradores



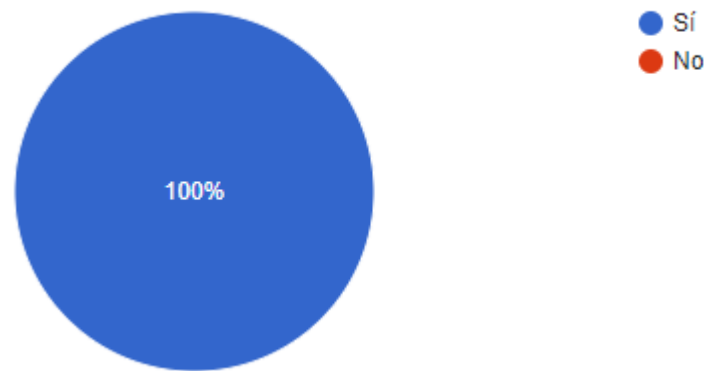
Fuente: Elaboración propia (2024).

La figura 7 que se presenta corresponde a una escala de compromiso del 1 al 5 siendo 1 nada y 5 suficiente que tienen los colaboradores con la franquicia, por medio del cuestionario realizado obtiene que: el 8.3 % equivalente a un colaborador no cuenta con compromiso con la organización por lo que influye en su desempeño de una manera no tan positiva, el 16.7% equivalente a 2 colaboradores consideran tener un compromiso con la empresa, mientras que 75% equivalente a 9 colaboradores se encuentran sumamente comprometidos con la organización permitiendo un alto desempeño en su tareas laborales.

Por medio de una observación se evidencia que Nación Sushi cuenta con personal muy comprometido con la empresa lo que beneficia en gran parte a los objetivos y metas organizacionales ya que estos al estar comprometidos se desempeñan mejor y a su vez hablan muy bien de la franquicia, brindando una muy buena reputación e imagen a la misma.

Figura 8

Satisfacción de los colaboradores

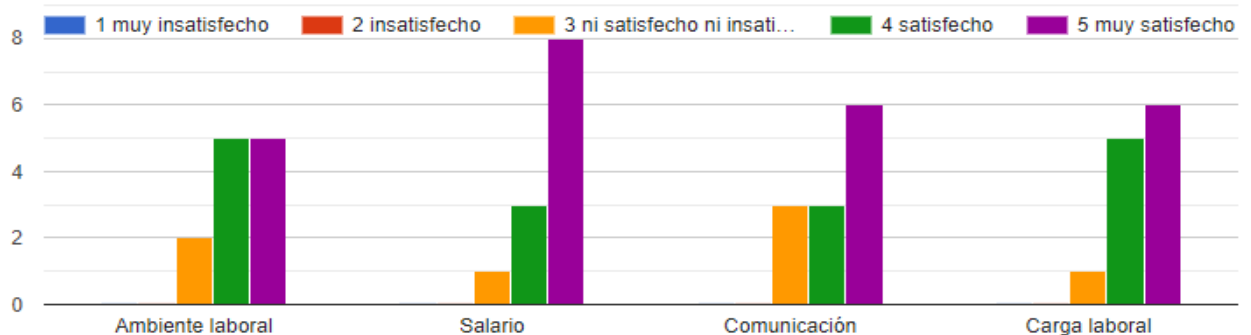


Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con el cuestionario, se obtiene como resultado que los 12 colaboradores que forman parte de la muestra están totalmente satisfechos de ser parte de Nación Sushi, en el cual se obtiene un 100% de las votaciones. Mediante observaciones se obtiene que los colaboradores se encuentran totalmente satisfechos con la empresa por el arduo trabajo que han realizado las jefaturas en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, ya que buscan mantener el colaborador satisfecho por medio de las compensaciones no económicas y económicas las cuales se brinda la empresa, esto influye positivamente en la imagen y reseñas de la organización.

Figura 9

Variable de satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Por medio del cuestionario se obtienen datos que permiten medir el grado de satisfacción de los colaboradores con algunas variables en específico con una escala del 1 al 5 siendo 1

muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 ni satisfecho ni insatisfecho, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho.

Dentro de la primera variable que corresponde al ambiente laboral que se presenta en los restaurantes se obtiene que 2 colaboradores votan por la opción de satisfecho ni insatisfecho, 5 colaboradores votaron por la opción 4 que corresponde a satisfecho, mientras que 5 colaboradores votan por la opción 5 que corresponde a muy satisfecho con respecto al ambiente laboral presentado en los restaurantes de Nación Sushi. Por medio de una observación se obtiene que el ambiente laboral que ofrece Nación Sushi es sumamente sano y esto es percibido de manera positiva en los colaboradores ya que el Departamento de Recursos Humanos y jefaturas trabajan de manera constante en esta variable.

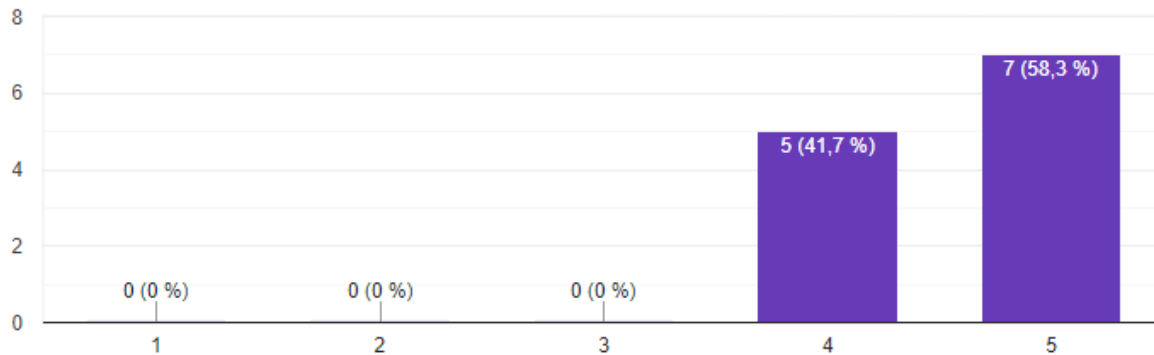
Como segunda variable se encuentra el salario que reciben los colaboradores, se obtiene como resultado que 1 colaborador se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho con el salario que recibe, 3 colaboradores se encuentran satisfechos y 8 colaboradores se encuentran totalmente satisfechos.

Como tercera variable de satisfacción se tiene la comunicación con la que se trabaja entre los equipos de Nación Sushi, como resultado se obtiene que 3 colaboradores opinan que se encuentran en la opción 3 que es ni satisfecho ni insatisfecho con la comunicación que existe ya que se puede mejorar, 3 colaboradores opinan que su nivel de satisfacción con respecto a la escala se encuentra la opción 4 que corresponde a satisfecho, los 6 colaboradores restantes se encuentran con un nivel de satisfacción realmente alto ya que se encuentran en la opción 5 que corresponde a muy satisfecho.

Como cuarta variable se encuentra la carga laboral, se obtiene como resultado mediante el cuestionario que 1 colaborador se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, 5 colaboradores se encuentran satisfechos y 6 colaboradores se encuentran totalmente satisfechos. Mediante una observación se obtiene que a los colaboradores no se les exige que realicen más funciones de las que corresponden a su puesto de trabajo, ni tampoco se le recargan las tareas laborales ya que se busca una igualdad entre las tareas laborales para cada puesto ya que se basan en las funciones establecidas en el contrato.

Figura 10

Satisfacción en el Clima Laboral

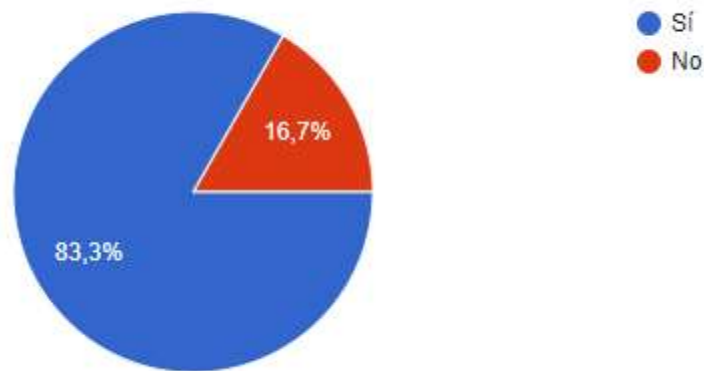


Fuente: Elaboración propia (2024).

Con la información que se obtiene por medio del cuestionario en cuanto al clima laboral que existe en los restaurantes de Nación Sushi en Costa Rica, se evidencia que el clima laboral percibido por los colaboradores es relativamente bueno ya que en una escala del 1 al 5 siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 ni bueno ni malo, 4 bueno y 5 muy bueno. Se obtiene que el 41,7% de los resultados equivalente a 5 colaboradores corresponde a que el clima laboral es bueno, mientras que el 58,3% equivalente a 7 colaboradores corresponde a que el clima laboral existente es muy bueno, de acuerdo con la escala se obtiene que ninguno de las participantes de la muestra considera que el clima es muy malo, malo o regular, es decir, los colaboradores se sienten muy satisfechos con el clima que ofrece la empresa.

Figura 11

Equilibrio laboral entre horario y vida personal

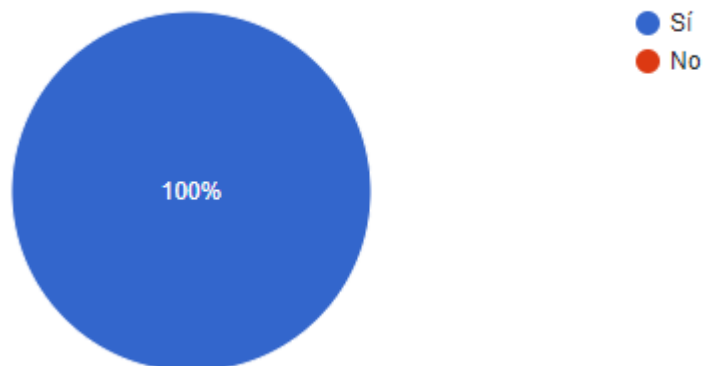


Fuente: Elaboración propia (2024).

La figura 11 que se presenta corresponde a que si existe o no un equilibrio entre horario laboral y tiempo libre del colaborador, por medio de un cuestionario se obtiene que el 83.3% corresponde a una respuesta afirmativa ya que existen horarios rotativos y flexibles siendo de jornadas diarias constan de 8 horas, mixtas son de 7 horas y nocturnas son de 6 horas cada una permitiendo tener un equilibrio entre horario laboral y tiempo libre, mientras que el 16.7% corresponde a una respuesta negativa ya que los colaboradores perciben que no existe un equilibrio entre ambos. Por medio de una observación se obtiene que los colaboradores que consideran que si existe un equilibrio se debe a que el restaurante no maneja horario quebrados sino son horarios continuos, mientras que los colaboradores con respuesta negativa se deben a que no están de acuerdo con los horarios rotativos con los que se trabaja.

Figura 12

Los colaboradores recomendarían la empresa



Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo a la información que se obtiene por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores se evidencia que el total de los colaboradores encuestados recomendarían a Nación Sushi para laborar en el lugar obteniendo un resultado del 100% de las votaciones ya que los colaboradores se sienten ser parte de la familia de la cadena de restaurantes, están comprometidos, contentos, a su vez sienten que es un buen lugar para laborar y desarrollarse profesionalmente, teniendo todas las prestaciones legales del código de trabajo del país.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Los factores que influyen en el índice de rotación de personal se deben a la falta del desempeño de los colaboradores, porque no tienen las habilidades necesarias para desempeñarse de la mejor manera en el puesto, lo que conlleva a la insatisfacción y desmotivación del colaborador, por lo tanto, deciden terminar la relación laboral con organización ya que no se cumplen las expectativas de este.

Otros factores que influyen en la rotación de personal de Nación Sushi son por robos, o faltas graves que ameriten un despido inmediato ya que no se asocian con la cultura y los valores de la organización, además afecta el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La rotación del personal, siempre está presente en las organizaciones unos con más índices de rotación que otros, pero es un factor inevitable ya que en algunos casos por diversos motivos se decide cortar la relación laboral, para Nación Sushi los factores del índice de rotación de personal se deben a que no se selecciona ni se atrae un personal idóneo o bien por fuerzas mayores. Sin embargo, han logrado mantener a los colaboradores activos de la organización motivados y satisfechos.

El proceso de reclutamiento y selección es un proceso constante que siempre permanecerá en las organizaciones como un ciclo sin fin, porque se encarga de abastecer a las organizaciones de talento humano acorde a las necesidades de la organización. Es un proceso que a lo largo de los años siempre debe hacerse con tiempo y no en contra tiempo para seleccionar y atraer el personal más idóneo.

El proceso del subsistema de provisión a lo largo de los años ha tenido una evolución considerable influyendo positivamente en la atracción y selección de personal, mediante la implementación de herramientas adecuadas, gracias a la evolución e influencia de la tecnología, por lo que es de suma importancia que los encargados del Departamento de Recursos Humanos se mantengan en constantes capacitaciones y atentos a las nuevas eras de los procesos de reclutamiento y selección.

Dentro de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal no cuentan con una entrevista estructurada, debido a esto no siempre se cuenta con la información deseada para la selección del nuevo candidato, ya que no siempre se obtiene una información real y concreta debido a que todos los participantes se les realizan preguntas distintas y algunas suelen durar menos tiempo que otros a pesar de que estén concursando por el mismo puesto.

Por otra parte, los encargados del Departamento de Recursos Humanos de la franquicia no cuentan con un amplio conocimiento sobre la legislación laboral que rige en el país desde el año 2016, por lo que ningún proceso de reclutamiento, selección o despidos se basa en los artículos que se establecen en esta reforma.

A pesar de la evolución tecnológica que se ha desarrollado a través de los años y de la manera la cual se ha implementado en las organizaciones para obtener impactos positivos, se evidencia que la Franquicia de Restaurantes Nación Sushi con sedes en el territorio costarricense, cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal casi obsoleto el cual le dificulta la capacidad de atraer personal potencialmente calificado y apto para los puestos.

Nación Sushi cuenta con un fuerte porcentaje de compromiso y satisfacción por parte de los colaboradores, lo que ayuda alcanzar las metas y objetivos organizacionales de una manera eficiente, la franquicia ofrece estabilidad laboral por lo que no genera algún tipo de desconfianza entre los colaboradores actuales.

Por otra parte, la empresa ofrece un clima laboral sano, una buena comunicación entre los equipos de trabajo, los pequeños detalles ofrecidos por la empresa son de gran valor para los colaboradores, porque se sienten parte de la empresa como familia de Nación Sushi y no como objetos, esto ayuda a tener altos niveles de satisfacción y compromiso dentro de la misma, también mejora la imagen de la empresa y atrae personal nuevo a ella.

Con la investigación que se realiza y que tiene como en el objetivo general “Determinar el impacto del proceso de reclutamiento y selección del Restaurante Nación Sushi en el índice de rotación de personal, por medio de investigaciones, durante el primer cuatrimestre 2024”. Se concluye que el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene un impacto negativo en cuanto a la tasa de rotación de personal.

Esto se debe que a que el Departamento de Recursos Humanos de la franquicia no cuenta aún con un proceso de reclutamiento y selección bien establecido, capaz de atraer y seleccionar el verdadero potencial humano que requiere la organización, por lo que al momento de seleccionar el personal para un puesto disponible este decide desvincularse de la organización porque no cuenta con las habilidades exigidas por el puesto.

Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, los reclutadores no tienen un perfil de puesto, por lo que dificulta identificar las habilidades y conocimientos que debe tener el candidato antes de la etapa de contratación. Por lo que su proceso se basa en publicar la vacante del puesto disponible en los diversos medios de comunicación, filtrar dos candidatos por puesto y poner a prueba al candidato dando inicio al proceso de selección. Durante este proceso no se cuenta con una herramienta que permita identificar las habilidades requeridas por el puesto, por lo que únicamente se emplean pruebas de conocimiento técnico.

Recomendaciones

Para que cuenten con un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo capaz de atraer, seleccionar y retener el personal se le recomienda a la Franquicia Nación Sushi lo siguiente:

- Crear un expediente exclusivo para los egresos del personal, esto con el fin que se pueda adjuntar información sobre la fecha en la que se termina la relación laboral entre ambas partes y el motivo del desenlace, con el fin de que la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de Nación Sushi pueda llevar un mejor control sobre esta información y pueda tenerla a mano, en caso de que sea necesario justificar el egreso, se busca el expediente del ex colaborador y se puedan evidenciar los motivos.
- Priorizar el desarrollo y creación de un manual de perfiles de puesto donde se identifiquen requisitos como las habilidades, conocimientos, funciones y descripciones del puesto. Los perfiles de puesto no son solo únicamente beneficiosos durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que también son beneficiosos y de gran ayuda durante un proceso de capacitación ya que se permite verificar y adecuar la capacitación con base en las habilidades que se requieren para el puesto.
- Crear entrevistas estructuradas para cada puesto de trabajo, que sirva como herramienta durante el proceso de selección, ya que permite obtener al entrevistador una información más completa y estandarizada por parte de los aspirantes, ofreciendo oportunidades de igualdad en cuanto a tiempo y cantidad de preguntas que se realizan durante la etapa de la entrevista.
- Implementar capacitaciones sobre el tema de legislación laboral dirigidas al encargado del Departamento de Recursos Humanos, ya que es quien realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal y estos no se apegan a la nueva ley N °9343, teniendo como objetivo que no solo los procesos de reclutamiento y selección de personal se apeguen a esta ley, sino que también las políticas empresariales, beneficiando la empresa de cualquier acusación o demanda por razones establecidas en los artículos de la Reforma Procesal Laboral.

- Implementar un modelo de gestión por competencias laborales, que permita a la franquicia contar con personal altamente calificado y competencias individuales que dentro de la organización se vuelven un plus para el logro de los objetivos y metas organizacionales, ya que si se emplea un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias se logra atraer y seleccionar al mejor candidato para el puesto, permitiendo a Nación Sushi abastecerse con capital humano eficiente.
- La motivación en el personal de la organización es un factor importante tanto para el buen desempeño laboral como para la retención del colaborador, por lo que es necesario estar atento a este factor y establecer estrategias fuertes de motivación, se recomienda a Nación Sushi adecuar para el Departamento Operativo un espacio donde los colaboradores puedan en sus horas de comidas ingerir sus alimentos aparte de los clientes, ya que ellos no cuentan con este espacio.
- Incrementar las oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores activos de la organización, esto porque aumenta la motivación y cuando existe una vacante los gastos del proceso de reclutamiento y selección de personal son menores y a su vez el tiempo que se invierte también es menor, beneficiando a ambas partes.

Propuesta de estrategia de retención de personal

A pesar de que la Franquicia Nación Sushi cuente con un nivel alto de comunicación entre colaboradores y jefaturas es importante asegurar que estos se sientan cómodos y seguros al momento de comunicar cualquier inconformidad o aporte que desee realizar. Por lo tanto, se propone que el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Departamento de Informática de la compañía, cree un correo institucional a cada colaborador, donde se facilite una transmisión transparente de la información pertinente de sus funciones y observaciones a mejorar, además de que los colaboradores puedan enviar desde el correo empresarial consultas como permisos u otro asunto específico al Departamento de Recursos Humanos, ya que es importante que también los colaboradores tengan un acceso directo con este Departamento como parte de la fomentación de la comunicación.

A su vez que este correo forme parte de una página web interna de la empresa, donde su usuario sea el correo empresarial y una contraseña asignada, donde se puedan realizar gestiones como: vacaciones, incapacidades, permisos, consultas directas como constancias salariales, constancias de tiempo laborado y que al mismo tiempo esta página está ligada a la red institucional con el fin de generar una comunicación más directa entre el Departamento Operativo, Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Contabilidad para que el tiempo de consulta sea menor y más efectivo.

Para que en la organización siga existiendo un ambiente laboral sano se debe seguir fomentando la comunicación por lo que a su vez se propone que, este correo empresarial cuente con la licencia de Microsoft Office 365, para que por medio de la plataforma Teams se cree un chat entre jefaturas y colaboradores donde se transmita toda la información como: horarios, reservaciones, informe de ventas diarias, en caso de que se necesite realizar una capacitación que sea agendada por este medio donde se adjunte tipo de capacitación, hora y lugar, mediante esta solicitud se genere una notificación al correo empresarial a los colaboradores que deben ser parte de este proceso.

Donde un colaborador pueda brindar sus opiniones y aportes en su lugar trabajo ayuda a fomentar la participación de los colaboradores de una organización, ayuda a mantener buenas relaciones laborales y a su vez permite contar con personal motivado, por lo tanto,

se propone a Nación Sushi contar con reuniones grupales periódicas presenciales donde los colaboradores tengan su espacio para intercambiar opiniones y brindar observaciones de puntos mejora en el área.

Cuando los colaboradores se les permite una participación activa dentro de la empresa estos cuentan con mayores niveles de productividad, por lo que contar con retroalimentaciones es necesario, se propone para este punto que los encargados de Recursos Humanos creen una bitácora de cada colaborador con su nombre, puesto, sede y sus funciones laborales para que las jefaturas de restaurantes cuenten con este documento y puedan realizar observaciones semanales de cada colaborador, generando una evaluación del desempeño 360 grados, permitiendo analizar las fortalezas y debilidades en los colaboradores dentro de sus funciones laborales, con el fin de brindar un feedback al colaborador sobre sus puntos de mejora.

Es necesario que la franquicia cuente con líderes capaces de guiar y orientar a su equipo de trabajo acorde al cumplimiento de los objetivos organizacionales, velar que los valores, cultura y clima organizacional sean los más óptimos por lo que se propone lo siguiente: brindar capacitaciones a los nuevos líderes por medio de talleres de liderazgo donde se brinden conocimientos de técnicas de comunicación asertiva y como formar equipos de trabajo de alto rendimiento que le permita desarrollar habilidades blandas y duras.

Para el desarrollo de estas habilidades se propone que el Departamento de Informática ajuste la página Ed App: Mobile LMS a las necesidades de Nación Sushi en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, donde se brinden cursos mediante esta aplicación a los colaboradores y que este pueda obtener puntos en el cual puedan ser tomados en cuenta para futuros puestos, los cursos adecuados para la franquicia al ser una venta de alimentos y bebidas los temas que se pueden impartir son: servicio al clientes, altos mandos, manipulación de alimentos, inocuidad de alimentos, coctelería y valores de la empresa.

Contar con personal altamente calificado es necesario para que la empresa genere ventajas competitivas en el mercado, por lo tanto, no solo es necesario contar con líderes capaces de guiar a su grupo de trabajo, también es importante que durante el proceso de reclutamiento y selección de personal se realice de manera cuidadosa e innovadora aprovechando las herramientas digitales que actualmente utiliza la organización.

Se propone para la Franquicia de Nación Sushi implementar un proceso de reclutamiento 4.0 con el fin de aprovechar el máximo el uso de las herramientas digitales, por medio de este tipo de reclutamiento la empresa se vuelve capaz de atraer el talento humano con competencias extraordinarias que brinden ventajas competitivas y un exclusivo servicio al clientes, por lo que el Departamento de Informática debe crear una página oficial al Departamento de Recursos Humanos con el fin de ayudar a mejorar la imagen de la empresa y se brinde contenido atractivo para que aumente el número de sus visitas y mayores candidatos quieran formar parte de la franquicia, por medio de esta página los encargados del proceso de reclutamiento son capaces de enamorar y atraer candidatos.

En cuanto a los procesos de selección se propone implementar la Metodología STAR con el fin en el que se pueda obtener una información más precisa, completa y relevante durante la entrevista, a su vez la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos puede verificar las habilidades y competencias del candidato mediante una situación, tarea, acción y resultados, permitiendo comparar la información entre los candidatos y seleccionar el que mejor se adecue al puesto.

Referencias

Acosta, R. (2016). *Diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa para Tenería Díaz Cía. LTDA. En el periodo 2015-2016.* [Tesis Ingeniería de empresas] Repositorio institucional Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/9434/1/122T0047.pdf>

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal.* Red Tercer Milenio.

[https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/482/1/Administracion de personal.pdf](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/482/1/Administracion_de_personal.pdf)

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias .* Granica.

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias:* (ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/66638>

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias, (2 nd ed.).* Granica.

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias:* (2 ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/66659?page=158>

Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: Evaluación 360 °.* Granica.

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°:* (ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/66695?page=1>

Alles, M. (2010). *Selección por competencias.* Granica.

Alles, M. A. (2010). *Selección por competencias*: (ed.). Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/66656?page=1>

Alles, M. (2016). *Selección por competencias (2nd ed.)*. Granica.

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*: (2 ed.). Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/114189?page=120>

Alonso, R. (2009). *Estilos de personalidad del indicador de tipo Myers- Briggs presentes en los líderes que integran equipos naturales de alto desempeño y su relación con la productividad*. [Tesis de Maestría] Repositorio Institucional Instituto Tecnológico y estudios superiores de Monterrey.

https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569384/DocsTec_10118.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Álvarez, G. (2020). *Rotación de personal, ¿ Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés.

Álvarez Orozco, D. G. (Coord.). (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?:* (ed.). Plaza y Valdés (México).
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/174180?page=1>

Arrieta, Y., Muñoz, A., & 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] Repositorio institucional Universidad Técnica Nacional.

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/647/ANALISIS%20DE%20LAS%20CAUSAS%20DE%20LA%20ROTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arteaga, K. (2022). *Reclutamiento 3.0 y selección de personal en las Pymes en el sector Camaronero del cantón Santa Elena*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7615/1/UPSE-TAE-2022-0047.pdf>

Badilla, C., & Cuadra, J. (2021). *Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio institucional Universidad Técnica Nacional.

<https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/757>

Barrantes, M., Centeno, M., & Matarrita, D. (2020). *Modelo de Recursos Humanos para la empresa Water Pump Solution, ubicada en Tamarindo, Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2018-2019*. [tesis de Licenciatura] Repositorio institucional Universidad de Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/24499>

Burgos, A., & Santana, M. (2021). *Propuesta de selección de personal por competencias para el Departamento de Ventas de una empresa de servicios logísticos período julio- noviembre 2020. Distrito nacional, República Dominicana*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

<https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4051/Propuesta%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20por%20competencias-%20Andreina%20Burgos%20Cabrera-%20Marcelly%20Santana%20Matos.pdf?sequence=1>

Bustios, J. (2019). *Estilos de comportamiento del área de calidad y acreditación universitaria y comités internos de calidad de escuelas profesionales acreditadas en una universidad privada de Arequipa 2015-2016*. [Tesis de Maestría] Repositorio Institucional Universidad Católica San Pablo.

<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/2027e3cd-6004-49ec-b4de-6c5736036105/content>

Cantú, R. (2006). *Estilo de comportamiento del modelo DISC presentes en los integrantes de los equipos de alto desempeño y su relación con la productividad*. [Tesis de Maestría] Repositorio Institucional Instituto Tecnológico y estudios superiores de Monterrey.

https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/567462/DocsTec_4508.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital de las organizaciones (8th ed.)*. Mc Graw Hill.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones (2nd ed.)*. Mc Graw Hill.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3th ed.)*. Mc Graw Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos : el capital humano de las organizaciones (9th ed.)*. Mc Graw Hill.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos - chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf)

Cruz, P., & Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. [Tesis de Bachillerato] Repositorio institucional Universidad de Antofagasta.

<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2002/07/gestion-por-competencias-herramienta-planificacion-del-recurso-humano-1.pdf>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (5th ed.)*. Pearson.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Espilco, I. (2018). *Eficiencia de la metodología de reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional en una universidad de Lima Metropolitana- 2016*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres] Repositorio Institucional USMP.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, C. (2013). *Estilos de aprendizaje de los estudiantes de la licenciatura en psicología de la facultad de ciencias de la conducta medido a través del MBTI*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Autónoma del Estado de México.

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/41141/Estilos+de+Aprendizaje+de+los+Estudiantes+de+la+Licenciatura+en+Psicolog%EDa.pdf?sequence=1>

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. UNID.

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos: (ed.)*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41180?page=1>

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/197110>

Gil, T. (2010). *Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales como herramienta para mejorar la productividad*. [Tesis de Maestría] Repositorio institucional Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE.

Gil Salmerón, T. D. L. C. (2010). *Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales, como herramienta para mejorar la productividad*: (ed.). D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/85808?page=5>

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red tercer Milenio.

<https://docplayer.es/15472163-Metodologia-de-la-investigacion.html>

Gonzales, I. (2017). *La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015*. [Tesis de Maestría] Repositorio Institucional Universidad César Vallejos .

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23503/Gonzales_FIK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grados, J. (2014). *Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal (4th ed.)*. Manual Moderno.

Grados Espinosa, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*: (4 ed.). Editorial El Manual Moderno.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39676?page=5>

Haro, M. (2014). *La rotación de personal y su relación en el desempeño laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre 29 LTDA. Agencia Ambato*. [Tesis de Ingeniería de empresas] Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8405/1/203%20o.e..p>

Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* . Mc Graw Hill.

<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Iglesias, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. Fc .

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*: (ed.). FC Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131012?page=1>

López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculado*, 9 (1).

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html#vcite

Lora, H., Castilla, S., & Goetz, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83- 94.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291>

Maranto, M., & González, E. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Mejía, L. (2019). *Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores del sistema de administración tributaria de Lima- SAT*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad de Lima.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10571/Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Molina, E. (2017). *Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y aptitudes*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrca/2017/05/43/Molina-Ericka.pdf>

Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Científica Visión del Futuro*, 11(1), 1-22.

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Morante, C. (2020). *Factores que inciden en la conducta del niño en el proceso de enseñanza aprendizaje a los niños del cuarto año de educación básica de la unidad educativa Juan E. Verdezoto*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Técnica de Babahoyo.

<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7324/E-UTB-FCJSE-EBAS-000241.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortega, D. (2011). *Propuesta de creación de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias para la Cooperativa de empleados del Banco Popular y desarrollo comunal Coopebanco R.L.* [Tesis de Licenciatura] Repositorio institucional Universidad de Costa Rica.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4236/1/32127.pdf>

Palacios, V. (2019). *Análisis de la rotación de personal en las Cooperativas de ahorro y crédito*. [Tesis de Ingeniería Comercial] Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2889/1/77055.pdf>

Palladino, E., & Palladino, L. (1998). *Administración organizacional: Capacitación, evaluación y calidad*. Espacio.

Palladino, E. & E. Palladino, L. (1998). *Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación*: (ed.). Espacio Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/66902?page=1>

Paredes, J. (2021). *Relación entre estilos de personalidad y habilidades directivas en los trabajadores de una empresa cementera*. [Tesis de Bachillerato] Repositorio Institucional Universidad nacional San Agustín de Arequipa.

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f67a58dd-bd6a-4c91-92cd-2c787e1e9c7f/content>

Quintero, L., & Bentacur, J. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Universidad Católica Luis Amigó.

<https://doi.org/10.21501/9789588943640>

Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5 (1), 34-68.

<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

Roa, N. (2020). *Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas*. [Tesis de Maestría] Repositorio institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador .

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2217/1/ROA%20ZAMBRA%20NATHALIE%20GABRIELA.pdf>

Sainz, T. (2018). *Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal*. Repositorio institucional Universidad Cantabria.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/14534>

Sánchez, J., & Laiseca, H. (2019). *Manual de perfiles de cargos por competencia en la empresa disolventes y pinturas del sur " DISOLPIN"*. [Tesis de Ingeniería] Repositorio institucional Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/846ac15d-3496-4d6e-8a17-d3e022c3299d/conte>

Sánchez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en Recursos Humanos*. [Tesis de Maestría] Repositorio institucional Universidad de Costa Rica.

<https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/84329>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos (16th ed.)*. Cengage Learning.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos: (16 ed.)*. Cengage Learning. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39989?page=4>

Socco, G. (2019). *Propuesta de implementación Metodológica de análisis de compatibilidad psicológica para la formación de equipos*. [Tesis de Ingeniería] Repositorio Institucional Universidad Técnica Federico Santa María.

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/49511/3560903501223UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Soto, A. (2021). *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personas como eje vinculante de la Responsabilidad Social Empresarial*. [Tesis de Magister] Repositorio Institucional Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182677>

Tineo, L., & Gamonal, J. (2019). *Análisis de la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Plátanos chip Chiclayo, 2017*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Señor Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6127/Altamirano%20Tineo%20%26%20Encajima%20Gamonal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tupayachi, W. (2022). *Inbound recruiting y resiliencia de postulantes en la empresa W2 Asesores y Consultores en el año 2020*. [Tesis de Magister] Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Marcos.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18617/Tupayachi_cw.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Valera, R. (2013). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y compensaciones (2nd ed.)*. Pearson.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>

Venegas, J. (2020). *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & tecnología Perú S.A.* [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7624>

Viteri, C. (2020). *Diseño de los procesos de reclutamiento, selección por competencias e inducción para la Cooperativa de ahorro y crédito orden y seguridad*. [Tesis de Bachillerato] Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<http://201.159.222.35/handle/22000/19823?show=full>

Yagual, L. (2023). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA “AUDIOCLINIC”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022*. [Tesis de Licenciatura] Repositorio Institucional UPSE.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9343>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS.
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, LICENCIATURA EN RECURSOS
HUMANOS.
Enero 2024.**

Esta entrevista tiene como propósito conocer temas relacionados con los procesos de reclutamiento, selección, índice de rotación de personal del Restaurante Nación Sushi lo anterior, se le solicita su colaboración para responder a las interrogantes que se presentan. La información suministrada se tratará con confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para realizar este estudio académico.

De Antemano, se agradece su colaboración.

- 1- ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección de personal es óptimo para encontrar los candidatos que se ajusten a las necesidades del Restaurante Nación Sushi?
- 2- ¿Qué método utilizan para el proceso de reclutamiento y selección? ¿Cómo lo aplican?
- 3- ¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos?
- 4- ¿Cómo utilizan el perfil de puestos durante los procesos de reclutamiento y selección?

- 5- ¿Cuál es el proceso que se utiliza para atraer los candidatos?
- 6- ¿Cómo se lleva a cabo los procesos de selección?
- 7- ¿Utilizan algún tipo de pruebas durante el proceso de selección? ¿Cuáles?
- 8- ¿Utilizan algún método para evaluar las competencias laborales? ¿Cuales?
- 9- ¿Cuenta la empresa con estadísticas de índice de rotación de personal?
- 10- ¿Cuántos colaboradores activos tiene actualmente la Franquicia de Nación Sushi en Costa Rica?
- 11- Durante el último año ¿cuántos colaboradores han egresado del restaurante?
- 12- Durante el último año ¿cuántas personas han ingresado al restaurante?
- 13- ¿Qué estrategias utilizan para la retención de personal?
- 14- ¿Cuáles con las estrategias que utiliza el restaurante para mantener un personal motivado y comprometido? ¿Ha tenido un impacto en los colaboradores?
- 15- ¿De qué manera motivan al personal? ¿Cómo logran que el personal se sienta motivado?
- 16- ¿Promueven oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores activos del restaurante?

Apéndice B. Cuestionario

Este cuestionario tiene como propósito conocer las posibles necesidades existentes en el área laboral del departamento operativo del Restaurante Nación Sushi lo anterior, se le solicita su colaboración para responder a las interrogantes que se presentan. La información suministrada se tratará con confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para realizar este estudio académico.

De Antemano, se agradece su colaboración.

1- ¿Siente usted compromiso laboral con el restaurante?

Sí ()

No ()

2- En una escala del 1 al 5 siendo 1 nada y 5 suficiente. ¿Cuál es su nivel de compromiso con el restaurante?

1	2	3	4	5
Nada	Muy poco	Poco	mucho	Suficiente

3- Está satisfecho de ser parte del equipo de Nación Sushi

Sí ()

No ()

4- ¿Recibe una felicitación por parte de las jefaturas por el logro de sus tareas y trabajo bien hecho?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

- 5- De acuerdo con los siguientes datos suministrados ¿cuál es su nivel de satisfacción con cada una de ellas? Responda según la escala siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Ambiente laboral					
Comunicación					
Carga laboral					
Salario					

- 6- ¿Cómo se dan cuenta los nuevos colaboradores de las vacantes?

- A) Redes sociales (Instagram, Facebook, Tik -Tok)
- B) Por boca de colaboradores activos en el restaurante
- C) Anuncios físicos
- D) Anuncios por televisión
- E) Páginas de internet

7- ¿Cuenta con oportunidades de crecimiento laboral dentro del restaurante?

Responda de acuerdo con la siguiente escala siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8- ¿Existe un buen clima laboral en su área laboral del restaurante? Responda de acuerdo con la escala del 1 al 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

1 Muy malo	2 Malo	3 regular	4 Bueno	5 Muy bueno

9- Recibe usted recompensa no monetaria por parte de la empresa

Sí ()

No ()

10- ¿Podría mencionar cuáles de los siguientes beneficios no monetarios recibe de la organización?

A) Horario flexible

B) Plan de formación y desarrollo

C) Días libres por cumpleaños o pérdida de familiares

D) Descuentos en gimnasios, farmacias u otros

E) Buena comunicación interna

F) Guardería

G) Tarjeta de transporte

H) Asociación solidaria

D) Otros

11- ¿Existe un equilibrio entre el horario laboral y tiempo libre para realizar aspectos personales?

A) Totalmente de Acuerdo

B) De acuerdo

C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D) En Desacuerdo

E) Totalmente en desacuerdo

12- Recomendaría usted la empresa como opción para trabajar

Sí ()

No ()

Apéndice C Perfil de puesto

Como propuesta al desarrollo del perfil de puesto Nación Sushi en Costa Rica se formula el siguiente boceto para un perfil de puesto universal es decir sea útil a cualquier puesto de la organización ya que reúne información necesaria para el momento de captar y contratar el nuevo personal.

Perfil de puesto

Nombre del puesto	Cajero, Sushero, Anfitrión, Bar tender, Asistentes, Saloneros, etc.
Departamento	Área administrativa, Departamento Operativo
Descripción del puesto	El puesto consiste en.....
Funciones del puesto	Las funciones por desempeñar se basan en.....
Requisitos indispensables	Experiencia, estudios académicos
Requisitos deseables	Experiencia preferible en..., idioma en...