

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

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

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

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN, QUE PERMITA CAPTAR EL
MEJOR TALENTO HUMANO EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA SBR
NETMARKETING & CONSULTING EN EL II
CUATRIMESTRE DEL 2017**

Jocelyn Godínez Fonseca

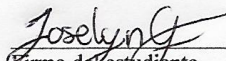
Tutor: Guillermo Machado Fallas

Agosto, 2017

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Joselyn Godinez Fonseca**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 116090280 egresado de la carrera de **Administración de Empresas énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Bachillerato**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Proceso de reclutamiento y selección, que permita captar el mejor talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR Netmarketing & Consulting en el II cuatrimestre del 2017”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 17 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.


Firma del estudiante
Cédula 116090280

CARTA TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de julio del 2017

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **Jocelyn Godínez Fonseca**, cédula de identidad número **116090280**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Proceso de reclutamiento y selección, que permita captar el mejor talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR Netmarketing & Consulting en el II cuatrimestre del 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de empresas énfasis en Recursos Humanos.

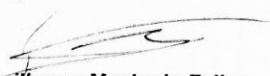
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

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

Atentamente,


Nombre Guillermo Machado Fallas
Cédula identidad N. 105940714
Carné Colegio Profesional N....

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

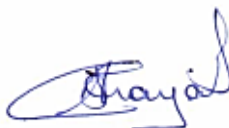
CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Jocelyn Godínez Fonseca**, titulada **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, QUE PERMITA CAPTAR EL MEJOR TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SBR NETMARKETING & CONSULTING EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2017"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

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

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 18 de setiembre del 2017.

Atentamente,



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

CARTA DEL FILÓLOGO

San Rafael de Heredia, 05 de octubre de 2017

Señor
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

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

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, QUE PERMITA CAPTAR EL MEJOR TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SBR NETMARKETING & CONSULTING EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2017, elaborado por la estudiante Jocelyn Godínez Fonseca.

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

Atentamente,

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


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

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque sin él nada de esto sería posible, él fue mi motor y mi fuerza en todo el proceso; además, por darme la sabiduría de realizar esta tesina.

A mi novio Andrés Salazar, por su apoyo incondicional en todo momento y ser parte de todo el proceso universitario, siendo unas de las personas que más me impulsó y no me permitió que me rindiera en el camino.

Al profesor Luis Gonzales V. de la Universidad Hispanoamericana, sede Heredia, por brindarnos la guía necesaria para la realización de este proyecto y proveernos las herramientas para cumplir con todos los parámetros requeridos y que el mismo tuviera una correcta presentación y orden.

A Guillermo Fallas Machado, mi tutor de tesina, por darme los consejos, sugerencias y recomendaciones para realizar este trabajo de investigación y por animarme a continuar todo el proceso.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme alcanzar uno de mis anhelos, muy especial e importante en mi vida; por proporcionarme la sabiduría y la paciencia en las situaciones de crisis y por ser mi fortaleza interna.

A mi madre Giovanna Godínez Fonseca, por siempre ser un apoyo en mi vida y haber inculcado en mí la importancia del estudio; todo esto es gracias a ella, al esfuerzo que siempre ha mostrado en sacar a mis hermanos y a mí adelante.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA.....	vi
CARTA TUTOR	vii
CARTA DEL FILÓLOGO	viii
CARTA DEL LECTOR	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTOS.....	xi
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Antecedentes del problema	2
1.1.2 Problematización del problema	3
1.1.3 Justificación del problema	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA	6
1.4.1 Alcances	6
1.4.2 Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	9
2.1.1 Antecedentes de la organización o comunidad	9
2.1.2 Misión	12
2.1.3 Visión.....	12
2.1.4 Ubicación geográfica	13
2.2 CONTEXTO TEÓRICO	14
2.2.1 Administración	14

2.2.2 Administración de recursos humanos.....	15
2.2.3 Reclutamiento y selección de personal	16
2.2.4 Tipos de reclutamiento	17
2.2.5 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	19
2.2.6 Gestión del talento humano.....	25
2.2.7 Competencias.....	27
2.2.8 Características de las competencias	29
2.2.9 Habilidades y destrezas.....	30
2.2.10 Actitudes y aptitudes.....	33
2.2.11 Tablas de contingencia.....	33
2.2.12 Prueba de chi-cuadrado	36
2.2.13 Prueba de independencia de Pearson.....	37
2.3 HIPÓTESIS	38
2.3.1 Variable independiente	38
2.3.2 Variable dependiente.....	39
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	40
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.1.1 Finalidad	43
3.1.2 Dimensión temporal.....	43
3.1.3 Marco.....	44
3.1.4 Naturaleza	45
3.1.5 Carácter.....	47
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	47
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)	47
3.2.2 Fuentes de primera mano.....	48
3.2.3 Fuentes de segunda mano	49
3.2.4 Fuentes de tercera mano.....	49
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	50
3.3.1 La población	50
3.3.2 La muestra.....	50

3.3.3 Muestreo probabilístico.....	51
3.3.4 Muestreo no probabilístico.....	51
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	52
3.4.1 Observación	52
3.4.2 Entrevista.....	52
3.4.3 Instrumentos de observación.....	53
3.4.4 Instrumento de las entrevistas.....	55
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	57
3.5.1 Definición conceptual.....	57
3.5.2 Definición operativa	57
3.5.3 Definición instrumental	58
3.5.4 Operacionalización de variables	58
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	61
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	62
4.1.1 Proceso de reclutamiento y selección actual.....	62
4.1.2 Perfil de puestos	64
4.1.3 Incentivos	71
4.1.4 Medición de las actitudes y aptitudes (destrezas y habilidades) de los colaboradores	72
4.1.5 Análisis de las pruebas de hipótesis.....	78
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
5.1 CONCLUSIONES	86
5.2 RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	94
GLOSARIO	98
ANEXOS.....	100
Anexo 1 Mapa conceptual	101
Anexo 2 Instrumento: cuestionario	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Oficinas SBR NetMarketing	10
Ilustración 2 Sala de conferencias	10
Ilustración 3 Área de café.....	11
Ilustración 4 Sala de video	11
Ilustración 5 Comedor	12
Ilustración 6 Ubicación geográfica de la empresa.....	13

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Competencias (actitudes y aptitudes).....	77
Gráfico 2 Competencias (habilidades y destrezas).....	78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cuadro de contingencia o de doble entrada.....	34
Cuadro 2 Puesto: Cloud Engineer.....	65
Cuadro 3 Puesto: Content Editor	66
Cuadro 4 Puesto: Video Editor.....	67
Cuadro 5 Puesto: Especialista en IT	68
Cuadro 6 Puesto: Ingeniero de software.....	70
Cuadro 7 Escala Likert.....	73
Cuadro 8 Datos estadísticos, obtenidos de la escala Likert.....	75
Cuadro 9 Datos estadísticos de la escala Likert	76
Cuadro 10 Cuadro de contingencia 1.....	79
Cuadro 11 Vínculo entre relaciones de negocios y empowerment.	80

Cuadro 12 Cuadro de contingencia 2.....	81
Cuadro 13 Vínculo entre relaciones de negocios y manejo de relaciones laborales.....	82
Cuadro 14 Cuadro de contingencias 3.....	83
Cuadro 15 Vínculo entre relaciones de negocios y negociación.....	84

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

En cuanto a los antecedentes, es decir, los textos que se refirieron al tema de investigación, se encuentra el libro de Idalberto Chiavenato (2011) titulado: *Administración de recursos humanos*, en el cual el autor explicó que la administración eficaz de los recursos humanos produce el éxito de las organizaciones modernas en un ambiente de negocios dinámico y competitivo; así, es una responsabilidad administrativa y gerencial. El administrador debe tener una visión clara de cómo enfrentar los asuntos relacionados con las personas, alineando los objetivos personales con los objetivos organizacionales y, de esta manera, obtener una perspectiva amplia del área de los recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a la organización hacia la excelencia, la competitividad y la sustentabilidad.

Por su parte, María Dolores de la Rosa Navarro y Antonio Carmona Lavado (2010), en su obra: *Cómo afecta la relación del empleado con el líder en su compromiso con la organización*, indicaron la relevancia de una gestión de recursos humanos, ya que, en un entorno sumamente competitivo, los mismos pueden ser el elemento que marque la diferencia entre empresas. Resulta necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos y fomentar la cohesión de los trabajos en equipo. Además, sostienen que el personal que tiene una relación de calidad con sus directivos, logra un mayor rendimiento, satisfacción y compromiso con la organización.

En la presente investigación, el objetivo fundamental es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa SBR NetMarketing &

Consulting en los puestos más importantes, debido a que el sistema implementado actualmente corresponde a todos los niveles de esta organización y, por tanto, se considera que para los cargos en referencia las herramientas básicas no están definidas con claridad.

Los conocimientos técnicos, intelectuales y operacionales deben ser objetivamente específicos, debido al tipo de funciones y responsabilidades que estos cargos encierran, sin embargo el proceso de reclutamiento y selección que se aplica a los candidatos debe cumplir con varias etapas exigidas por la organización, las cuales pueden ser simplificadas para un proceso más rápido y con óptimos y excelentes resultados.

La rotación existente en este cargo es de alto nivel, o sea, el candidato seleccionado no cuenta en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a este cargo, lo cual puede resumirse en que las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las técnicas de selección de personal no están claramente definidas, por lo que se pretende realizar una evaluación valorando las competencias del personal actual para así tener una perspectiva de las competencias que requiere un futuro nuevo personal.

1.1.2 Problematización del problema

El análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa SBR NetMarketing & Consulting es fundamental, ya que permite establecer si se está efectuando el proceso correcto o si hay debilidades que puedan corregirse con el fin de garantizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección para la respectiva

contratación de los puestos vacantes, posibilitando que la empresa pueda cumplir de manera eficiente y eficaz con las metas y objetivos planteados.

Adicionalmente, este análisis permite que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa pueda conocer si se están tomando en cuenta los elementos y factores correctos para el respectivo proceso y determinar cuál es el efecto del proceso actual en la compañía.

Dentro de las razones por la que se lleva a cabo la investigación en esta área, están:

- Los puestos que requiere reclutar y seleccionar son difíciles de encontrar en el mercado laboral.
- Escasez de empleados en las principales áreas.
- Otras empresas ofrecen más beneficios y salarios más altos.
- No existe un sistema de evaluación de competencias (actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades) para el personal reclutado y seleccionado.

También se debe considerar que la globalización implica cambios en la estructura interna de las empresas y en las relaciones con el mundo. En cuanto al primer aspecto, las empresas deben desarrollar capacidades como la velocidad de producción y una nueva concepción de calidad para adaptarse a las exigencias de mercados globales.

1.1.3 Justificación del problema

La investigación que se plantea tiene una importancia de primer orden, pues dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para

la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes de los diferentes puestos dentro de la organización, logrando así optimizar el proceso en referencia.

Esto implica mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, definiendo las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por un cargo en específico.

Para la mejora de este proceso, se pretende hacer una evaluación del talento humano por competencias –enfocadas en las destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes- y, de esta manera, conocer el nivel en el que están los empleados y valorar cuáles son las competencias que se necesitan en los puestos más importantes y a partir de las competencias encontradas, realizar una nueva forma de reclutamiento y selección para formular una propuesta con el propósito de atraer a personal nuevo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr un proceso de reclutamiento y selección que permita captar el mejor talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR Netmarketing & Consulting en el II cuatrimestre del 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección para captar el mejor talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR Netmarketing & Consulting en el II cuatrimestre del 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa.
3. Identificar las destrezas y habilidades de los colaboradores de la institución.
4. Diagnosticar las actitudes y aptitudes de los empleados de la empresa.
5. Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal a la empresa, basándose en el talento humano por competencia

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

- Proponer a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa un procedimiento de reclutamiento y selección de personal que abarque todas las partes del proceso, pretendiendo siempre las mejoras prácticas que faciliten la búsqueda de nuevos trabajadores.
- Fortalecer el sistema de reclutamiento y selección actual de la empresa.

- Evaluar las competencias de los empleados que actualmente trabajan en la empresa y no se les ha realizado ningún tipo de prueba que determine sus destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes en el puesto que desarrollan.

1.4.2 Limitaciones

Las limitaciones con las que se enfrenta el análisis para lograr los objetivos de estudio son las siguientes:

- Acceso a información considerada como confidencial.
- La empresa no cuenta con un sistema completo u ordenado de cierta información como lo es una visión, misión y valores.
- Adaptarse a las horas y días en que la empresa atiende y brinde información.
- Para la aplicación de las entrevistas, se necesitó un permiso especial del presidente de la compañía, lo cual atrasó la investigación, en cuanto al análisis e interpretación de resultados, al esperar que respondiera.
- No se contó con la totalidad de empleados de la empresa para la aplicación del instrumento ya que no tienen el tiempo suficiente para realizarlo debido a sus labores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la organización o comunidad

SBR NetMarketing es una empresa que se enfoca en el desarrollo web y mercadeo digital.

Opera en Costa Rica desde 1999 con un grupo de aproximadamente 60 empleados en posiciones de desarrolladores web, diseñadores web, mercadeo digital, video, presentadores y en general desarrolladores de *software*.

SBR NetMarketing cuenta con amplias instalaciones que le permiten al personal sentirse en un ambiente armonioso, donde puede realizar sus labores con las herramientas más modernas y necesarias.

Las siguientes imágenes muestran dichas instalaciones, en las cuales se observa el ambiente que rodea a los empleados, como: espacios cómodos y confortables, aseo en todos los departamentos, convivencia con el medio ambiente, zonas de recreación y tecnologías de última generación.

Ilustración 1
Oficinas SBR NetMarketing



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Ilustración 2
Sala de conferencias



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Ilustración 3 Área de café



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en:
<http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Ilustración 4 Sala de video



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en:
<http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Ilustración 5

Comedor



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

2.1.2 Misión

Ofrecer productos en línea de altísima calidad a nuestros clientes. Aplicando tecnologías recientes. Factores como la responsabilidad, talento humano e innovación son parte fundamentales que complementan los pilares de nuestra organización.

2.1.3 Visión

Ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en ventas de computadoras, consumibles, realización de *software* y desarrollo web, donde se brinde un servicio de excelente calidad y en donde los mejoramientos continuos en todas las áreas sean de agrado a nuestros consumidores, de eficiente gestión, competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito

nacional e internacional, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano y tecnológico. Y ser un ejemplo para la sociedad a lo que se refiere en buen servicio.

2.1.4 Ubicación geográfica

La empresa SBR Marketing y Consulting está ubicada 175 metros al este del Hotel Alta, calle vieja Escazú-Santa Ana.

Ilustración 6 Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Administración

Koontz (2012) afirma que la administración es un “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 31).

Dessler y Varela (2011) definen cada uno de los procesos de la administración de la siguiente manera:

Planeación. Establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos.

Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subordinados.

Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.

Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción, comparar el desempeño real con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias (p. 3).

Así, la administración está compuesta por procesos que ayudan a la organización a realizar sus funciones con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces.

2.2.2 Administración de recursos humanos

Dessler y Varela (2011) explican:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p. 160).

La administración de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a los colaboradores, reclutarlos en el mercado, integrarlos, orientarlos, hacerlos trabajar, desarrollarlos, recompensarlos o evaluarlos y auditarlos, es decir, la calidad en la forma en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

De acuerdo con lo expuesto, la administración de recursos humanos es una rama de la administración, necesaria para una organización -ya sea grande o pequeña- que cuente con el factor humano, la cual es de gran ayuda para el cumplimiento del proceso respectivo como se aprecia dentro de sus funciones,

iniciando con el reclutamiento de personal hasta ofrecer un ambiente idóneo para los empleados.

El encargado del departamento de recursos humanos debe enfocarse en los empleados, en mantenerlos motivados y en brindarles las herramientas para la ejecución de sus labores; estos y otros factores benefician al empleado haciéndolo sentirse valorado y a la empresa con mayor productividad.

2.2.3 Reclutamiento y selección de personal

Dessler y Varela (2011) señalan que el proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

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

6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real (p. 91).

Werther (2014) entiende el reclutamiento como: “Este proceso, que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados” (p.205).

Para Chiavenato (2011), “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten las características deseadas por la organización” (p. 111).

El reclutamiento y selección son procesos que dependen uno del otro, sin importar cómo se realicen, deben seguir pasos específicos y claros para lograr su objetivo, o sea, captar el mejor talento humano que la empresa necesita.

2.2.4 Tipos de reclutamiento

2.2.4.1 Reclutamiento interno

Según Werther (2014), el reclutamiento interno “Es aquel que se realiza entre el personal de una empresa” (p. 135).

Al respecto, Alles (2012) indica: “Un enfoque sano de la función de Recursos Humanos es buscar primero dentro de la misma institución a los posibles candidatos” (p. 139).

El reclutamiento interno ofrece algunas ventajas claras en comparación con la contratación desde el exterior, pero también tiene sus críticos. Al final, cada organización y director de recursos humanos deben tener en cuenta sus necesidades y desarrollar un plan de contratación para obtener los mejores candidatos y actualizarlos en relación con la globalización en el mercado laboral y los beneficios que ofrece la competencia.

2.2.4.2. Reclutamiento externo

Werther (2014) señala que el reclutamiento externo “Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo” (p. 135).

Por su parte, Ruiz y Gago (2013) explican que las empresas pueden llevar a cabo el reclutamiento externo por diferentes motivos, como no disponer en la plantilla de personal cualificado para cubrir el puesto, enriquecer la empresa con la entrada de nuevos trabajadores o modificar la pirámide de edad de algunos departamentos con bajos niveles de rotación.

Con frecuencia, las empresas acuden al reclutamiento externo para cubrir:

- Puestos de niveles superiores (gerentes, jefes de área, especialistas, trabajadores con experiencia en trabajos concretos).
- Puestos de los niveles inferiores de la escala laboral.

Este tipo de reclutamiento cuenta con ventajas y desventajas tales como:

Ventajas: Cuando se presentan los candidatos, ya tienen un interés concreto por la organización y el puesto, debido a la información que reciben de los miembros de la organización que los ponen en contacto con el proceso de selección, además se

origina un incremento de fidelidad en la organización en aquellas personas que sirven de punto de conexión al candidato.

Desventajas: Puede existir favoritismo frente a candidatos sin vínculos entre el personal. Otra desventaja puede ser la generación de climas enrarecidos y reacciones no deseadas entre los propios empleados.

2.2.4.3. Reclutamiento mixto

“El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos” (Enciclopedia de Tareas, 2017).

Nunca se hace solo reclutamiento interno o externo, ambos se complementan. Por ejemplo, cuando se utiliza el reclutamiento interno, en algún punto queda una vacante que debe llenarse con un reclutamiento externo a menos que el cargo se elimine.

Este reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.
- En un inicio reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
- Reclutamiento interno y reclutamiento externo simultáneamente.

2.2.5 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Respecto al proceso de reclutamiento, este es un conjunto de técnicas y procedimientos encaminados a la atracción de candidatos para ocupar una vacante dentro de la organización. Consiste en ofertar vacantes de empleo a través de diversas

fuentes o medios, con la finalidad de atraer suficiente cantidad de candidatos y dentro de estos, encontrar a quienes se adecuen a las necesidades del puesto.

Crece Negocios (2011) define cada uno de los pasos para este proceso, los cuales se detallan a continuación:

2.2.5.1 Definición del perfil del postulante

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se ofrece.

Por ejemplo, es necesario determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, entre otros) se desea que posea.

Para ello, se tiene en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, en un puesto relacionado con la atención al público, se requiere experiencia, pero asimismo habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Además del puesto en vacancia, también se considera la empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante puede incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.

2.2.5.2 Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los

postulantes que cumplan con las competencias o características definidas en el paso anterior (sin necesidad de que deban cumplir todas ellas).

Ruiz y Gago (2013) lo definen como:

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos, potencialmente cualificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos por medio de los cuales se pueden buscar, reclutar o convocar postulantes:

- Anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas del local, etc. La ventaja de este método es poder llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es implicar un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, sean los más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.
- Recomendaciones: otra manera común de conseguir postulantes es por medio de las recomendaciones que hagan los contactos, amigos, conocidos, trabajadores de la empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es ser una forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que pueden recomendarse postulantes que no estén

capacitados, excepto en el caso de los recomendados por los propios trabajadores, quienes al saber que su prestigio está en juego, proponen buenos postulantes.

- Agencias de empleo: empresas en donde se ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- La competencia: empresas competidoras, de las cuales se pueden conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- Consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.
- Prácticas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando de manera temporal.
- Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya se han evaluado o han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes que envíen su currículum o llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que permita recoger la mayor cantidad de información posible).

2.2.5.3 Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes reclutados o convocados, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se está ofreciendo. Esta etapa

puede empezar con una preselección (por ejemplo, a través de revisión de currículums), que posibilita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados o permita tener un número razonable de postulantes a quienes evaluar.

Y una vez que se cuenta con un número razonable de postulantes, se citan y evalúan mediante el siguiente proceso:

1. Entrevista preliminar: Consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual se le hacen preguntas abiertas para comprobar si realmente cumple con los requisitos solicitados.
2. Prueba de conocimiento: Es tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el propósito de establecer si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
3. Prueba psicológica: Consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual se pueden contratar los servicios de un psicólogo que ayude con ello.
4. Entrevista final: Es tomar una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde se le hacen preguntas abiertas para conocerlo en profundidad, la cual puede ser tomada por el jefe del área a la que postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas para ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades hay de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicándose con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información es correcta.

Asimismo, también es necesario evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual se puede optar por comunicarse con los antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

2.2.5.4 Selección y contratación

Mondy (2010) define la selección y contratación como: “Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo o más apto para un puesto en particular y para la organización” (p. 180).

Una vez evaluados todos los postulantes o candidatos, se elige al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se selecciona al más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez elegido, se contrata, es decir, se firma junto con él un contrato en donde se indica el cargo por desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la empresa y otros aspectos que se deben acordar.

Aunque antes de contratarlo, se puede decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el objetivo de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

López (2011) menciona:

Los objetivos que persigue la selección de personal incluyen:

- Integrar a la empresa personal de la más alta calidad posible, el cual garantice el óptimo desempeño de una ocupación. Una ocupación, se integra por un conjunto de puestos que comparten determinadas características comunes, como: requisitos (de conocimientos, habilidad, experiencia, aptitudes, inteligencia, intereses y actitudes), condiciones de trabajo (maquinaria, equipo, área, condiciones de trabajo), estudios formales (licenciatura en administración, en relaciones industriales o en gestión administrativa).
- Asegurar que la integración del personal sea oportuna, es decir, que se dé dentro de los límites planeados o preestablecidos de tiempo.
- Reducir los costos de capacitación, ya que se busca siempre reclutar y seleccionar a personas con conocimientos, formación, experiencias, habilidades, competencias, intereses, inteligencia y actitudes específicos que aseguren un desempeño óptimo del trabajo.
- Garantizar con la selección de personal la inversión (óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, técnicos y humanos) destinada a la realización de esta actividad (p. 82).

2.2.6 Gestión del talento humano

La administración del talento humano evoluciona a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que contribuyen a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal a hacerlo más eficiente y efectivo.

Dessler y Varela (2015) afirman:

El gerente que adopta una perspectiva de administración del talento:

1. Considera que las habilidades de administración del talento, como el reclutamiento y la capacitación, están interrelacionadas. Por ejemplo, contar con trabajadores con las habilidades correctas depende tanto del reclutamiento, la capacitación y la remuneración, como de la aplicación de evaluaciones a los aspirantes.
2. Se asegura de que todas las decisiones de administración del talento (como dotación de personal, capacitación y salario) estén dirigidas hacia metas. En otras palabras, se pregunta: “¿Qué medidas de reclutamiento, evaluación, capacitación o remuneración debería tomar para producir trabajadores con las habilidades que necesitamos para alcanzar nuestras metas estratégicas?”.
3. Utiliza de forma consistente el mismo “perfil” de habilidades, conocimientos y conductas humanas (“competencias”) necesarias para formular planes de reclutamiento para un puesto, así como para tomar las decisiones de selección, capacitación, evaluación y remuneración correspondientes. Por ejemplo, si “diseñar aplicaciones avanzadas de software” es una habilidad necesaria en un ingeniero de sistemas, entonces, en la entrevista hace preguntas para evaluar esas destrezas en el candidato; capacita al nuevo empleado para mejorar esta habilidad; y luego evalúa y remunera al individuo con base en su pericia.
4. Segmenta y administra a los empleados de forma activa. Accenture, por ejemplo, recomienda identificar a los empleados que tienen una “misión crítica”

en la empresa y, luego, administrar su desarrollo y sus recompensas de forma separada de los otros empleados.

5. Coordina o integra de manera activa las funciones continuas de administración del talento, como el reclutamiento y la capacitación. Por ejemplo, los gerentes de RH se reúnen para asegurarse de estar utilizando el mismo perfil de habilidades para reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a los candidatos para un puesto específico, o bien, para hacerlo utilizan *software* especializado en administrar el talento (p. 82).

2.2.7 Competencias

En cuanto a las competencias, Alles (2011) explica:

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.

- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplieron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo (p. 23).

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, para descubrir las competencias no se necesita estudiar el perfil físico, psicológico o emocional, solo interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización y posibiliten reconocer el tipo de competencia que la persona tiene y hacer una comparación con las que el puesto requiere para comprobar que se cuenta con estas.

2.2.7.1 Competencias cardinales

Alles (2011) menciona que las competencias cardinales son “aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización” (p. 24).

2.2.7.2 Competencias específicas

Alles (2011) señala respecto a las competencias específicas que son “para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (p. 24).

2.2.8 Características de las competencias

Es importante identificar las características que debe tener una competencia para ser reconocida como tal ya que sirven como base para el establecimiento de requerimientos cuando se realicen los perfiles de puestos, para ello Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laborales -CONOCER- (2010) define las siguientes pautas:

1. **Son aprendidas:** Se refiere a que no nacemos 'sabiendo'; no somos expertos en nada, todo lo que vamos logrando a través del tiempo se va acumulando hasta que lo llegamos a dominar, la competencia 'se aprende', no se 'hereda', ni se logra sin su práctica.
2. **Son conscientes:** Las competencias son aprendidas a instancias de una necesidad y son conscientes en dos sentidos: la persona sabe que las tiene y sabe cuándo las está poniendo en práctica
3. **Son autónomas:** Nadie aprende por y para nosotros, las competencias son adquiridas a través del tiempo. Tanto el aprendizaje como el dominio de una habilidad, destreza o conocimiento implican un acto específicamente individual.
4. **Son permanentes:** 'Lo que bien se aprende nunca se olvida', este dicho popular refleja íntegramente este aspecto, una vez que se ha adquirido el dominio en una habilidad o conocimiento, éste se incorpora al saber del individuo y perdura hasta que ya no lo utiliza o lo desecha por decisión propia.

5. **Son complejas e integrales:** Una competencia está integrada por aprendizajes de naturaleza distinta y lleva aparejada la fusión de los distintos aprendizajes involucrados que se necesitan dominar para realizar la competencia.
6. **Se aplican en contextos variados:** Ante el reto que implica vivir en un mundo con tantas variantes, las competencias no sólo se demuestran bajo un esquema determinado. Se hace necesario que éstas sean demostradas bajo distintas situaciones y que igualmente se obtenga el resultado buscado tanto en una situación como en otra.
7. **Generan resultados:** Como se menciona en el aspecto anterior, toda competencia demostrada deberá producir el resultado esperado de dicha acción.
8. **Implican eficiencia:** El dominio de la competencia incide en el grado en que el desempeño o el producto cumple con su objetivo y se realiza optimizando el tiempo y los recursos materiales disponibles. Esto da paso a la mejora continua en el ámbito en el que se desarrolle dicha competencia.
(pp. 9-10).

2.2.9 Habilidades y destrezas

Castillo y Cabrerizo (2010) definen las habilidades y destrezas como: “Habilidad: Capacidad o disposición para algo. Destreza: Habilidad específica, arte con que se hace una cosa concreta” (p. 86).

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos son iguales, no todos los seres humanos poseen la misma destreza para las mismas actividades, por consiguiente, existe la diversificación de tareas y trabajos. El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para efectuar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

2.2.9.1 Diferencia entre habilidad y destreza

La habilidad es definida como la consecución de las finalidades propuestas frente a un objetivo dado, diciendo que la habilidad se ha alcanzado; en cambio, la destreza motriz es la capacidad del individuo de ser eficiente en una habilidad determinada, pudiendo ser innata o adquirida por el aprendizaje.

Por ejemplo, en la actividad de pasar y recibir el balón, la habilidad se consigue cuando los alumnos pasan y reciben el balón; en cambio, la destreza se obtiene cuando se realiza de forma eficiente.

Por lo tanto:

- Habilidad es la astucia para llevar a cabo una actividad, saber cómo.
- Destreza es realizar manualmente o con cualquier parte del cuerpo una actividad para la que se es hábil.
- La habilidad es un don innato con el que se nace.
- La destreza es la práctica constante de determinado objeto.

2.2.9.2 Habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso

Existen tres tipos de habilidades para un buen y exitoso desempeño administrativo, las cuales Chiavenato (2011) detalla:

- **Habilidades técnicas:** incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con 'objetos', ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

- **Habilidades humanas:** se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

- **Habilidades conceptuales:** implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la

organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia.

2.2.10 Actitudes y aptitudes

Castillo y Cabrerizo (2010) definen la aptitud como la “Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad” (p. 86).

La diferencia entre actitud y aptitud radica en que actitud se refiere al temperamento de una persona frente a ciertas situaciones y aptitud es el talento, la habilidad o la destreza que se tiene para algo.

La competitividad de un trabajador se adquiere juntando una buena actitud y aptitud. La aptitud ayuda a cumplir la tarea y la buena actitud mantiene la motivación en el trabajo; la buena relación con los compañeros de trabajo, clientes, jefe; y la efectiva solución de los conflictos presentados.

2.2.11 Tablas de contingencia

Una tabla de contingencia es una de las formas más comunes de resumir datos categóricos. En general, el interés se centra en estudiar si hay alguna asociación entre

una variable fila y otra variable columna y/o calcular la intensidad de dicha asociación. Sean X e Y dos variables categóricas con I y J categorías respectivamente. Un sujeto puede estar clasificado en una de las $I \times J$ categorías, que es el número posible de categorías existente. Cuando las casillas de la tabla contienen las frecuencias observadas, la tabla se denomina tabla de contingencia, término introducido por Pearson en 1904. Una tabla de contingencia (o tabla de clasificación cruzada), con I filas y J columnas se denomina una tabla $I \times J$.

2.2.11.1 Tablas de contingencia o de doble entrada

Cuadro 1 Cuadro de contingencia o de doble entrada

$X_i \downarrow Y_j \rightarrow$	Y_1	Y_2	Y_j
X_1	F_{11}	F_{12}	F_{1j}
X_2	F_{21}	F_{22}	F_{2j}
.....
X_n	F_{n1}	F_{n2}	F_{nj}

Fuente: *Tabla de doble entrada*: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://edelmirachocooj-edelmira.blogspot.com/2009/03/tabla-de-doble-entrada.html>

También llamada tabla de contingencia, es aquella tabla de datos referentes a dos variables, formada en las cabeceras de las filas por las categorías o valores de una variable y en las de las columnas por los de la otra, y en las casillas de la tabla por las frecuencias o número de elementos que reúnen a la vez las dos categorías o valores de las dos variables que se cruzan en cada casilla.

Para la tabulación de un material agrupado de observaciones simultáneas de dos variables aleatorias, se necesita una tabla como la descrita. Las reglas para

agrupar son las mismas que en el caso de una sola variable.

Este tipo de tablas brindan información estadística de dos eventos relacionados entre sí. Es útil en casos en los cuales los experimentos son dependientes de otro experimento.

En una tabla de doble entrada, los datos se muestran en columnas y filas al igual que en las tablas. Sin embargo, en comparación con las tablas, cada columna tiene por lo menos un encabezado y cada fila tiene por lo menos un encabezado de fila. Los datos correspondientes aparecen en la intersección de los encabezados de la columna y la fila: esta sección es el "cuerpo".

La tabla de doble entrada muestra el volumen de negocios por prestación y por trimestre. Los rótulos de las prestaciones son encabezados de fila y los rótulos de trimestre son encabezados de columna. El volumen de negocios para cada prestación para cada trimestre aparece en el cuerpo.

Con el fin de entender la disposición de los elementos en una tabla de doble entrada, se debe imaginar la tabla de doble entrada como un bloque terminado. Los objetos que se colocan en el cuadrante inferior izquierdo de la tabla de doble entrada proporcionan los datos para los encabezados de fila, los objetos colocados en el cuadrante superior derecho brindan los datos para los encabezados de columna y los objetos del cuadrante inferior derecho facilitan los datos para el cuerpo de la tabla. No se puede colocar ningún objeto en el cuadrante superior izquierdo.

En cuanto a su uso, se emplea para la presentación de la información en un formato multidimensional de filas y columnas, donde cada elemento está asociado a otro. Por ejemplo, un tipo de prestación puede estar vinculado a un centro de

vacaciones en particular.

Es importante organizar los objetos en el orden en que desea que aparezcan en el bloque. Depende de si el documento contiene secciones o no, la disposición del cuerpo de la tabla de doble entrada corresponde siempre a la organización de los objetos del panel bloque.

Los objetos de tipo indicador no se utilizan en los encabezados verticales u horizontales, solo en el cuerpo de la tabla de doble entrada. Sí se puede emplear más de un objeto en el cuerpo de la tabla de doble entrada y también en los encabezados verticales u horizontales. Por ejemplo, se pueden usar los objetos tipos de prestaciones y prestaciones en un encabezado, de modo que tanto el tipo de prestaciones como las prestaciones se presenten en la tabla de doble entrada.

Los objetos no tienen que formar parte de la misma clase. Por ejemplo, si se utilizan los objetos “tipo de prestaciones” y “centro de vacaciones” para exponer información por tipo de prestaciones por centro de vacaciones.

2.2.12 Prueba de chi-cuadrado

Una prueba de chi-cuadrado es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Existen varios tipos de pruebas de chi-cuadrado:

- Prueba de chi-cuadrado de bondad de ajuste

Se utiliza este análisis para probar qué tan bien una muestra de datos categóricos se ajusta a una distribución teórica.

Por ejemplo, se puede comprobar si un dado es justo lanzando el dado muchas veces y empleando una prueba de chi-cuadrado de bondad de ajuste para determinar si los resultados siguen una distribución uniforme. En este caso, el estadístico chi-cuadrado cuantifica qué tanto varía la distribución observada de conteos con respecto a la distribución hipotética.

- Pruebas de chi-cuadrado de asociación e independencia

Los cálculos para estas pruebas son iguales, pero la pregunta que se está tratando de contestar puede ser diferente.

- Prueba de asociación

Se emplea para determinar si una variable está asociada a otra variable. Por ejemplo, si las ventas de diferentes colores de automóviles dependen de la ciudad donde se venden.

- Prueba de independencia

Utilice una prueba de independencia para determinar si el valor observado de una variable depende del valor observado de otra variable. Por ejemplo, conocer si el hecho de que una persona vote por un candidato no depende del sexo del elector.

2.2.13 Prueba de independencia de Pearson

La prueba de independencia de Pearson permite determinar si existe una relación entre dos categorías o variables. Es necesario resaltar que esta comprobación (prueba) indica si existe o no una relación entre las categorías (variables), pero no el grado o el tipo de relación; es decir, no señala el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que cursa la influencia.

2.3 HIPÓTESIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), las hipótesis son "Proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables" (p.107).

Además, Hernández, Fernández y Baptista (2014) en una edición posterior afirman que "Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones".

A mayores características en el proceso de reclutamiento y selección, mejor captación del talento humano.

2.3.1 Variable independiente

Mondy (2010) define el reclutamiento como:

El proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos.

Por eso, un programa de reclutamiento que funcione tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía (p.150).

Asimismo, Mondy (2010) entiende la selección como:

El proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (p. 180).

A mayores características en el proceso de reclutamiento y selección.

2.3.2 Variable dependiente

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que se desarrollan, tomando en cuenta varios aspectos como pueden ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Mejor captación del talento humano.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Bernal (2010) afirma en cuanto a la operacionalización de las hipótesis que:

Una vez identificadas las variables objeto del estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas.

Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella.

Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducirlos conceptos hipotéticos a unidades de medición (p.142).

Por su parte, Hernández et al. (2014) explican:

La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. Su proceso se amplía en el capítulo 7 adicional que se puede descargar del centro de recursos en línea. Por ahora, se comentará que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías (p. 211).

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>A mayores características en el proceso de reclutamiento y selección</p>	<p>Dessler y Varela (2015) se refieren al reclutamiento de personal como “Encontrar o atraer candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleador” (p. 546).</p> <p>Ruiz y Gago (2013) mencionan que “Se deben seleccionar aquellas personas cuyos principios y valores coincidan con los de la empresa. Pero también las empresas deben ofrecer algo más que un salario competitivo</p> <p>Y son ellas las que deben ‘vender’ la organización y el puesto de trabajo a los entrevistados” (p. 244).</p>	<p>Reclutamiento y selección</p>	<p>a) Fuentes de reclutamiento (interno y externo).</p> <p>b) Medios de reclutamiento (radio, redes sociales, prensa, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de currículum. • Entrevista preliminar. • Revisión de solicitudes. • Pruebas de selección. • Entrevista de empleo. • Verificación de referencias y antecedentes. • Decisión de selección. • Contratación. • Incentivos.
<p>Mejor captación del talento humano</p>	<p>Cuesta (2010) explica al respecto: “Como la gestión de recursos humanos (GRH) o gestión humana, o gestión del talento humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación, podría parecer redundante referir gestión de recursos humanos y del conocimiento” (p. XXII).</p>	<p>Talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias. • Aptitudes y Actitudes. • Destrezas y habilidades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

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

La finalidad de la investigación es aplicada ya que busca resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren dentro de la empresa. Con base en la información recabada, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros, para resolver problemas concretos como la escasez de personal que ocurre en SBR NetMarketing & Consulting.

3.1.2 Dimensión temporal

Existen dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal. Respecto a la primera, Bernal (2010) afirma: “La investigación seccional o transversal, aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 123). Por otra parte:

La investigación longitudinal que, a diferencia de la investigación seccional que obtiene datos de un objeto en una sola oportunidad, obtiene datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo (Bernal, 2010, p. 123).

La dimensión temporal de esta investigación es transversal ya que los datos se recolectarán en un único momento en el tiempo y para la investigación transversal lo más importante es poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad.

3.1.3 Marco

Existen tres tipos de marco, los cuales son: mega, micro y macro; en relación con estos, Chinchilla y Oviedo (2016) detallan:

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

Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño en un departamento de una empresa, una evaluación del desempeño docente en una Regional de Educación, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo.

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

El marco de la investigación es micro ya que se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio dentro de la empresa, es decir, el reclutamiento y selección de personal y el talento humano por competencias.

3.1.4 Naturaleza

En cuanto a la naturaleza de la investigación, puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta. Hernández et al. (2014) afirman de la primera: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En el caso del enfoque cualitativo, “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7).

Hernández et al. (2010) mencionan respecto al tercer enfoque: “Se comenta la visión mixta, que implica conjuntar ambos enfoques en una misma investigación, lo que Hernández Sampieri y Mendoza (2008) han denominado —metafóricamente hablando— ‘el matrimonio cuantitativo-cualitativo’” (p. 19).

Se agrega: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández et al., 2014, p. 532).

Además, los mismos autores explican:

Los diseños 'realistas' o mixtos. Estos diseños tienen un sentido parcialmente positivista. Se recolectan datos, tanto cuantitativos como cualitativos, de la cultura, comunidad o grupo de ciertas categorías (algunas preconcebidas antes del ingreso al campo y otras no, estas últimas emergerán del trabajo en el campo). Al final, se describen las categorías y la cultura en términos estadísticos y narrativos.

Por ejemplo, si una de las categorías de interés en el estudio fue la emigración, se proporcionan:

- a) Cifras de emigración (número de emigrantes y sus edades, género, nivel socioeconómico y otros datos demográficos; promedios de actos de emigración mensual, semestral y anual; razones de la emigración, etc.).
- b) Conceptos cualitativos (significado de emigrar, experiencias de emigración, sentimientos que se desarrollan en el migrante, etc.). El investigador debe evitar introducir sus sesgos. Los datos cualitativos se recogen con instrumentos semi estructurados y estructurados (p. 503).

Esta investigación se puede considerar como mixta, pues se utilizan datos brindados por la empresa de experiencias anteriores, por ello se considera cualitativa y cuantitativa, al establecerse una hipótesis y realizar una encuesta basada en las competencias del personal actual de la empresa, lo cual requiere análisis de datos.

3.1.5 Carácter

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

Según Bernal (2010), “Esta investigación será de tipo descriptivo, debido a que busca identificar la percepción que tienen las personas que laboran en las organizaciones objeto del estudio” (p. 280).

El carácter de investigación que se aplica es descriptivo, con el cual se desea demostrar la importancia y necesidad del problema que se plantea.

La investigación descriptiva es típica de las ciencias sociales ya que examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

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

El individuo que asume el papel de investigado en un proyecto científico individual o en colaboración. Es quien se adentra en el conocimiento, asimilación, comprensión y estudio del objeto de investigación, y de las hipótesis que deben ser demostradas y de las invenciones y descubrimientos

que se realizarán para dar soluciones a las necesidades sociales de una comunidad (p. 9).

Para llevar a cabo la investigación, se consulta a Ricardo Charpentier -encargado del Área de Recursos Humanos de la empresa- y a los siguientes empleados: desarrolladores web, diseñadores web, mercadeo digital, video, presentadores y en general desarrolladores de *software*.

Se seleccionan estas personas ya que tienen años de laborar para la empresa, por lo cual cuentan con suficiente conocimiento sobre las necesidades de la organización, también en la empresa tienen la facilidad de toma de decisiones. Adicional, se realiza una visita a la empresa y se emplea el método de entrevista.

3.2.2 Fuentes de primera mano

De acuerdo con Hernández et al. (2014):

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (p. 61).

En la investigación como datos de primera mano se toma el testimonio de un experto, quien es el encargado del Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR NetMarketing & Consulting.

Nombre: Ricardo Charpentier Brenes

Edad: 53

Género: masculino

Estado civil: casado

Trabajo: SBR NetMarketing & Consulting

Estudios o carrera: licenciado en Psicología, MBA en Recursos Humanos

Universidad: UCR y FUNDEPOS

Función que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

Años de servicio: 1 año 4 meses

3.2.3 Fuentes de segunda mano

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

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

3.2.4 Fuentes de tercera mano

Morán y Alvarado (2010) indican respecto a las fuentes terciarias: “Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revista y otras publicaciones

periódicas, así como nombres de boletines etc., y son útiles para detectar fuentes no documentales” (p. 30).

En este caso se emplean tesis de temas similares, información de revistas, entre otros.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 La población

Pazos y Gutiérrez (2011) señalan: “(...) constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones, etc. (...)” (p. 71).

La población de la empresa SBR Netmarketing & Consulting es de alrededor de 60 empleados en posiciones de desarrolladores web, diseñadores web, mercadeo digital, video, presentadores y en general desarrolladores de *software*, al ser las áreas más importantes en las que se enfoca la investigación.

3.3.2 La muestra

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

El emplear una muestra es una práctica aceptable en el proceso de investigación cuando la población es muy extensa y en este caso corresponde a 23 personas colaboradoras de las diferentes áreas de trabajo.

3.3.3 Muestreo probabilístico

Hernández et al. (2014) comentan que la muestra probabilística es:

Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

La ventaja de utilizar una muestra aleatoria es la ausencia de sesgos de muestreo y sistemáticos. Si la selección aleatoria se hace correctamente, la muestra será representativa de toda la población (p. 175).

3.3.4 Muestreo no probabilístico

Hernández et al. (2014) lo definen así:

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. En cualquier tipo de investigación es difícil lograr un muestreo aleatorio auténtico (p. 176).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1 Observación

Hernández et al. (2014) indican acerca de la observación:

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, la adaptación de operarios a una nueva maquinaria, etc. (p. 252).

3.4.2 Entrevista

En el caso de la entrevista, Bernal (2010) señala:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (p.195).

3.4.3 Instrumentos de observación

3.4.3.1 Hoja de observación

Bernal (2010) afirma respecto a la hoja de observación:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (p. 195).

Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Son el complemento del diario de campo y de la entrevista y son el primer acercamiento del investigador a su universo de trabajo.

3.4.3.2 Lista de cotejo

Barrantes (2013) menciona en cuanto a la lista de cotejo:

Son instrumentos que forman parte de la técnica de observación, es decir, a través de su aplicación se obtiene información sobre conductas y acontecimientos habituales de los estudiantes y permite conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc. Deben ser complementadas con instrumentos de otras técnicas (p. 172).

3.4.3.3 La bitácora

Es un registro cotidiano de todo lo que ocurre en el desarrollo de la investigación, lo cual se elabora con un orden cronológico en el que se incluye desde una secuencia de acciones o eventos hasta lo que es una historia o un simple comentario. Este tipo de investigación ha ganado importantes espacios y credibilidad pues se vuelve imprescindible registrar eventos y hechos vinculados a la investigación, garantizando con esto documentar el proceso de la misma y logrando un mejor análisis de la realidad social.

Al referirse a las actividades, estas abarcan las experiencias previas, las observaciones, las diferentes lecturas, la combinación de ideas y los recursos para capturar la vinculación de los distintos elementos entre sí, que se conjugan para formar la investigación que se pretende recabar.

3.4.3.4 Cámaras

Son medios que reproducen una imagen o video, sonido de eventos de situaciones pasadas de carácter documental, grabaciones cinematográficas, etc.

3.4.3.5. Mapas

Este tipo de medios es muy útil cuando se lleva a cabo una investigación que abarca cierto espacio geográfico o topográfico donde se ubican algunas situaciones o hechos vinculados a la investigación. Para guiar u organizar las observaciones, o en su defecto registrar algunos datos relacionados con estos espacios, se acostumbra a usar algunos mapas, levantamientos, plantas o croquis que son muy valiosos como medios auxiliares del investigador.

3.4.4 Instrumento de las entrevistas

3.4.4.1 Cuestionario

Bernal (2010) dice acerca de este instrumento:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse.

El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (p. 251).

Hernández et al. (2014) agregan:

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera) (p.198).

La técnica por utilizar es la entrevista estructurada y el instrumento de la entrevista es el cuestionario, que se aplica al encargado de Recursos Humanos, a quien se le efectúa una serie de preguntas asociadas con la situación actual de la empresa con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal. Seguidamente se les realiza una entrevista a 23 empleados de las diferentes áreas con el fin de evaluar las competencias, las cuales se enfocan en las destrezas y habilidades, aptitudes y actitudes.

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

La investigación se lleva a cabo con diferentes variables, “Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible a medirse” (Hernández et al., 2010, p. 77).

En este apartado se exponen las variables que se toman en cuenta para la investigación.

3.5.1 Definición conceptual

La definición conceptual se refiere a la definición teórica de una variable identificada como objeto de análisis, la cual se extrae del marco teórico. La definición conceptual es requerida cuando se trata de elementos no cuantitativos de tipo discreto como edad, peso, estatura, intervalos, etc., y que no son objetos o términos de uso común, por lo cual el significado preciso de la variable conceptual debe ser explicado con detalle en el marco teórico.

“Las variables conceptuales son generalmente expresadas en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos; asimismo son importantes en el proceso de construcción de hipótesis, se apoyan en conceptos tipo diccionario” (Oviedo, 2016, p. 110).

3.5.2 Definición operativa

La definición operativa consiste en los indicadores que permiten observar y medir las variables de manera empírica. En este caso, es el modo en el que se recolectan o

miden los datos acerca de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza SBR NetMarketing & Consulting.

Oviedo (2016) señala al respecto:

Está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. La definición operacional obliga tener en cuenta que se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto. Se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación (p. 111).

3.5.3 Definición instrumental

Oviedo (2016) menciona en cuanto a la definición instrumental: “Son los medios o instrumentos para recoger la información. Se definen y elaboran los instrumentos y medios con que se recolectará la información” (p. 111).

3.5.4 Operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Evaluar el proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección	A mayores características en el proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.	Para fines del estudio de tesis, la selección de personal se define como el proceso de atracción, selección y contratación del nuevo personal en la empresa. Este proceso dentro de la corporación tiene establecidos pasos bastante completos	Se evalúa el proceso de reclutamiento y selección de personal mediante una entrevista al gerente de Recursos Humanos, donde se le pide información general sobre dicho proceso.

			<p>Ruiz y Gago (2013) lo definen como: "El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos, potencialmente cualificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo" (p.136).</p> <p>Selección La selección de recursos humanos es el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado. Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia, desarrollo y favorecer así la efectividad de los procesos productivos de la organización.</p> <p>Su relevancia, según Dessler y Varela (2011), es: "La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de su subalterna. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados" (p.140).</p>	<p>y claros. Se realizan varias pruebas y entrevistas que están diseñadas y estandarizadas para medir lo que se necesita conocer del candidato aspirante a la plaza.</p>	
Determinar el nivel del mejor talento humano	Talento humano	Mejor captación del talento humano	<p>Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto no se refiere a la gestión del espectáculo. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas</p>	<p>Las concreciones más operativas del "talento" (o de los talentos) han sido: 1- Las aptitudes mentales (mecánica, numérica, verbal,...). 2- Los hábitos o estilos de trabajo (perseverancia, tenacidad, constancia,</p>	<p>Para medir estas variables, se aplica una entrevista con 25 competencias con su respectivo concepto a 23 empleados.</p>

			<p>personas con talento es una prioridad.</p> <p>Lledó (2011) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas, siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.</p> <p>Dessler y Varela (2015) agregan que es "El proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los trabajadores" (p. 82).</p>	<p>precisión, rapidez u operatividad para decidir, creatividad).</p> <p>3- Ciertas habilidades o actitudes para las relaciones sociales (convivencia laboral, trato con clientes, colaboración con los compañeros de equipo, comunicación, liderazgo).</p> <p>4- Actitudes de compromiso y sintonización con la cultura y valores de la organización.</p> <p>5- Ética laboral.</p>	
--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se le realiza una entrevista al gerente de Recursos Humanos de SBR NetMarketing, obteniéndose los siguientes datos:

4.1.1 Proceso de reclutamiento y selección actual

El proceso por exponer está basado en una entrevista personal al gerente de Recursos Humanos de SBR NetMarketing Ricardo Charpentier Brenes, quien relata ampliamente el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa.

El proceso de contratar a un candidato inicia con la aprobación por parte del CO (el director general o principal de la compañía), ya que este evalúa las necesidades de la empresa, el presupuesto con que se cuenta y aprueba la requisición de una nueva contratación. Después de esta aprobación, Recursos Humanos y el gerente que contrata trabajan en la descripción del puesto, donde se discute si las responsabilidades y requisitos del puesto están claros, especialmente para Recursos Humanos pues este departamento debe buscar a los candidatos y filtrar a los que cumplen y no cumplen con estos requisitos. Una vez que están de acuerdo con la descripción del puesto, se empieza con los procesos de búsqueda, los cuales consisten en utilizar diversas fuentes de reclutamiento externas e internas.

4.1.1.1 Reclutamiento externo

- Portales de empleo (empleo.com, contrabajo, te coloco.com y empleos.net), donde se incluye la descripción del puesto con sus respectivos objetivos, requisitos y, cuando se crea conveniente, rango salarial.

- Universidades con las que se tiene convenio tales como CENFOTEC, la cual especializa a los estudiantes en desarrollo de *software*, programación web, ingeniería de sistemas y mercadeo digital en general. El convenio le permite a la Universidad publicar en su bolsa de empleo puestos en donde estos estudiantes pueden aplicar y la empresa recibe el currículum.
- Página web de la empresa en la cual se selecciona una pestaña que dice “carreras” y se pueden encontrar los puestos vacantes donde los candidatos pueden aplicar.
- Ferias de empleo tales como: Expo Empleo y ferias de la Universidad Latina e Hispanoamericana. La empresa asiste y coloca un *stand* en el que se conversa con los candidatos y les hace llegar el currículum por medios digitales.

4.1.1.2 Reclutamiento interno

Por medio de un correo electrónico a lo interno de la organización, se publica la descripción del puesto, por lo que un empleado puede sugerir a un conocido o familiar que cumpla con los requisitos. Este envía el currículum e inicia el proceso de filtración y evaluación. Si esa persona es contratada y cumple los tres meses, se le paga un bono al empleado que lo recomendó.

4.1.1.3 Proceso de selección

Una vez recibido el currículum, se hace una evaluación para determinar si cumple con los requisitos. Se pasa con el gerente de área para su evaluación y el gerente aprueba el currículum del candidato, lo informa a Recursos Humanos y este coordina la entrevista telefónica y presencial. En la entrevista telefónica se especifica el nivel de

inglés, expectativa salarial, situación laboral y disponibilidad; esto le permite tener un panorama de cada candidato.

Si el candidato pasa la entrevista telefónica, se le convoca a una entrevista presencial donde el gerente de área y dos personas más entrevistan al candidato, en esta se le pregunta su historia laboral, por qué motivos ha dejado cada puesto -se toma nota de las referencias si las tiene para posteriormente corroborar-, se habla de los logros en cada uno de los empleos y de nuevo se pregunta la expectativa salarial y disponibilidad.

Después se da la parte técnica, que es principalmente conocer los lenguajes de programación que domina y en qué proyectos los ha utilizado y se le plantean algunas situaciones donde la persona opina sobre algún lenguaje y cuál es mejor. La prueba técnica consiste en una prueba de programación pequeña en la pizarra, en la cual debe escribir código en el lenguaje que la empresa busca.

Una vez que el candidato cumple todos estos procesos, viene la oferta en la que se decide cuánto ofrece el director de la compañía y Recursos Humanos la presenta verbalmente. Si la persona acepta, se le envía oferta escrita de manera formal por correo.

4.1.2 Perfil de puestos

Los perfiles que se presentan en los siguientes cuadros son de los puestos más importantes de la empresa, los cuales tienen mayor escasez de personal.

Cuadro 2 Puesto: Cloud Engineer



Puesto: Cloud Engineer

Estamos buscando un ingeniero en la nube altamente motivado con la experiencia de Amazon Web Services para unirse a nuestro equipo tecnológico en crecimiento. Somos un gran negocio de datos para Consumer Company que ofrece un conjunto de productos basados en web en una plataforma escalable y multicanal basada en nube. El candidato adecuado liderará un equipo de personas altamente motivadas que se dedican a crear un producto único en su tipo que disfrute a millones de usuarios.

Responsabilidades

- Innovar e idear soluciones creativas para mejorar nuestra infraestructura en la nube.
- Instalar, configurar y mantener sistemas de infraestructura en la nube.
- Desarrollar *scripts* para automatizar las tareas relacionadas con los despliegues/mantenimiento del servidor.
- Supervisa al personal de operaciones, proporcionando dirección, capacitación y asignación de tareas
- Monitorea/soluciona problemas con la infraestructura web de producción.

Requisitos

Fuerte experiencia con:

- Servicios Web de Amazon.
- Administración del servidor Linux.
- Procedimientos de copia de seguridad y recuperación.
- Herramientas de supervisión del rendimiento del sistema.

Habilidad para:

- Aprender nuevas tecnologías de forma rápida y eficaz.
- Planificar, organizar y documentar el diseño de los sistemas de infraestructura.
- Realizar múltiples tareas simultáneamente.
- Responder a situaciones de emergencia con eficacia.

También:

- Comunicación empresarial, liderazgo y habilidades de gestión de proyectos.
- Competencias de comunicación en inglés.

Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Cuadro 3 Puesto: Content Editor**Puesto: Content Editor/Writer**

Actualmente estamos buscando contratar a un editor/escritor para unirse a nuestra creciente compañía. Los solicitantes deben ser legales para trabajar en Costa Rica, y el conocimiento deportivo también es necesario. Debe ser capaz de trabajar con un equipo en un ambiente de ritmo rápido para administrar y mantener un sitio web grande.

Responsabilidades:

- Responsable de planificar, crear, editar y publicar información en los sitios web de nuestra empresa.
- Utilizar datos y comentarios de los usuarios para ayudar a evaluar y mejorar el valor de un conjunto de materiales escritos y sitios web.
- Trabajar con marketing y el departamento de diseño gráfico para crear una experiencia positiva general del usuario
- Desarrollar proactivamente ideas y contenido de fuentes, incluyendo artículos, fotos, video y contenido interactivo.

Requisitos:

- Comprensión de los requisitos especiales de escritura para la Web, como el uso de palabras clave, hipervínculos, navegación y la importancia de la brevedad.
- Excelente ojo para el detalle, con excelente ortografía, gramática y puntuación.
- Ser un hablante nativo de inglés con fuertes habilidades de comprensión de lectura y escritura.
- Tener un conocimiento básico del deporte americano o el deseo de aprender.
- Sea informado en informática con experiencia en Microsoft Word y Excel.
- Capaz de trabajar los fines de semana y el turno de noche ocasional.
- Capacidad para trabajar con plazos y bajo presión.
- Estudios de grado o avanzado en periodismo, comunicación de masas o inglés.

Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Cuadro 4 Puesto: Video Editor



Puesto: Video Editor

Estamos buscando a un miembro del equipo creativo que sea capaz de traer nuevas ideas y que esté siempre buscando crear el mejor producto para nuestra línea de trabajo.

Responsabilidades y Deberes

- Creador del contenido visual asignado.
- Manipular y editar piezas de cine de una manera que es invisible para el público.
- Ser capaz de cumplir con los plazos que cada proyecto tiene.
- Recortar segmentos de metraje y reunir la secuencia de la película.
- Entrada de música, diálogos, gráficos y efectos.
- Crear cortes en bruto y finales.
- Asegurar una secuencia lógica y un buen funcionamiento.
- Consultar a las partes interesadas desde el proceso de producción hasta el proceso de postproducción.
- Descubrir e implementar continuamente nuevas tecnologías de edición y las mejores prácticas de la industria para maximizar la eficiencia.
- Sea concienzudo con los detalles.
- Ser capaz de realizar múltiples tareas y trabajar como miembro del equipo.
- Orientado a procesos.
- Capaz de seguir los procedimientos establecidos.

Requisitos

- Posición de nivel de entrada.
- Experiencia de trabajo probada como editor de video.
- Una sólida experiencia con la tecnología digital y los paquetes de *software* de edición.
- Capacidad de edición de video demostrada con un portafolio fuerte.
- Adobe Photoshop (nivel alto).
- Adobe After Effects (nivel alto).
- Adobe Premier (nivel alto).
- Debe ser legal en Costa Rica.
- Alto nivel de inglés (hablado y escrito).
- Licenciatura o grado técnico en estudios cinematográficos, cinematográficos o campos afines.
- Disponibilidad del fin de semana.

Fuente: SBR NetMarketing; [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Cuadro 5 Puesto: Especialista en IT**Puesto: Especialista en IT****Propuesta de trabajo**

Monitorea y controla una computadora operando la consola central o los terminales en línea. Responde y diagnostica problemas mediante discusiones con usuarios. Incluye el reconocimiento de problemas, investigación, aislamiento y pasos de resolución.

Deberes y responsabilidades

El especialista en tecnología de la información es capaz de resolver problemas menos complejos de inmediato, mientras que los problemas más complejos se asignan a un segundo nivel de apoyo, operador superior o supervisor.

- Puede implicar el uso de bases de datos de gestión de problemas y sistemas de *help desk*.
- Funciona más allá de la naturaleza rutinaria de las tareas que utilizan conocimientos y tecnología especializados.
- Resuelve incidentes de rutina relacionados con la administración, soporte y operaciones de sistemas informáticos o bases de datos, incluyendo administración, instalaciones, configuraciones, mensajes de error, transacciones *on-line*, estado del sistema y procedimientos de tiempo de inactividad, etc.
- Proporciona soporte de segundo nivel a usuarios finales para aplicaciones y *hardware* de PC, servidor o mainframe.
- Identifica, investiga e investiga preguntas e incidentes moderados a complejos, así como reconoce, investiga, aísla y resuelve incidentes de sistemas de información.
- Coordina las referencias al personal técnico, profesional o de servicio apropiado para los servicios apropiados, las reparaciones, la capacitación y el seguimiento.
- Coordina la instalación, mantenimiento y soporte necesarios para mantener una variedad de PCs, *hardware* de microordenador y componentes periféricos.
- Instala nuevos y/o amplía los sistemas existentes basados en computadoras personales.
- Desarrolla y mantiene sistemas de telecomunicaciones.
- Automatización y administración de máquinas virtuales de Amazon EC2.

Calificaciones

Licenciatura en Ingeniería de Sistemas o campo relacionado.

Mínimo 2 años de experiencia en la instalación, configuración y soporte de *software*/tecnologías de Microsoft (por ejemplo, Windows 2008 R2 Server, SQL Server 2008 R2, Microsoft Cluster Services, Servicios de Internet Information Server, Active Directory).

Las calificaciones deseadas incluyen:

- Experiencia de soporte de IT.
- Competencias en Linux y administración de Linux.
- Redes y telecomunicaciones.
- Conocimientos de ITIL.
- Conocimiento práctico del *software* Service Desk.
- Conocimiento práctico de cortafuegos, equilibradores de carga.
- Conocimiento práctico de la supervisión de sistemas y aplicaciones.
- Conocimiento de servidores de base de datos, MySQL.
- Conocimiento de los Servicios Web de Amazon.

Las condiciones de trabajo

El candidato debe estar dispuesto a trabajar en rotación.

Reportes directos

El empleado informará al gerente de TI y CTO.

Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en: <http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

Cuadro 6 Puesto: Ingeniero de software



Puesto: Ingeniero de Software

Los candidatos ideales tendrán la experiencia de utilizar una amplia gama de tecnologías y estar dispuestos a abordar tareas desafiantes que no son necesariamente en su área de especialización. Estar entusiasmado con el trabajo es tan importante para nosotros como la calidad del código producido. Todos los candidatos deben trabajar bien en un ambiente de equipo. Los candidatos calificados también pueden codificar sitios web y/o servicios web.

Responsabilidades

- Escribir, actualizar y mantener aplicaciones de *software* y servicios web.
- Escribir documentación de aplicaciones de *software* e insertar comentarios en código cuando sea necesario.
- Código de refactor para mejorar el rendimiento o la complejidad.
- Consultar con el personal directivo para aclarar la intención del programa, identificar problemas y sugerir cambios.

Requisitos

- Licenciatura en Informática o experiencia relacionada.
- 3-5 años de experiencia en la programación.
- Experiencia de lectura y escritura de consultas SQL.
- Experiencia de programación utilizando entornos Windows y Linux.
- Fuertes habilidades de comunicación en inglés.
- Fuertes habilidades para resolver problemas.
- Fuertes habilidades analíticas.

Tecnologías que puedes aprender

React, Redux, Node.js, Vue.js, Inferno, Meteor, Angular.js, Ember, Knockout.js, JavaScript, jQuery,, MySQL, SQL Server, Servicios Web de Amazon, Cassandra, Haproxy, Heartbeat, Rsync, Open VPN , Docker, Memcache, Unix, PF, Postfix, Imap, Python, Ruby.

Fuente: SBR NetMarketing: [Internet]. Citado 12 junio del 2017. Disponible en:

<http://www.sbrnetmarketing.com/contact-us.html>

4.1.3 Incentivos

Aparte de los beneficios de ley como lo es el aseguramiento a la CCSS y el INS, que ocurren una vez que el empleado inicie en la empresa, se brindan incentivos como:

- ✓ Al cumplir un año de labores, se les da a los trabajadores un seguro médico privado con Pan American Life, que brinda un seguro de vida por veinte mil dólares, el cual les permite asistir a clínicas privadas como el CIMA y Clínica Católica donde los empleados solo pagan el 20 % de la consulta o exámenes, entre otros servicios.
- ✓ Horario flexible; la persona puede elegir la hora que le conviene comenzar al contar con tres horarios posibles.
- ✓ A los tres meses los colaboradores pueden asistir al gimnasio World Gym, ya que la compañía paga por adelantado una anualidad que les permite pagar una tarifa más reducida que se rebaja en dos tramos de planilla por mes.
- ✓ Almuerzo diario sin costo con uno menú variado todas las semanas y desayunos dos veces por semana.
- ✓ Visitas a clínicas dentales y oftalmológicas donde el servicio que la persona necesite lo adquiere a menor costo y desde la compañía. También la empresa lo puede financiar sin intereses.
- ✓ Préstamos sin intereses; el empleado puede solicitar un préstamo una vez que haya cumplido los tres meses de laborar, la cantidad depende de lo que tenga acumulado en aguinaldo, vacaciones y se rebaja quincenalmente.

4.1.4 Medición de las actitudes y aptitudes (destrezas y habilidades) de los colaboradores

Se entrevistaron 23 colaboradores de la empresa SBR Netmarketing & Consulting, de donde se obtuvieron 575 respuestas, cuyo objetivo es determinar las actitudes y aptitudes (destrezas y habilidades) de los colaboradores; para realizar un análisis por competencias, de los procedimientos que se siguen en la empresa para la contratación del talento humano.

Cuadro 7 Escala Likert

Competencias	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	Total	Clasificación
1. Relaciones de negocios	6	7	5	3	2	23	Aptitud
2. Flexibilidad	13	10				23	Actitud
3. Capacidad de aprendizaje	15	8				23	Aptitud
4. Capacidad de planificación y de organización	10	8	3	2		23	Aptitud
5. Conocimiento de la industria y el mercado	6	12	5			23	Aptitud
6. Desarrollo de comunicaciones/ comunicación efectiva	9	8	4	2		23	Actitud
7. Dinamismo	8	10	5			23	Aptitud
8. <i>Empowerment</i>	4	7	9	1	2	23	Aptitud
9. Liderazgo	4	8	11			23	Aptitud
10. Manejo de relaciones laborales	9	3	8	1	2	23	Actitud
11. Modalidades de contacto	9	7	7			23	Actitud
12. Negociación	4	8	9	1	1	23	Actitud

13. Pensamiento analítico	16	6	1			23	Aptitud
14. Pensamiento estratégico	10	7	3	3		23	Aptitud
15. Resolución de problemas	14	7	2			23	Aptitud
16. Temple	9	8	6			23	Aptitud
17. Tolerancia a la presión	14	3	6			23	Actitud
18. Trabajo en equipo	16	2	5			23	Actitud
19. Seguimiento de instrucciones	15	3	3	2		23	Actitud
20. Innovación	10	10	3			23	Aptitud
21. Comunicación	11	7	3	2		23	Actitud
22. Autocontrol	10	5	7	1		23	Actitud
23. Perseverancia	11	8	4			23	Actitud
24. Integridad	16	3	4			23	Actitud
25. Iniciativa	10	5	8			23	Actitud
	259	170	121	18	7	575	
PROBABILIDADES	0,45	0,30	0,21	0,03	0,01		

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

Cuadro 8 Datos estadísticos, obtenidos de la escala Likert

	Puntuación P	frec. f_i	$f_i \cdot P$	F_i menos de
				259
ALTO	5	259	1295	
BUENO	4	170	680	429
NORMAL	3	121	363	550
MÍNIMO	2	18	36	568
INSATISFACTORIO	1	7	7	575
		575	2381	
	moda	5	alto	
	mediana	4	bueno	
	media	4,140	4	bueno
		86957		

287,5

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

Al utilizar el instrumento de escala Likert, se identifica que “alto” es la categoría modal; es decir, las actitudes y aptitudes están presentes dentro del grupo de colaboradores de la empresa. Además, el valor de la mediana y media del conjunto de datos es la categoría 4, reflejando una presencia importante de habilidades y destrezas dentro del grupo de colaboradores de la organización.

De las 575 respuestas, 259 son asignadas a la categoría “alto”, o sea, un 45 % y 170 se asignan a la categoría “bueno”, para un 30 %. Si se combinan ambas categorías, el análisis de variabilidad da menor a 1.

Cuadro 9 Datos estadísticos de la escala Likert

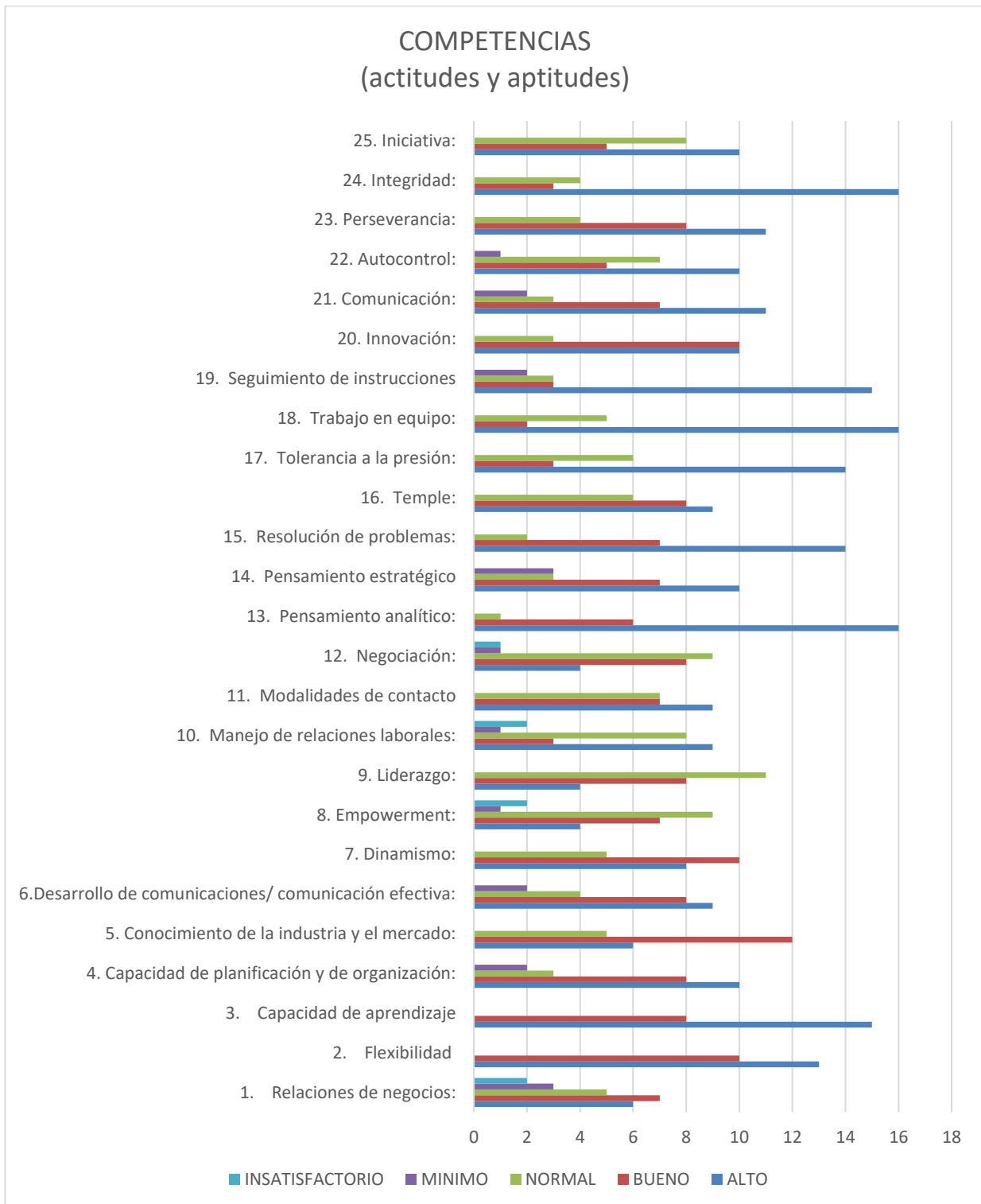
(P-media) ² * fi			
191,1692219			
3,373519849			
157,4915871			
82,49980491		Variancia	0,87733374
69,05543138			
503,5895652		desv. Est.	0,93666095
Puntaje más bajo	1	insatisfactorio	7
Puntaje más alto	5	alto	259
Rango		4	bueno

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

El 75 % de los colaboradores de la empresa tienen niveles altos de habilidades y destrezas, expresadas en sus aptitudes y actitudes hacia las tareas cotidianas que realizan en sus puestos de trabajo.

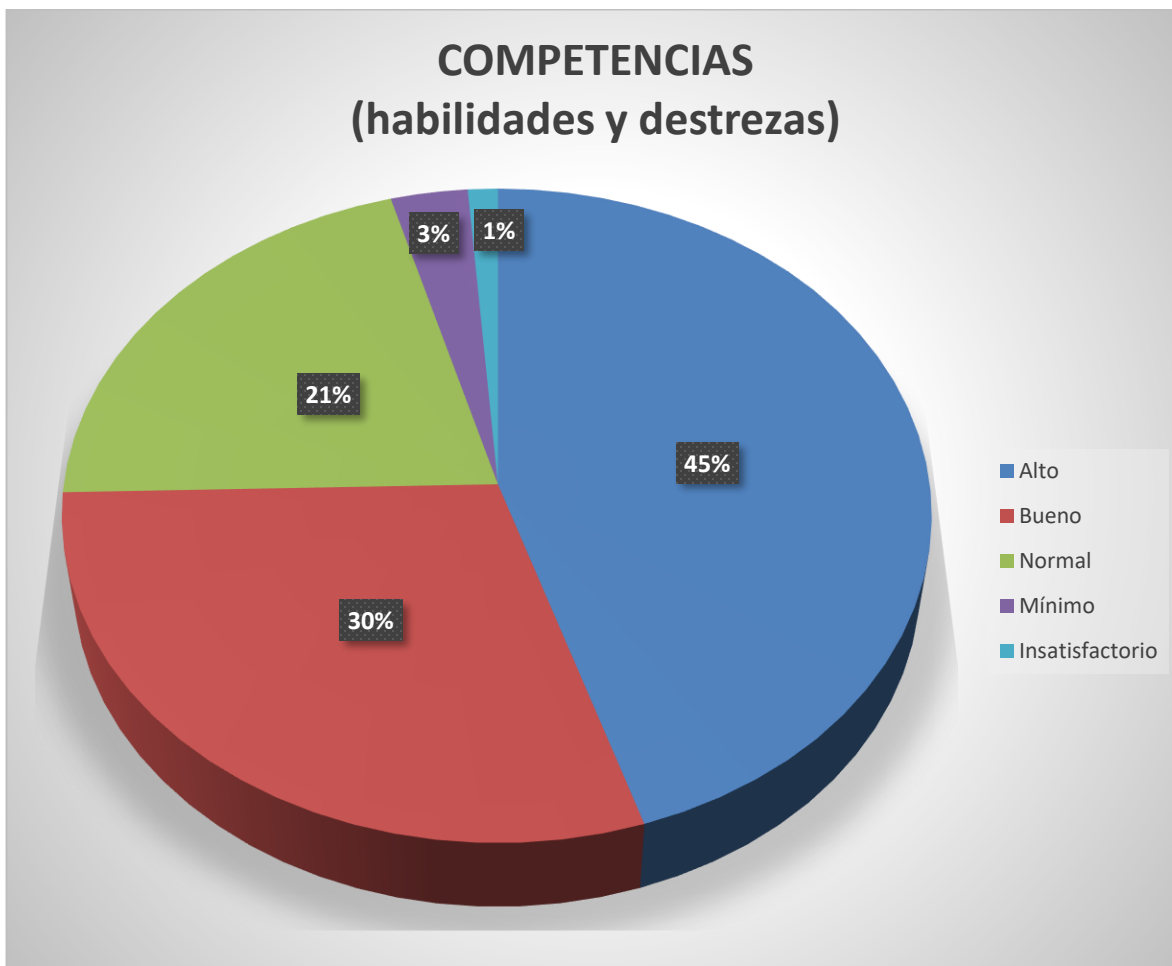
El 21 % está dentro de lo normal que se espera en la organización, mientras tan solo un 3 % es mínimo y un 1 % insatisfactorio.

Gráfico 1 Competencias (actitudes y aptitudes)



Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

Gráfico 2 Competencias (habilidades y destrezas)



Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

4.1.5 Análisis de las pruebas de hipótesis

Se aplica el instrumento de tablas de contingencia para determinar la relación existente entre variables cualitativas.

Cuadro 10 Cuadro de contingencia 1

Relaciones de negocios						
Empowerment	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	Total
Alto	2	4				6
Bueno	2	2		1		5
Normal		2	4	1	2	9
Mínimo				1		1
Insatisfactorio			2			2
Total	4	8	6	3	2	23

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

H ₀	NO EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y EMPOWERMENT
H ₁	SÍ EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y EMPOWERMENT

g.l.	(filas-1)*(columnas-1)
g.l.	16
α	0,05

Cuadro 11 Vínculo entre las relaciones de negocios y empowerment

Relaciones de negocios						
Empowerment	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	Total
Alto	0,8768 1159	1,753623 188	1,56521 739	0,782608 696	0,5217391 3	5,5
Bueno	1,4695 6522	0,039130 435	1,30434 783	0,185507 246	0,4347826 1	3,43333 333
Normal	1,5652 1739	0,408212 56	1,16264 09	0,025764 895	1,8937198 1	5,05555 556
Mínimo	0,1739 1304	0,347826 087	0,26086 957	5,797101 449	0,0869565 2	6,66666 667
Insatisfactorio	0,3478 2609	0,695652 174	4,18840 58	0,260869 565	0,1739130 4	5,66666 667
Total	4,4333 3333	3,244444 444	8,48148 148	7,051851 852	3,1111111 1	26,32

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

26,32

χ^2_c

>

χ^2_t

26,30

Rechaza Ho

Interpretación

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que sí hay una asociación entre las relaciones de negocios y el *empowerment*, es decir, la hipótesis alternativa es cierta.

Cuadro 12 Cuadro de contingencia 2

Manejo de relaciones laborales	Relaciones de negocios					Total
	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	
Alto	5	3				8
Bueno		2			1	3
Normal	1	1	3	3	1	9
Mínimo			1			1
Insatisfactorio			2			2
Total	6	6	6	3	2	23

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

H ₀	NO EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y MANEJO DE RELACIONES LABORALES
H ₁	SÍ EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y MANEJO DE RELACIONES LABORALES

g.l.	(filas-1)*(columnas-1)
g.l.	16
A	0,05

Cuadro 13 Vínculo entre relaciones de negocios y manejo de relaciones laborales

Relaciones de negocios						
Manejo de relaciones laborales	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	Total
Alto	4,06612319	0,39945652	2,08695652	1,04347826	0,69565217	8,29166667
Bueno	0,7826087	1,89371981	0,7826087	0,39130435	2,0942029	5,94444444
Normal	0,77375201	0,77375201	0,18115942	1,17391304	0,06038647	2,96296296
Mínimo	0,26086957	0,26086957	2,0942029	63,1304348	0,08695652	65,83333333
Insatisfactorio	0,52173913	0,52173913	4,1884058	0,26086957	0,17391304	5,66666667
Total	6,40509259	3,84953704	9,33333333	66	3,11111111	88,70

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

$$88,70 \quad \chi^2_C \quad > \quad \chi^2_t \quad 26,3$$

rechaza
Ho

Interpretación

Con un nivel de significancia del 5 %, se cuenta con evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula. De esta manera, se establece que con un nivel de confianza del 95 % sí hay una asociación entre las relaciones de negocios y el manejo de relaciones laborales. En otras palabras, la hipótesis alternativa es cierta.

Cuadro 14 Cuadro de contingencias 3

Negociación	Relaciones de negocios					Total
	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	
Alto	2	3				5
Bueno	1	2	2		1	6
Normal	3	1	3	3		10
Mínimo					1	1
Insatisfactorio			1			1
Total	6	6	6	3	2	23

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

H ₀	NO EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y LA NEGOCIACIÓN
----------------	---

H ₁	SÍ EXISTE VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS Y LA NEGOCIACIÓN
----------------	---

g.l.	(filas-1)*(columnas-1)
g.l.	16
α	0,05

Cuadro 15 Vínculo entre relaciones de negocios y negociación

Relaciones de negocios						
Negociación	Alto	Bueno	Normal	Mínimo	Insatisfactorio	Total
Alto	0,3710	2,2043	1,3043	0,6521	0,4347	4,9666
	1449	4783	4783	7391	8261	6667
Bueno	0,2041	0,1207	0,1207	0,7826	0,4384	1,6666
	0628	7295	7295	087	058	6667
Normal	0,0586	0,9920	0,0586	2,2043	0,8695	4,1833
	9565	2899	9565	4783	6522	3333
Mínimo	0,2608	0,2608	0,2608	0,1304	9,5869	10,5
	6957	6957	6957	3478	5652	
Insatisfactorio	0,2608	0,2608	2,0942	0,1304	0,0869	2,8333
	6957	6957	029	3478	5652	3333
Total	1,1555	3,8388	3,8388	3,9	11,416	24,15
	5556	8889	8889		6667	

Fuente: Elaboración propia, Jocelyn Godínez, 2017

24,15 χ^2_C < χ^2_t 26,3
se rechaza H0

Interpretación

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, se determina que con un nivel de confianza del 95 % no hay una asociación entre las relaciones de negocios y la negociación. Por consiguiente, la hipótesis alternativa es falsa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez efectuado el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, se concluye que el objetivo general de la investigación se alcanza de manera efectiva al evaluar el proceso de reclutamiento y selección que permite captar el mejor talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa SBR Netmarketing & Consulting.

Objetivo específico n.º 1: Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos de la empresa, se obtiene un panorama más amplio acerca de este proceso y a partir de esto, se determina el diagnóstico.

Objetivo específico n.º 2: Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Basándose en la entrevista hecha al gerente de Recursos Humanos en relación con el proceso de reclutamiento y selección, se concluye que el proceso necesita mejoras al contar con requisitos especiales por la importancia de cada puesto como lo es una serie de programas y tecnologías, sin embargo se considera difícil que los empleados los cumplan en un 100 %.

En el proceso de selección se diagnostica que solo hay una prueba en la entrevista personal realizada por el gerente de área, la cual consiste en la evaluación del manejo de programas y tecnologías que el empleado domina. No obstante, el gerente de Recursos Humanos no efectúa ningún test psicológico que evalúe al candidato como profesional y como persona.

Objetivo específico n.º 3: Identificar las destrezas y habilidades de los colaboradores de la institución.

Se identifican las destrezas y habilidades de los colaboradores por medio de un cuestionario de escogencia múltiple evaluativo de competencias para determinar en qué nivel se localizan. Del análisis de los datos, se establece que el 75 % presenta niveles altos de habilidades y destrezas, expresados en sus aptitudes y actitudes hacia las tareas cotidianas que lleva a cabo en su puesto de trabajo.

Las destrezas encontradas en los empleados son las siguientes:

- Comunicación
- Perseverancia
- Orden
- Seguridad
- Proactividad
- Liderazgo
- Análisis
- Creatividad

Por su parte, las habilidades identificadas son:

- Comprensión
- Relaciones interpersonales
- Tolerancia
- Organización
- Disciplina
- Control

- Valores
- Confianza

Objetivo específico n.º 4: Diagnosticar las actitudes y aptitudes de los empleados de la empresa.

Las actitudes y aptitudes identificadas son diagnosticadas por medio de varios instrumentos. Uno de estos es la escala Likert, determinándose la opción “alto” como la categoría modal; es decir, las actitudes y aptitudes existen dentro del grupo de colaboradores de la empresa, así como las competencias requeridas en los perfiles de cada puesto.

También por medio de las tablas de contingencia se diagnostican estas actitudes y aptitudes. Se hace una relación entre las variables: las relaciones de negocios y el *empowerment*, el manejo de relaciones laborales y la negociación, la cual consiste en probar por medio de evidencia estadística si existe un vínculo entre actitudes y aptitudes, obteniéndose que un empleado para lograr una buena relación de negocios debe tener *empowerment* y manejo de relaciones laborales, sin embargo uno de los resultados es que las relaciones de negocios (aptitud) no se vinculan con la negociación (aptitud).

Objetivo específico n.º 5: Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal a la empresa basándose en el talento humano por competencias.

Se concluye que para el proceso de reclutamiento y selección de personal, se debe considerar la gestión del talento humano por competencias al ser un enfoque que toma en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos del

capital humano, ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización. Asimismo, el candidato seleccionado y los candidatos internos no seleccionados tienen la posibilidad de conocer sus debilidades y fortalezas, facilitando así su mejoramiento al trabajar sobre sus debilidades.

5.2 RECOMENDACIONES

Objetivo específico n.º 1: Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos adaptar el proceso de reclutamiento y selección a las necesidades de los futuros empleados ya que eso le va a permitir cubrir los puestos vacantes de manera más eficiente. También se debe estar en constante actualización debido a la globalización y los nuevos cambios que esta amerita, con el fin de implementar nuevas técnicas para estos procesos.

Objetivo específico n.º 2: Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

A partir de la información de la empresa, en específico del manual de puestos para cada uno de los departamentos, se determina que los requisitos solicitados a los empleados son difíciles de encontrar, en el caso del conocimiento de numerosos programas que deben manejar, por lo tanto, se recomienda que dentro del manual de puestos se coloque que el candidato cuente por lo menos con el 80 % de los requisitos, esto permite poder elegir entre una mayor cantidad de personas y que estas tengan más oportunidad de obtener el empleo.

Diseñar un portal de empleo de la empresa, únicamente con la función de hacer ofertas de empleo y recibir currículos; donde se puedan ver los puestos vacantes, los requisitos y las competencias necesarias para optar por el empleo, esto les permite a las personas estar en constante actualización, seguridad de datos, disponibilidad y fácil acceso ya que es gratuito.

En el proceso de selección se recomienda hacer test psicológicos que evalúen al candidato como profesional y persona, tales como: pruebas psicométricas y entrevista por competencias. Estos test se realizan para medir habilidades y los aspectos de la personalidad que más influyen en la futura adaptación a la empresa, así como su rendimiento.

Objetivo específico n.º 3: Identificar las destrezas y habilidades de los colaboradores de la institución.

Se recomienda la elaboración de una entrevista a los candidatos seleccionados que contenga las habilidades y destrezas que la empresa considera necesarias para los puestos más importantes, donde se evalúe el nivel en el que se encuentran las personas en esas competencias para tener un panorama más amplio acerca la persona y efectuar una interpretación.

Evaluar las destrezas y habilidades de los puestos de manera individual y desarrollar una evaluación de estas de forma diferenciada, indicando las competencias de cada puesto en específico.

Objetivo específico n.º 4: Diagnosticar las actitudes y aptitudes de los empleados de la empresa.

Es necesario hacer una comparación de variables como los son las actitudes y aptitudes, tal y como se llevó a cabo en las tablas de contingencia realizadas en la presente investigación, las cuales ayudaron a establecer qué actitudes y aptitudes se relacionan o no, lo que le ayuda a la empresa a la hora de colocar en el manual de puestos las competencias que dependen la una de la otra.

Objetivo específico n.º 5: Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal a la empresa, basándose en el talento humano por competencias.

Las siguientes recomendaciones ayudan a la empresa a mitigar el problema principal que es la escasez de personal en los puestos más significativos que hacen que esta se mantenga funcionando, por medio de diferentes propuestas en el proceso de reclutamiento y selección, las cuales consisten en:

- ✓ Realizar un análisis para la detección de necesidades en talento humano, basándose en la selección por competencias, con el propósito de lograr una mayor efectividad en el mismo y establecer la brecha resultante entre el desempeño actual.
- ✓ Implementar la entrevista por competencias, mediante preguntas dirigidas hacia su historial laboral, que permitan corroborar la información descrita en la solicitud de trabajo, además de reconocer las capacidades, habilidades y destrezas que hacen más efectivo su desempeño.
- ✓ Reelaborar el manual de puestos donde los requisitos sean más específicos como lo son los obligatorios y deseables para el puesto y sus funciones ya que esto le permite a la persona tener más confianza al enviar su currículum.
- ✓ Implementar un programa de entrenamiento en el puesto, consiste en que los empleados o el gerente de área capaciten a los colaboradores seleccionados que no cuenten con el 100 % de los requisitos, ayudándoles a cumplir con este porcentaje.

- ✓ Iniciar el programa de jóvenes profesionales y pasantías, lo que les posibilita a estos optar por un puesto a futuro y obtener el conocimiento en programas que la empresa maneja.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*, (5º ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*, (3º ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Castillo, S. y Cabrerizo, J. (2010). *Evaluación educativa de aprendizajes y competencias*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*, (9º ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chinchilla Jiménez, A. y Oviedo Díaz, R. (2016). *Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laborales (CONOCER). (2014). *Desarrollo de estándares de competencia (EC) y diseño de instrumentos de evaluación de competencia*. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/eval_com_conocer.pdf
- Crece Negocios. (2011). *El proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, (2º ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- De la Rosa Navarro, M. D. y Carmona Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder en su compromiso con la organización*. España: Universidad Business Review.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*, (5° ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G. y Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Enciclopedia de Tareas. (2017). *Reclutamiento mixto*. Recuperado de: <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/07/reclutamiento-mixto.html>
- Gómez Morín, L. (2014). *Informe de resultados de la encuesta nacional de hábitos lectores en jóvenes de educación media superior*. México: FunLectura.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, (5° ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, (6° ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- López, F. (2011). *La administración de recursos humanos en las pyme*. México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*, (11° ed.). México: Pearson Educación.
- Oviedo, R. (2016). *Metodología de la investigación: estructura de un proyecto de investigación*. San José, Costa Rica.

- Pazos, J. E. y Gutiérrez, M. F. (2012). *Guía seminario de investigación tesis y tesinas ciencias sociales y otras carreras*. San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Ramírez, R. (2011). *Gestión del recurso humano en proyectos según PMBOK y Lledó*. Recuperado de: <https://randallramirezs.wordpress.com/2011/09/26/gestion-del-recurso-humano-en-proyectos-segun-pmbok-y-lledo/>
- Ruiz, E. y Gago, M. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill.
- Tabla de doble entrada*. (2009). Recuperado de: <http://edelmirachocooj-edelmira.blogspot.com/2009/03/tabla-de-doble-entrada.html>
- Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

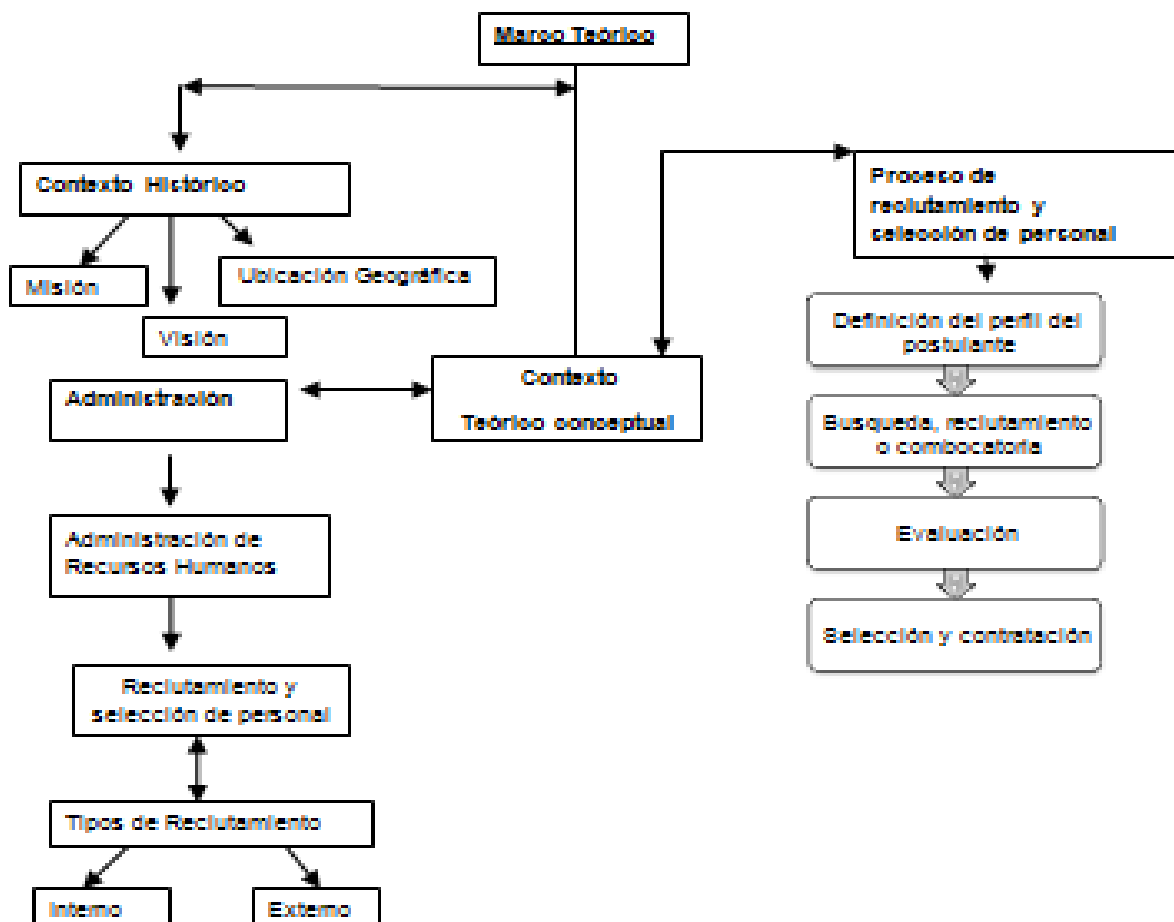
GLOSARIO

Rotación de personal: Se emplea para nombrar el cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Currículum: Relación de los datos personales y de la historia académica y profesional que presenta el aspirante a un cargo, a un puesto de trabajo o a una plaza académica.

ANEXOS

Anexo 1 Mapa conceptual



Anexo 2 Instrumento: cuestionario

Como estudiante de la carrera profesional de Administración de Empresas énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, solicito amablemente su colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, los cuales serán confidenciales.

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Para tal fin, entenderemos como competencia a la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que, además, es medible y comprobable.

Se le solicita que seleccione con una "x" las siguientes competencias considerando los siguientes niveles de desempeño que se presentan dentro de su puesto de trabajo:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Normal, es lo requerido por el perfil.

D: Mínimo, está por debajo del perfil.

E: Insatisfactorio.

Nota: En este rango, el nivel E no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Área:	
Nombre del puesto:	

	Nivel de desempeño				
	A L T O	B U E N O	M I N I M O	N O R M A L	I N S A T I S F A C T O R I O
Competencias					
RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad de establecer relaciones efectivas entre los diferentes actores: clientes, proveedores, accionistas, autoridades locales y demás grupos de interés que influyan en el sector productivo.					
Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas variadas situaciones y con personas o grupos diversos.					

<p>Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.</p>					
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Se refiere a la capacidad que posee una persona para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida y permanente para después integrarlos de manera eficiente en sus actividades laborales</p>					
<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de fijar metas y prioridades, distribuir recursos y coordinar esfuerzos para la consecución de un objetivo. Involucra la formulación de planes, métodos o el uso de la lógica para la verificación de resultados.</p>					
<p>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: Es la capacidad de mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelve el negocio, conocer las necesidades de los clientes y estar en continua innovación de los procesos de trabajo y de los productos.</p>					

DESARROLLO DE COMUNICACIONES/					
<p>COMUNICACIÓN EFECTIVA: Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.</p>					
<p>DINAMISMO: Capacidad para adecuarse al entorno, a las situaciones y condiciones cambiantes para salir triunfadores en toda ocasión. Implica la capacidad de autoevaluarse y ajustar su comportamiento conforme las exigencias del medio o de sus interlocutores</p>					
<p>EMPOWERMENT: Habilidad para organizar y repartir la responsabilidad, el trabajo y los recursos, visualizando la organización como un todo. Implica la coordinación de las diferentes áreas para la consecución de los objetivos organizacionales. Aprovecha la diversidad de capacidades y talentos del equipo de trabajo. Mantiene la capacitación continua del equipo de trabajo a fin de desarrollar talentos internamente.</p>					
<p>LIDERAZGO: Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporciona puntos</p>					

<p>de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.</p>					
<p>MANEJO DE RELACIONES LABORALES: Es la capacidad para desarrollar, conducir y consolidar equipos de trabajo. Habilidad para coordinar diferentes estilos de colaboradores y encontrar la forma óptima para su manejo y motivación. Implica el desarrollo de la empatía y sensibilidad hacia los problemas de los demás. Involucra la creación de un ambiente laboral agradable</p>					
<p>MODALIDADES DE CONTACTO: Es la habilidad de establecer una comunicación clara y efectiva en todos los niveles. Alienta a las personas a expresar sus ideas y compartir los conocimientos. Incluye la habilidad de saber escuchar.</p>					
<p>NEGOCIACIÓN: Se refiere a la habilidad que posee una persona para obtener las condiciones más favorables, o mediar los impactos negativos, en una situación donde se interponen dos intereses contrarios. También implica la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de los objetivos.</p>					

<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO: Hace referencia a la habilidad que tiene una persona para establecer prioridades y organizar el trabajo mediante un criterio lógico y de sentido común; permitiéndole identificar, analizar, discriminar, evaluar y coordinar o establecer conexiones entre datos importantes</p>					
<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas</p>					
<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del cliente o restauración del equilibrio organizacional.</p>					
<p>TEMPLE: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos.</p>					

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Hace referencia a la habilidad que posee una persona para seguir desempeñándose con eficacia en situaciones que involucran periodos de tiempo muy reducidos, altos estándares de calidad o exigencia en los resultados obtenidos.</p>					
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Hace referencia al grupo de personas que trabajan juntas para la consecución de un objetivo común. Implica el deseo genuino de compartir y fortalecer los esfuerzos individuales, a fin de potencializar el resultado final. Requiere la habilidad de coordinación y clarificación de las aportaciones de los demás integrantes del equipo.</p>					
<p>SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES: Hace referencia a la capacidad de una persona para atender una serie de instrucciones y especificaciones que le permitirán enfrentar o concluir con éxito una tarea. También incluye la iniciativa y creatividad que se aplica en la realización de una tarea.</p>					
<p>Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones</p>					

requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.					
<p>Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.</p>					
<p>Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>					
<p>Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir,</p>					

<p>repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.</p>					
<p>Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.</p>					
<p>Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p> <p>Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>					

