



**UNIVERSIDAD CENTRAL**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**“PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DESDE EL ENFOQUE DE LA PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL PARA PUESTOS OPERATIVOS EN LAS  
SUCURSALES DE CARNICERÍA SAN CARLOS UBICADAS EN  
OCCIDENTE. ESTUDIO REALIZADO ENTRE LOS MESES DE  
MAYO Y NOVIEMBRE DEL 2021”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**NATHALIE BOGANTES FONSECA**

**LICDA. MARCELA PÉREZ GONZÁLEZ**

**SEDE ALAJUELA  
NOVIEMBRE, 2021**

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	II
Dedicatoria y agradecimiento .....	VI
Resumen ejecutivo .....	VII
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.2.1 Objetivo general .....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4. Antecedentes .....	12
1.5. Proyecciones.....	25
1.6 Limitaciones .....	25
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Psicología Organizacional.....	26
2.1.2. Grados de Psicología Organizacional.....	27
2.1.3. Componentes de Psicología Organizacional .....	29
2.1.3.1 Misión organizacional.....	30
2.1.3.2 Visión organizacional .....	30
2.2 Concepción de la gestión del talento humano .....	31

2.2.1 Administración de la gestión del talento humano .....	33
2.2.2 Factores de la gestión del talento humano.....	35
2.2.3 Procesos de la gestión del talento humano .....	37
2.2.4 Técnicas para diseñar perfiles de la gestión del talento humano.....	39
2.3 Adaptación efectiva en recursos humanos .....	43
2.4. Reclutamiento.....	47
2.4.1. Fuentes de reclutamiento de personal.....	53
2.4.1.1 Investigación externa .....	54
2.5. Componentes de estrategias para reclutar personal.....	55
Condiciones del entorno .....	55
2.6 Requisitos del puesto.....	56
2.6.1 Objetivos del reclutamiento interno .....	57
2.6.2. Teorías de medios de comunicación del reclutamiento.....	58
2.6.3 Reclutamiento por el sitio de la empresa.....	59
2.6.3.1 Sitios especializados en internet .....	59
2.7 Selección de personal .....	60
2.7.1 Entrevistas de selección .....	60
2.7.2 Tipos de entrevista .....	61
Entrevista pre-inicial.....	61
Desarrollo de la entrevista .....	62
2.7.3 Cierre de la entrevista.....	62

	IV
2.7.4 Pruebas de conocimiento o capacidades .....	63
2.7.4.1 Pruebas orales .....	63
2.7.4.2 Pruebas escritas.....	63
2.7.4.3 Pruebas de realización .....	63
2.7.4.4 Pruebas generales .....	64
2.7.4.5 Pruebas específicas .....	64
2.7.4.6 Pruebas tradicionales .....	64
2.7.4.7 Pruebas objetivas .....	64
2.7.4.8 Pruebas psicológicas.....	65
2.7.4.9 Pruebas de personalidad .....	66
2.7.4.10 Técnicas de simulación.....	67
2.8 Métodos para la formulación de perfiles de selección de personal.....	68
2.8.1 ¿Qué es un Assessment Center? .....	68
2.8.2 Objetivos del Assessment Center .....	70
2.8.3 El examen médico dentro del proceso de selección de personal .....	71
2.8.4 Tipos de exámenes médicos .....	71
Admisión.....	72
Periódicas.....	72
2.9 Marco situacional .....	72
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	75
3.1 Enfoque de la investigación .....	75

	V
3.2. Método de la investigación .....	75
3.3 Fuentes de información .....	75
3.4 Categorías de análisis .....	76
3.5 Instrumentos .....	77
3.6 Análisis de información .....	78
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	79
Categoría de análisis 1.....	79
Categoría de análisis 2.....	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
5.1 Conclusiones .....	118
5.2 Recomendaciones.....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
APÉNDICES.....	142

## **Dedicatoria y agradecimiento**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo al que me dio las fuerzas para concluirlo, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Norte, mi Proveedor, Él sabe lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta. Por ser quien ha estado a mi lado en todo momento poniéndome ángeles en el camino para continuar, para que esto sea hoy un sueño realizado.

Se lo dedico a mi padre, quien, a través de su perseverancia y esfuerzo día a día, minuto tras minuto y segundo a segundo, ha motivado que este proyecto de graduación haya sido enfocado en uno de sus tesoros: Carnicería San Carlos. Esas cuatro paredes del negocio y el trabajo de todas las personas que han pasado por allí han hecho que muchos podamos prosperar. Es por eso que me gustaría retribuir ese esfuerzo para que la carnicería alcance más logros de la mano de una orientación desde la Psicología en la Administración de Recursos Humanos.

### **Agradecimiento**

A mi Creador, por rodearme de ángeles que fueron de gran ayuda para concluir este proyecto.

A mis padres y hermanos, por darme su amor para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin tu apoyo incondicional.

A mis familiares, amigos y personas cercanas que estuvieron a mi lado en estos meses que fueron de esfuerzo físico, mental y emocional motivándome para continuar. A mis compañeros de estudio, porque, aunque el proyecto es individual, trabajar y apoyarse en grupo siempre aliviana la carga. A cada profesor por transmitir su conocimiento, por el compromiso, la paciencia y por ser una guía para poder desarrollar cada conocimiento de la mejor manera posible en el transcurso de esta carrera.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de graduación se denomina “Propuesta de reclutamiento y selección de personal desde el enfoque de la Psicología Organizacional para puestos operativos en las sucursales de Carnicería San Carlos ubicadas en Occidente. Estudio realizado entre los meses de mayo y noviembre del 2021”. Su principal objetivo es el de analizar la importancia de la creación de una propuesta de reclutamiento y selección de personal desde la Psicología Organizacional y la Gestión de Talento Humano para puestos operativos en las sucursales de Carnicería San Carlos ubicadas en Occidente.

El presente trabajo de investigación se realiza desde el enfoque cualitativo con un diseño no experimental. Los sujetos participantes en la investigación son la administración y colaboradores tanto carniceros como cajeras de la empresa. Las técnicas utilizadas para recolectar la información es la entrevista semiestructurada.

Una de las principales conclusiones del presente trabajo de investigación es la falta de un proceso de contratación dentro de la organización, por lo cual se recomienda tomar en cuenta la importancia de la creación de una propuesta de reclutamiento y selección de personal desde la Psicología Organizacional y la Gestión de Talento Humano, para puestos operativos en las sucursales de Carnicería San Carlos ubicadas en Occidente.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El estudio pretende ser una herramienta que ofrezca una posible solución al reclutamiento y selección de personal para clases de puestos operativos en las doce sucursales de Carnicería San Carlos ubicadas alrededor de Occidente, el cual abarca Grecia, Sarchí, Naranjo, Tacaes, Poás y Alajuela. En previa investigación con el gerente de la empresa, hizo referencia y manifestó que, cuando el negocio empezó a crecer, pasó de ser una pequeña a mediana empresa y que se dedicó a dicho oficio.

Desde 1993 y tras 28 años de estar en el mercado comercial de venta de productos de carne de res, pollo, cerdo, mariscos (principalmente), a la fecha, no hay un protocolo inicial que refiera desde la clasificación de puestos hasta procesos más avanzados como el reclutamiento y selección de personal, pues se ha venido realizando de manera empírica y por referencias personales de boca en boca.

Cabe destacar que la empresa en 28 años no ha contado con un psicólogo organizacional con conocimientos profesionales que les pueda guiar en dicho proceso de reclutamiento y selección de personal en sus puestos operativos en Carnicería San Carlos, ya que se le ha brindado prioridad a invertir en administradores y contadores para la empresa.

El gerente quién también es el dueño de la empresa previo a la presente investigación no visualizaba la desventaja de carecer de una propuesta de reclutamiento y selección de personal desde el enfoque de Psicología Organizacional para los puestos operativos en su empresa.

A pesar de que, en la actualidad, se cuenta ya con doce sucursales en Occidente, Carnicería San Carlos presenta una ausencia de perfiles de puestos operativos específicos, así como también

un protocolo para el reclutamiento y selección de personal, según la clase de puestos operativos y las competencias y gestión de talentos de los postulantes.

En conocimiento de lo antes mencionado, la presente tesis pretende remediar una necesidad latente en la empresa de venta de productos cárnicos Carnicería San Carlos, en cuanto a su modo reclutar y seleccionar personal, esto debido a que no existen pautas, técnicas o herramientas de apoyo para la gestión de reclutamiento y selección por competencias y talentos en la empresa.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

- Analizar la importancia de la creación de una propuesta de reclutamiento y selección de personal desde la Psicología Organizacional y la Gestión de Talento Humano para puestos operativos en las sucursales de Carnicería San Carlos ubicadas en Occidente.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Determinar los criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, de manera que promuevan una adaptación efectiva.
- Determinar los criterios para la formulación de la selección para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, de modo que promuevan una adaptación efectiva.
- Realizar una propuesta de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, desde la gestión del talento humano en Psicología Organizacional.

### 1.3 Justificación

Carnicería San Carlos es una empresa que tiene una amplia trayectoria en el mercado, por lo cual posee un reconocimiento ante los consumidores griegos y de pueblos vecinos. Todo su proceso de contratación, a lo largo de los 28 años, se ha manejado por medio de procesos empíricos de forma sencilla.

La teoría, según Chiavenato (2011), señala que las contrataciones de personal han cambiado con el tiempo, en una primera etapa, solamente se hacían procesos empíricos, a través de buscar el candidato idóneo para la empresa para avanzar a un proceso de gestión de talento humano que toma en cuenta el proceso de reclutamiento y la retención del personal calificado y apto para la organización. Sin embargo, en la actualidad, el no tener procesos sistematizados para contratar personal podría generar una gran desventaja con la competencia y con los futuros oferentes, al no propiciar una opción de reclutamiento de personal.

De acuerdo con Espinoza (2013), es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente, donde es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto. No existe un número estático para ello, si el número de candidatos es muy reducido (dos o tres personas), sucede que la probabilidad de contratar al candidato competente disminuirá, por otra parte, el hecho de tener muchos postulantes tampoco señala éxito en el proceso.

Por ese motivo, hacer un análisis situacional, estudiar el personal de la empresa mediante sujetos participantes y otros conceptos básicos, así como analizar los resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas son la base para definir una propuesta adecuada a la necesidad de la empresa.

Por lo que el presente trabajo de investigación tendrá la importancia de otorgar a la empresa una propuesta como herramienta de fácil conducción para el encargado de reclutar y seleccionar el personal preciso y así optimizar el proceso, desde un modelo de gestión de talento en Psicología Organizacional, para elegir el candidato, según su área operacional específica donde podrá reclutar al postulante más calificado y con las habilidades técnicas propias para el puesto que ejerce en la empresa dentro de las sucursales de Carnicería San Carlos. Así como señala Saldarriaga (2014):

las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación (p. 49).

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en la que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible” (Saldarriaga, 2014, p. 28). Tener un proceso establecido de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con el puesto ejercido, facilita a la administración la selección idónea, brindando un valor agregado, lo que produce una contratación específicamente para el puesto solicitado.

Dicha investigación puede ser útil para apoyarse en la organización para futuros reclutamientos y selección de personal, enmarcándose desde el enfoque de Psicología Organizacional, mediante la gestión de talento humano para que esta sea más integral en su funcionalidad con lo establecido en la propuesta de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en las sucursales de Carnicería San Carlos. Cabe resaltar que la empresa tiene doce puntos de venta en: Grecia, Poás, Sarchí, Naranjo y El Cacao de Alajuela; por ello, el proyecto se va a realizar en la sede central, ubicada en el cantón de Grecia.

#### 1.4. Antecedentes

A continuación, se muestran investigaciones anteriores que respaldan el estudio de la presente tesis, estos antecedentes servirán de apoyo en el desarrollo de dicha tesis, permitiendo hacer similitudes de cómo se trató la dificultad en dichas procedencias:

El primero es el de Quintero Castro (2017), denominado *Una aproximación desde la Psicología Industrial y Organizacional al Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional en San José de Costa Rica* de la Universidad de Costa Rica, el cual tiene como objetivo aplicar los conocimientos y habilidades a lo largo de la formación académica en distintas áreas relacionadas con la Psicología Industrial y Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional en San José de Costa Rica (p. 49).

El trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología se realizó bajo la modalidad de práctica dirigida, a través de la inserción de la practicante en una institución en particular, en donde debió aplicar los conocimientos y habilidades obtenidas a lo largo de la carrera. En este caso, la práctica se realizó en la empresa privada Coca-Cola Industrias Ltda, en donde, a lo largo del proceso de práctica, se pretendió adquirir las habilidades propias de un profesional en psicología que se desempeña en esa área (p. 52).

Como resultado, desde la Psicología Organizacional, se confirma una vez más la versatilidad de la disciplina y la necesidad tan grande que presentan este tipo de compañías de contar con un recurso con un conocimiento tan profundo de conducta y relaciones interpersonales, para poder entender los inconvenientes que puedan resultar difíciles de comprender desde una mirada más administrativa y productiva (p. 89).

Esta investigación se relaciona con la tesis en estudio, ya que muestra la importancia de una aproximación desde la Psicología Organizacional al Departamento de Recursos Humanos en una empresa, lo que refleja el desarrollo para modificar la visión reacia existente hacia la práctica

de la psicología laboral, considerando la actualización y refrescamiento de la metodología que resulte efectiva para la empresa (p. 91).

Asimismo, está el trabajo de Altamirano Mora, Bonilla Quirós, Andrea Fonseca Argüello y León Sánchez (2015) llamado *Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano Grupo PROAMSA*, presentado como Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo del trabajo es desarrollar una propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano para Grupo PROAMSA mediante un análisis de la situación actual de la empresa y las acciones realizadas en torno al manejo del recurso humano, así como la aplicación de herramientas estratégicas acordes a las necesidades de la empresa y su perfil organizacional, con la finalidad de mejorar la gestión del personal (p. 16).

Asimismo, como parte de la investigación para determinar la situación en la cual se encuentra Grupo PROAMSA en la actualidad, en relación con el área de recursos humanos y gestión del talento humano, se utiliza la herramienta de la entrevista directa con la administración de la empresa y, además, se aplica una encuesta a los colaboradores de distintas áreas para así poder obtener un mejor panorama de la situación (p. 18).

Como resultado, se obtuvo la elaboración e implementación manuales de puestos con el formato sugerido, de manera que estos guíen a los empleados en el desempeño de sus funciones y además sirvan de base para la evaluación del desempeño y la selección de futuros postulantes a ocupar un cargo, optimizando los procesos de reclutamiento y selección del personal y aplicando el flujo de pasos planteado para cada uno de ellos, logrando así una mayor estructuración y objetividad que permita seleccionar a los candidatos con las habilidades y conocimientos requeridos (p. 16).

Este estudio tiene relación con la presente investigación, pues implementa una propuesta desarrollada, con la finalidad de lograr una gestión del talento humano integral que permita el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, contribuyendo así a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa de este modo se puede aplicar en la empresa el nuevo perfil estratégico propuesto, con el propósito de trazar un mapa de actuación que señale los pasos para alcanzar la visión organizacional (p. 193).

De la misma manera, el trabajo de Soto Chacón (2005), titulado *Propuesta de una política de reclutamiento y selección de personal con base en un análisis de puestos para Restaurantes El Pollazo*, presentado como Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Según Soto Chacón (2005), el objetivo general del trabajo es proponer una política de reclutamiento y selección de personal para Restaurantes El Pollazo, con base en la elaboración de un manual de descripción y análisis de cargos, que permita establecer el perfil básico y las competencias mínimas requeridas para cada puesto (p. 14).

Con el fin de llevar a cabo el proyecto de manera que cumpla con los objetivos planteados, se desarrollan varios tipos de investigación, como la descriptiva, para hacer una descripción de la empresa, su historia y organización; además, para realizar la descripción y especificación de cada puesto, la analítica para la elaboración del análisis de puestos de la empresa y, finalmente, la propositiva, a fin de plantear una propuesta para la creación de políticas de reclutamiento y selección de personal (p. 10).

Los análisis de puestos que incluye la descripción y la especificación de cada uno son partes de los resultados que va a ser una herramienta muy importante, pues puede ser base para que en un futuro la compañía pueda establecer un sistema de evaluaciones de desempeño (p. 130).

La investigación se relaciona con este estudio, pues coinciden en la importancia de la descripción de puestos siendo esta una parte fundamental del análisis de cargos desde el enfoque de Psicología Organizacional que identifica y presenta las tareas que se deben realizar en la ejecución del puesto según la gestión de talento (p. 83).

Por su parte, la investigación de Romero Vines (2017), llamado *Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección para disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Quicornac S.A.*, presentado como proyecto de grado previo a la obtención del título de tecnóloga en Administración de Empresas, en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

Según Romero Vines (2017), el objetivo de la investigación parte de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Quicornac S.A para disminuir la rotación del personal (p. 7). Partiendo de estas pautas, esta investigación está diseñada partiendo de los modelos metodológicos o paradigmas cualitativos y cuantitativos. Se tomarán muestras, se harán entrevistas, encuestas, tabulaciones, análisis como acciones previas a la emisión de conclusiones y recomendaciones y la posterior propuesta (p. 33).

La fundamentación teórica relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del personal permitió dar solución a los diferentes problemas presentados en el departamento de talento humano, con el fin de definir el perfil idóneo del profesional a su cargo (p. 77).

Este trabajo aporta insumos para la presente investigación, puesto que, desde el enfoque metodológico, diagnostica las causas y consecuencias en el proceso de reclutamiento y selección

de personal desde la óptica de Psicología Organizacional el cual demuestra que permitió bajar el alto grado de rotación del personal (p. 77).

Asimismo, Yaguana Angulo (2018), elaboró un trabajo llamado *Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano de venta para elevar la satisfacción del cliente*, presentado como proyecto de grado previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas, en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

De acuerdo Yaguana Angulo (2018) con la investigación tiene como objetivo diseñar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de ventas para elevar la satisfacción del cliente de la empresa DIPOR S.A. (p. 5). Este diseño de la investigación cuantitativa es considerado como una excelente manera de finalizar los diferentes resultados y así probar una hipótesis. Este diseño constituye el método experimental común de la mayoría de las disciplinas científicas y es denominada ciencia verdadera porque se emplean medios matemáticos y estadísticos para poder medir los resultados de una manera concluyente (p. 37).

Para realizar este análisis, se juntaron las variables dependientes e independiente, se desarrollaron las respectivas preguntas para la encuesta, para obtener los resultados de la mala definición de reclutamiento y selección de personal con estos datos poder contribuir con la creación de técnicas nuevas e innovadoras para una gestión exitosa en la empresa DIPOR S.A. (p. 54).

En esta investigación, se encuentra diversas concepciones que se relacionan con la presente tesis, ya que aborda una propuesta de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano de venta para elevar la satisfacción del cliente, desde el enfoque de Psicología Organizacional, la cual muestra, de manera más amplia, las herramientas utilizadas para lograr un abordaje efectivo para la empresa.

De la misma manera, está el trabajo de Vertiz Benítez (2017), llamado *Propuesta de un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de*

*abarrotes en Tejupilco, 2017*, presentado como tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Autónoma del Estado de México.

Según Vertiz Benítez (2017), para la investigación, se plantea como objetivo elaborar una propuesta de un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México (p. 7).

Esta investigación tiene un enfoque mixto, ya que es la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los datos cuantitativos usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La investigación es cuantitativa, ya que se utilizaron datos como de cuantas unidades económicas existen en el municipio de Tejupilco, México; nivel de incentivos, número de empleados que laboran en los negocios de abarrotes etc. Asimismo, es de tipo cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este caso, es el nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral, la motivación que sienten al acudir a su puesto de trabajo, las opiniones que tienen respecto a la empresa, entre otras (pp. 8-9)

Este estudio aporta insumos para la presente investigación, ya que refleja, desde la Psicología Organizacional que, con la realización de este manual, se da respuesta a que todo negocio que lleva un proceso formal en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal demuestra tener múltiples beneficios en su organización.

El trabajo detalla herramientas, para que los contratantes puedan identificar a la persona correcta para los puestos de dichos negocios ya que proporciona ejemplos, procesos o materiales que funcionan de apoyo, con el propósito de que los reclutadores puedan elegir al candidato idóneo (p. 122).

Del mismo modo, Franco Gómez y Oquendo Molina (2020), en su trabajo denominado *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.*, presentado como Informe presentado como requisito para optar al título profesional de Administración de Empresas y Contaduría Pública, en la Universidad Cooperativa de Colombia.

Franco Gómez y Oquendo Molina (2020) presentan como objetivo diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación que propicien el buen desempeño laboral en el área de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S (p. 9).

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). Busca examinar como los participantes perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, reuniendo los puntos de vista, interpretaciones y experiencias. De ese modo, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión y contextualización del entorno en el proceso de interpretación teniendo información en un ambiente natural, holístico y flexible, permitiendo revelar nuevos interrogantes en su desarrollo, empleando instrumentos de recolección de datos no estandarizados, basándose en la observación, fenómenos y conductas de los individuos que interactúan en el mismo contexto (p. 31).

El análisis de resultados permitió valorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la motivación laboral desde el panorama de los colaboradores del área de producción y logística, permitiendo el diagnóstico actual en la empresa (p. 35).

Esta exploración se relaciona con el objeto de estudio, puesto que permite identificar desde el enfoque de Psicología Organizacional un buen sistema para evaluar habilidades, intereses, aptitudes y rasgos de personalidad del candidato más apto para el puesto de trabajo, potenciándose

como valor agregado para el departamento de gestión humana, siempre y cuando, se impulsen prácticas de mejora continua que apunten a la creatividad e innovación en la empresa (p. 75).

Del mismo modo, González Morales (2019), en su trabajo llamado *La gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional*, presentado como Seminario de graduación para optar al título de licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Según González Morales (2019), esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión de talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional. La gestión del talento humano es un tema de suma importancia para aquellas organizaciones que planifican, organizan, monitorean y hacen seguimiento de los resultados que implican los cambios organizacionales, pues impacta a los recursos más valiosos de la organización como lo son las personas (p. 1).

Propone reforzar el conocimiento existente ante la importancia de la gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional, para su proceso de cambio se aplica la transformación de forma estratégica para la supervivencia productiva de una empresa. Como resultado de esta investigación se considera demostrar el uso de los beneficios de desarrollo humano para el éxito de las organizaciones. Tomando en cuenta que una adecuada administración del cambio debe contar con estrategia para manejar cualquier resistencia al cambio en la organización (p. 2).

Esta investigación, entonces, aporta elementos muy importantes que tienen relación con el tema en estudio referente al conocimiento de la gestión del talento humano como componente del cambio organizacional para obtener un mejor funcionamiento dentro de las organizaciones mediante diversos gratificantes otorgados al empleado, esto ayudara a crear un buen clima laboral en las empresas. Describiendo las estrategias del cambio y que esta se vincule con las estrategias

de recursos humanos, se concluye que para la adecuada gestión del cambio se deben cumplir ciertos requerimientos con el propósito de orientar actividades e innovar a la organización a través de la Psicología Organizacional (p. 91).

Asimismo, Cancinos Kestler (2015), en su investigación *Selección de Personal y Desempeño Laboral*, elaborada como tesis de grado para optar el título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, en la Universidad Rafael Landívar. Según Cancinos Kestler (2015) el estudio pretende determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral (p. 48).

Para evaluar el proceso de selección y el desempeño de los trabajadores, se utilizará un cuestionario en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Y, al final, se suman para sacar las escalas de punteos (p. 52).

La presente investigación es de tipo cuasi experimental, según León y Montero (2011), explica que esta busca contrastar una relación de causa y efecto entre variables de estudio, presenta al final de esta el impacto de una variable independiente sobre la variable dependiente, el grupo de estudio se escoge previamente sin una selección aleatoria (p. 54).

Se presentan los resultados en relación con las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general. Chiavenato (2011) expone que, actualmente, se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos o cosas materiales. Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda

evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (p. 64).

La presente investigación se relaciona de manera considerable con esta tesis por la gran importancia de evaluar a los individuos que trabajan dentro de una empresa desde la Psicología Organizacional dentro de la gestión del talento humano para un desempeño laboral exitoso aplicándose procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que, si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores (p. 67).

Por su parte, Sandoval (2015), en su trabajo llamado *Criterios prácticos a considerar para llevar a cabo un rediseño de procesos de reclutamiento y selección con orientación al cliente interno y externo*, elaborado como memoria de práctica para optar al título de Psicóloga, de la Universidad de Chile.

Según Sandoval (2015), la presente tesis busca sistematizar y presentar algunos criterios de rediseño para el Proceso de Reclutamiento y Selección de las organizaciones que prestan servicios, para aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo con base en la experiencia de la ejecución de un proyecto de consultoría en una organización de Retail (p. 13).

El equipo consultor tiene por objetivo construir los espacios de integración y de optimización detectados durante el diagnóstico, e identifica los impactos en la estrategia, la estructura, los recursos humanos, los clientes y los proveedores de información; para así proponer un nuevo modelo de operación, basado en el proceso de reclutamiento selección (p. 38).

Los resultados del rediseño del proceso en el proyecto de consultoría, la posterior capacitación de quienes se harían cargo de él y deberían ejecutarlo y, finalmente, la implementación gradual del nuevo sistema de reclutamiento y selección fue todo un éxito (p. 54).

Se sugiere seguir indagando y profundizando en temáticas similares a la presente, a lo mejor, incluyendo nuevos criterios que no fueron considerados o abordados en la presente memoria; así como también el realizar la sistematización de criterios asociados con el rediseño de los otros subsistemas de recursos humanos. De tal forma que la práctica intervenida y la experiencia profesional de los psicólogos laborales permitan ser cada vez un elemento más asertivo y reconocido dentro del ámbito de las organizaciones, para así responder a las necesidades que posee la institución, sin nunca perder de foco que el cuidar de los recursos humanos, lo que significa cuidar el capital más importante de la organización. El recurso que permitirá cambiar y adecuarse constantemente a los nuevos desafíos que presenten las organizaciones en este mundo laboral cada vez más cambiante y exigente (p. 56).

El estudio guarda relación con esta investigación, ya que muestra cómo la estrategia de recursos humanos se define como “un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de RRHH para ponerlos al servicio de la estrategia organizacional” (Longo, 2002, p. 16).

Es por esto por lo que se vuelve fundamental adaptar y alinear los distintos procesos de los subsistemas de recursos humanos a la estrategia organizacional, de tal forma que cada uno de ellos aporte respectivamente al cumplimiento de objetivos, misión y visión propuestos por la organización. Si estos no responden a las necesidades de la organización, pueden cumplir con sus propios objetivos, pero no con los estándares, tiempo y efectividad necesarios para el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización (p. 1).

De mismo modo, Moreno Pastor (2015) hizo un trabajo llamado *Nuevos Métodos de Reclutamiento de Personal*, en la Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas, de Madrid.

Según Moreno Pastor (2015), este trabajo pretende estudiar los métodos usados tradicionalmente para el reclutamiento de personal, así como los nuevos métodos de reclutamiento

que han surgido gracias a la expansión del uso de internet. El objetivo de dicho estudio es poder comparar ambos métodos y determinar las posibles ventajas e inconvenientes que ambos ofrecen al proceso, así como analizar la situación del reclutamiento hoy en día.

La metodología de investigación consiste en un análisis del reclutamiento, haciendo una diferenciación entre métodos tradicionales y nuevos métodos para poder realizar una comparativa entre ambos y llegar a las conclusiones pertinentes. Para ello, se estudian ambos métodos a través diferentes libros y artículos y se revisan los resultados de estudios y encuestas recientes relacionados con el reclutamiento. Asimismo, al ser internet y sus herramientas una parte fundamental del trabajo, se visitan todas aquellas páginas web a las que se hace alusión como por ejemplo los portales corporativos, de empleo o las redes sociales (p. 5).

Se podría decir que el mundo de los recursos humanos cada vez adquiere más importancia en las empresas, ya que las personas se han empezado a considerar como un activo fundamental para el éxito de las organizaciones.

La primera fase del proceso de selección, el reclutamiento, se ha visto afectado por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Internet ofrece una serie de ventajas tanto para los demandantes como los oferentes de empleo a través de lo que se denomina el reclutamiento online. Estas herramientas cada vez son más utilizadas en el ámbito laboral (p. 56).

La investigación tiene relación con este estudio, pues se pueden extraer una serie de herramientas que se pueden estructurar en torno al reclutamiento y selección de personal como técnica que se beneficia muchas empresas, que consiste en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa (p. 6).

Del mismo modo, Morante Cárdenas (2019), elaboró un trabajo denominado *Reclutamiento, Selección de Personal y Bienestar del Colaborador*, como trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología, en la Universidad de Lima.

Según Morante Cárdenas (2019), en un mundo globalizado, cada vez más acelerado y cambiante, las organizaciones tienen un reto importante: mantener su competitividad dentro del mercado en miras de favorecer su consolidación y constante crecimiento. Aquello propone no solo la adecuación y perfeccionamiento de las operaciones que se desenvuelven dentro de ellas, sino también de aquellos procesos relacionados a su activo más importante, el ser humano (p. 6).

El reclutamiento y la selección de personal son procesos interdependientes, cuyo objetivo común es el de dotar a las empresas de los candidatos más capaces de realizar una serie de funciones y de adaptarse a las condiciones en las que estas se ejecutan; sin embargo, su naturaleza, tareas y campo de acción difieren en la práctica. Mientras que el reclutamiento se define como el proceso de atracción y generación de un grupo de candidatos potencialmente calificados; la selección es el proceso de toma de decisiones sobre quién podrá satisfacer mejor los requerimientos de un cargo y tener éxito a corto y mediano plazo (Ekwoba, Ikeije y Ufoma, 2015, p. 7)

La investigación tiene relación con este estudio, debido a que es importante contar con diversas fuentes de reclutamiento para obtener un universo más amplio de candidatos del cual poder elegir. De esta manera, podrán incorporarse postulantes altamente capacitados y competentes (p. 19).

### **1.5. Proyecciones**

La presente investigación tiene los siguientes alcances:

- Brindar a la organización una propuesta de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos de cajero y carnicero en las doce sucursales de Carnicería San Carlos desde la gestión del talento en Psicología Organizacional, ya que la empresa no cuenta con una propuesta donde se contemplen la gestión del talento humano.
- Generar insumos para otras exploraciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal desde la gestión del talento humano en Psicología Organizacional.
- Ser un referente teórico-investigativo para futuras propuestas de trabajos finales de graduación en estudiantes que cursen la carrera de Psicología y deseen optar por su titulación con énfasis Administración de Recursos Humanos.

### **1.6 Limitaciones**

El tema en estudio presenta las siguientes limitaciones:

- Se realizará una propuesta de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, desde la gestión del talento en Psicología Organizacional, mas no se fiscalizará su aplicación, ya que los objetivos de la presente tesis no lo contemplan.
- La propuesta de reclutamiento y selección de personal en sucursales de Carnicería San Carlos desde la gestión del talento humano en Psicología Organizacional únicamente contempla la clase de puestos operativos de carnicero y cajero.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Psicología Organizacional

La forma de ver y entender la Psicología Organizacional tanto por las empresas como por los colaboradores es el ancla del entendimiento de la razón de ella. Se debe comenzar contextualizando la organización desde su estructura. De acuerdo con Chiavenato (2011) una organización es cuando dos o más personas se unen con un propósito en común.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en forma conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común.

La intervención de la Psicología Organizacional en el campo laboral es inminente, una administración eficaz se apoya en su objeto de estudio y, de esta forma, encuentra el camino más adecuado, enfocándose en los colaboradores como punto central de su existencia.

Las personas son el principal activo y generador de recursos dentro de una organización, por lo tanto, el cambio de perspectiva de un simple recurso a talento humano ha sido la tónica, es mucha la bibliografía que lo apoya, por mencionar algunos Robbins y Judge (2013) explican que “con frecuencia es posible modificar el trabajo a fin de que se adapte mejor a los talentos específicos de un empleado dado, sin que esto signifique que haya un efecto significativo en las actividades básicas del puesto” (p. 65), lo cual indica que la gestión del talento humano en las empresas dan resultado a través del conocimiento del comportamiento organizacional. Además, Covey (1989) indica lo siguiente: “He hallado organizaciones que llegan a desarrollar tres de las cuatro dimensiones: pueden tener buenos criterios en cuanto a servicio, economía y relaciones humanas, pero no están realmente comprometidas en identificar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento de las personas” (p. 185). Covey (1989) observa que algunas empresas no toman en

cuenta el talento humano, faltando una gestión que, indudablemente, es prioridad en una empresa que justifica su crecimiento.

Cuando se hace un reclutamiento y se contrata a alguien para una tarea, no pasará mucho tiempo antes de que la empresa solicite al empleado que realice también algunas otras tareas. Ante estas expectativas con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará, sin duda, una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación, esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos (Gido y Clements, 1999, p. 452).

En este sentido, el proceso de reclutamiento está ligado con una gestión de talento humano, que encuentra en el conocimiento y desarrollo de las diferentes conductas de los colaboradores y sus comportamientos el camino para un proceso eficaz.

Los autores antes señalados coinciden en la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, las cuales deberán adaptarse a las necesidades sociales y corporativas, tomando en cuenta el comportamiento organizacional y las empresas que no se ajustan no traspasan sus propios límites.

### ***2.1.2. Grados de Psicología Organizacional***

En relación con los grados de la Psicología Organizacional, esta puede enfatizar en el conocimiento y destrezas del psicólogo organizacional y en las fuerzas de la naturaleza de la organización. En lo que respecta a las habilidades del psicólogo organizacional, Delgado y Vanegas (2013) destacan que funge como responsable de diferentes procesos en la organización, dentro de ellos está el reclutamiento en empresas, la atención de los aspectos relativos a las relaciones laborales, o bien, la planeación y la modulación de aspectos relacionados con las

relaciones laborales en su equipo de trabajo. Valorando las potencialidades de todo su conocimiento dentro de una proyección de liderazgo y cumplimiento de metas.

Asimismo, en relación con las fuerzas de la naturaleza de las organizaciones, Alfaro (2012) afirma que los componentes de estas fuerzas son la gente, la estructura, la tecnología y el ambiente. En este sentido, cabe definir cada uno de estos componentes:

1. Gente: la gente es el sistema social interno de la organización, el cual consiste en los individuos y grupos que la conforman. Existen grupos informales y formales, oficiales y extraoficiales, los cuales en general son dinámicos, es decir, después de formarse, cambian y se dispersan. Las organizaciones existen para servir a las personas y no de otro modo, las personas son seres que viven, piensan, sienten y trabajan para alcanzar sus objetivos, por lo tanto, son importante de analizar en recursos humanos.

2. Estructura: la relación y el uso formal de la gente en la organización describe la estructura, en una empresa existen diferentes puestos para realizar todas las funciones de la organización, desde empleados operativos, administrativos y encargados o gerentes. Todos ellos están relacionados dentro de una estructura buscando la eficacia de los procesos y, finalmente, las relaciones hacen surgir problemas de negociación, de comunicación, de cooperación y de toma de decisiones, entre otros.

3. Tecnología: dicha tecnología se refiere a los recursos tecnológicos con los que la gente trabaja y realiza sus actividades, dando beneficio al trabajador en tiempo y rendimiento, el cual tiene costos de adquisición y varios beneficios entre los que se mencionó anteriormente. Actualmente, es de gran valor contar con los últimos avances tecnológicos para que la empresa cuente con la forma de convertir su negocio en uno rentable y con ventaja competitiva en relación con los demás.

4. Ambiente: para finalizar, la autora indica que los ambientes son el lugar y todo lo relacionado con este dónde se desenvuelve el trabajo y el colaborador, pueden ser internos o externos, las organizaciones funcionan dentro de él o en su interior, asimismo, una organización es también parte de un sistema mayor, el cual contiene dentro de estos otros elementos como el gobierno, las organizaciones, las comunidades y las familias, entre otras. Es importante destacar que el ambiente está en constante cambio, lo que agrega demandas nuevas de adaptación a él por parte de la administración. En consecuencia, ambos autores analizan, desde diferentes ópticas, los grados de la Psicología Organizacional, como estudio apto para la mejora continua de la organización.

### ***2.1.3. Componentes de Psicología Organizacional***

Los aspectos más importantes que estudia la Psicología Organizacional como rama de la psicología son la estructura, la cultura, el clima, el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la administración de recursos humanos, todo esto conlleva a resolver una de sus tareas con mayor importancia que son el análisis y detalle de las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio para sí mismo, y a la colectividad en que se desenvuelve.

Mondy y Noé (2005) afirman que no se puede olvidar la dependencia que tiene una organización del comportamiento de los colaboradores, lo cual, en relación con el funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. De esta manera, se afirma que una organización es el retrato de sus miembros. Con ello, se puede resolver dudas de la organización que hace una organización, dicha organización se puede traducir en dos cosas, su misión y su visión organizacional.

### **2.1.3.1 Misión organizacional**

Es la afirmación del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y representa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está determinada en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no solo de ofrecer un simple producto o servicio. La misión se relaciona con el negocio de la organización

### **2.1.3.2 Visión organizacional**

Esta indica todo aquello que la organización quiere ser en el futuro. La visión es inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más agnada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, más podrá la organización cumplir con sus propósitos. La visión organizacional debe ser inspiradora. Para poder realizar un proceso de forma completo en una organización, es necesario contratar a las mejores personas, las cuales es necesario conocer y motivarlas.

En este sentido, “se debería contratar en función de la motivación fundamental y los rasgos de carácter (competencias) y después desarrollar en cada persona los conocimientos y, las capacidades” (Huamani y De Negocios, 2007, p. 39).

Determinar el proceso de recursos humanos para identificar la importancia de este proceso tomó mucho tiempo, no obstante, hoy en día, las organizaciones han mirado hacia el interior de su estructura para darse cuenta de que la contratación no solo es escoger a los mejores, sino, además, observar las competencias y bases que tiene cada futuro colaborador para después ir moldeando al colaborador a través de un proceso de aprendizaje y experiencias.

Siguiendo a Chiavenato (2011), estos procesos en recursos humanos han pasado por:

Zona de reclutamiento: en sus inicios existían departamentos de reclutamiento, donde su principal objetivo era contratar al “candidato idóneo”, es decir, aquella persona que contara con los suficientes requerimientos para el puesto: físicos, académicos, de experiencia entre otros.

Zona de reclutamiento y selección: al pasar el tiempo, el reclutamiento se debía perfeccionar a través de pruebas psicométricas (es decir, de razonamiento, de lógica, de coeficiente intelectual, entre otras) esto en especial durante la Segunda Guerra Mundial

Departamento de recursos humanos: se toma en cuenta la persona como un recurso muy importante al que además hay que valorar y reforzar.

Gestión del talento humano: hoy en día, los procesos difieren mucho de cómo empezó, nos hemos dado cuenta de que invertir en el personal es la mejor inversión.

Toda empresa persigue una misión y una visión, a través de la formulación de estrategias que recursos humanos y la gerencia determinan de forma conjunta.

“En muchos casos, en particular para proyectos más pequeños, la mayoría de las actividades involucra recursos humanos, es decir, los integrantes o miembros del equipo de proyectos que pueden emplearse de tiempo completo o parcial durante el proyecto” (Gido y Clements, 1999, p. 145).

Se puede observar que la participación de recursos humanos es muy importante en los procesos que generan la supervivencia y el éxito de las estrategias, siendo un proceso individual, es decir, con cada uno de los colaboradores y su comportamiento organizacional, además de la relación entre ellos.

## ***2.2 Concepción de la gestión del talento humano***

El concepto de talento humano en las empresas fue evolucionando con los años, ya que se ha visto que el talento humano tiene un valor agregado actualmente, comprometiéndose con el

bienestar de los trabajadores y por otro lado generando productividad en la organización a través de su gestión. En este sentido, Saldarriaga (2014) mencionando por Chiavenato (2002), señala que:

En numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad (p. 225).

El talento humano es un proceso que impulsa a las compañías al éxito de sus negocios y al desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, las empresas hacen un esfuerzo por atraer empleados a su compañía, pero, más que ello, buscan atraer talento y desarrollarlo.

Por otra parte, la definición de talento humano nace con el precursor de la administración Henry Fayol, quien fuera considerado el padre de la administración clásica y retomando palabras de Watkins (1998), citado en Condori (2020), “el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además desarrolla y retiene a un recurso humano existente” (p. 3).

Esto designa una nueva forma de expresarse en relación con los colaboradores de una organización, los cuales dejan de ser mencionados como recursos organizacionales para pasar a ser parte principal de las decisiones de una organización en una gestión del talento humano. Se trata de no desperdiciar el talento de las personas, sino unirlos a los intereses de la organización.

Por otro lado, Alles (2007) distingue entre dos conceptos: talento y competencias para referirse a esta gestión.

A partir de la definición de talento, y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones, podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que para

tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que, de acuerdo con una definición que dimos al inicio de este capítulo, llamaremos competencias (p. 34).

Tomando en consideración ambas definiciones, no cabe duda de que la gestión del talento humano busca proyectar los esfuerzos de la organización hacia las personas que la componen, ambos autores señalan la importancia de realizar esta gestión en cada proceso de recursos humanos.

### ***2.2.1 Administración de la gestión del talento humano***

Las empresas u organizaciones se constituyen a partir de personas, estas son el objeto de estudio y análisis de la Administración del Talento Humano. Chiavenato (2011) señala cuatro funciones elementales de la administración del talento humano, a saber:

1. Administración de estrategias de recursos humanos.
2. Administración de la infraestructura de la empresa.
3. Administración de la contribución de los trabajadores.
4. Administración de la transformación y el cambio.

En primer lugar, la administración de estrategias de recursos humanos se refiere, de acuerdo con Chiavenato (2011), a la forma en que recursos humanos aporta como socio estratégico en la estrategia de la organización. Continuando con la siguiente función, Chiavenato (2011) señala que la administración de la infraestructura de la empresa se enfoca en la base de servicios que recursos humanos brinda a la organización para convertirla en una entidad eficaz y eficiente.

Además, la función de la contribución de los trabajadores es la forma en la que recursos humanos transforma a los colaboradores en agentes de cambio en una organización, emprendedores, asociados y proveedores, por medio de la participación y el compromiso.

Por último, la función de la administración y el cambio hace énfasis en la forma en que recursos humanos crea una organización creativa e innovadora a través de su gente. “Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo” (Chiavenato, 2011, p. 46).

Actualmente, en la era del conocimiento en que se encuentra la sociedad, hacer enfoque en cada proceso del desarrollo del personal es una necesidad de adaptación y surgimiento. La reorientación que han tomado recursos humanos, involucrando, como se ha venido anotando, al psicólogo organizacional y a la gestión del talento humano, subraya un nuevo contexto a nivel de responsabilidades de la empresa.

Por otra parte, Alles (2007) distingue las funciones del talento humano como un cambio de paradigma, a través de las competencias de los colaboradores y la medición del clima organizacional.

Para el balance scorecard y en relación con competencias, se parte de las requeridas (paso 1) para luego medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (paso 2). Este análisis no se hace una sola vez (paso 2) sino en forma permanente (paso 3), para luego proveerles entrenamiento (paso 4). Los pasos mencionados representan funciones a cargo del área de Recursos Humanos o Capital Humano. La consecuencia final u objetivo será incrementar el valor accionario (Alles, 2007, p. 112).

En relación con la administración desde el talento humano su enfoque radica especialmente en las competencias del personal, donde cabe señalar que su meta final es medir y capacitar al personal para lograr alcanzar las buenas prácticas en recursos humanos y así llegar a un

rendimiento óptimo en la consecución de los objetivos organizacionales. Por su parte, otros autores no separan claramente la función de la administración de recursos humanos de la administración del talento humano por su novedad.

### ***2.2.2 Factores de la gestión del talento humano***

La nueva gestión del talento humano se basa en las demandas actuales del mercado laboral y cuenta con ciertos factores para la elaboración y culminación de sus metas. Según Domínguez (2008), estos factores son:

1. Una organización eficiente.
2. El liderazgo como filosofía de desarrollo.
3. El talento humano necesario para la innovación y creatividad.
4. La motivación.
5. La gestión competente.
6. El compromiso organizacional de la empresa y los colaboradores.

Estos factores son medibles y se convierten en la forma que las organizaciones evalúan a la administración de recursos humanos desde una óptica globalizada en la organización. Cada concepto señalado con anterioridad atiende a una necesidad real de las empresas contemporáneas y su ajuste al medio.

De este modo, tanto la cultura como el clima organizacional comprenden factores fundamentales para entender la organización actual y permiten ver el funcionamiento de esta cuáles son los procedimientos o valores con los que se corresponde, y esto constituye un insumo fundamental para el diseño de una estrategia de cambio, por tratarse de la identidad de la organización (Fernández, 2014, p. 8).

De esta manera, se entiende que la búsqueda constante de recursos humanos, en cuanto a su personal, es buscar talento humano, siendo la función de encontrarlo y mantenerlo diferente, ya

que es más difícil retener el talento que solo el hecho de atraerlo en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Como señala en referencia a esta cuestión Chiavenato (2011), a pesar de los esfuerzos por parte de recursos humanos de mantener el talento humano, no es suficiente con tener salarios altos, estabilidad laboral y pertenecer a una gran empresa. Hoy en día, el talento ha evolucionado y también sus demandas, el trabajador le preocupa su felicidad y estar en armonía con los valores de la empresa, entre otras.

Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos (Mondy y Noé, 2005, p. 198).

Es importante aclarar que en las organizaciones existe una diferencia entre la retención de personas y la retención de talento humano, no obstante, tal distinción es meramente de la literatura, porque, en primer lugar, cuando se realiza el proceso de integración de personal, se debe realizar con los más altos estándares de calidad, es decir, buscando lo mejor del mercado y, además, el crecimiento de una persona “con capacidades limitadas”, esto se debe a los programas de la gestión de administración de personal y a la claridad estratégica con la que cuenta la organización, redefiniendo la visión de las organizaciones hacia el futuro.

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente (Mondy y Noé, 2005, p. 241).

En conclusión, los autores señalan ciertas similitudes en el tratamiento de la información, enfatizando que el factor retención del talento humano es necesario para seguir un proceso de crecimiento organizacional, de ahí que las empresas no solo se dan a la búsqueda de descubrir o encontrar futuros colaboradores con las cualidades requeridas y que, más adelante, se detalla en reclutamiento, sino que los factores son tanto internos como externos. En relación con lo interior de la empresa esta debe satisfacer verdaderamente las necesidades de sus colaboradores para realizar un proceso con ellos.

### ***2.2.3 Procesos de la gestión del talento humano***

Un proceso es una secuencia de acciones que se realizan para poder cumplir con una meta o fin señalado con anterioridad. Para Chiavenato (2011), la gestión del talento humano realiza procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. El los divide en tres grandes áreas: integración del recurso humano, retención del recurso humano y desarrollo del recurso humano. “Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias” (Chiavenato, 2011, p. 106).

Para algunas empresas, la filosofía que los rige, es decir, que las mejores empresas son las que valoran a su personal; no obstante, la realidad es otra y, como señala Chiavenato (2011), las mejores empresas son aquellas en donde el personal valora a la organización, porque de ella consigue lo que espera, cumple sus metas, crece y se realiza como individuo y trabajador. De esta manera, cabe señalar que la acción de valorar al personal no debe ser algo que se realice en ocasiones, como lo señala Jericó (2008), la organización debe mantener una ventaja comparativa y se trata de valorar al talento humano como una condición sine qua non que ha de existir en todas

las empresas, que debe ser parte de sus bases fundacionales. Para estar claros, lo lógico y natural es que la empresa valore a su gente, pues hacerlo no es opcional.

La lección es simple: si la empresa posee las condiciones adecuadas en cuanto a beneficios socioeconómicos, crecimiento personal y profesional, buen clima organizacional, adecuadas y cómodas instalaciones, un correcto estilo de dirección y gestión, flexibilidad e interés por hacer del trabajo una experiencia grata y satisfactoria, la empresa tendría que dedicar tiempo a idear planes para que su gente se quede en ella, sería la interrogante, por el contrario, le sobrarán solicitudes para formar parte de su compañía.

Ambos autores en relación con los procesos de la gestión del talento humano destacan la verdadera participación en cada fase de contar con un plan de retención del talento humano, el cual deberá ser tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa

Para finalizar los procesos, de acuerdo con Martínez y Martínez (2009), en las políticas y normas que en la organización existen, en la manera de gestionar al talento y como socio estratégico participe en los alcances de la empresa, en sus logros, donde el trabajo y todos los procesos que lo conforman vaya de la mano con la satisfacción del individuo tanto interno y como externo a la empresa.

Para la gestión del talento humano, aunque un administrador haga su esfuerzo en última instancia en su personal, aún la gente se podría marchar de la organización, pese a lo que haga el administrador, cuánto planifique, porque todo ese esfuerzo individual que realice poco o nada agregará a la expectativa real del colaborador que ve en la empresa ese medio para alcanzar sus objetivos tanto individuales como personales.

En este sentido, los procesos de la gestión del talento humano, como lo señaló Chiavenato (2011), se convierten en la agenda de la empresa que, como indica Martínez y Martínez (2009),

puede ser vista como poco atractiva y competitiva y por lo tanto los especialistas y la experiencia recomiendan una breve permanencia en sus filas.

#### ***2.2.4 Técnicas para diseñar perfiles de la gestión del talento humano***

Según Chiavenato (2011), en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que todos los procesos conducen hacia una maximización de la rentabilidad y la satisfacción del personal, por lo tanto, se empieza con tener claro el objetivo de la entrevista para formular la adecuada selección de personal, tomando en cuenta la gestión del talento humano.

El único proceso de selección de personal que se aplica en todas las organizaciones es la entrevista de trabajo. Cuando se habla de entrevista, crea tanto en el entrevistador como en la entrevistada ansiedad ante el futuro. El objetivo mayor de una entrevista es lograr que la entrevista sea exitosa, conocer las prioridades para contratación, manejo del lenguaje corporal y técnicas de comunicación efectiva.

Seguidamente, se hablará sobre todo lo relacionado desde los dos enfoques: entrevistador-entrevistado. La preparación previa a este procedimiento es de suma importancia.

Previo a la entrevista:

De las distintas herramientas utilizadas en el proceso de selección, la entrevista de trabajo aparece como la más empleada, muy por encima, con diferencia, del resto (referencias, test, centros de evaluación, datos biográficos, grafología).

El hecho de haber concretado una entrevista laboral indica que al posible empleador le ha resultado atractivo el currículum. La entrevista de trabajo es la fase definitiva, dentro de cualquier proceso de búsqueda de empleo o de cambio de trabajo. Todos los pasos anteriores como la toma de información, preparación, envío, de la carta de presentación y seguimiento de currículum, han estado dirigidos a conseguir una entrevista de selección con la empresa. Es el momento del

contacto personal, donde, de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto. “Nos jugamos mucho en poco tiempo”.

Empatía: el secreto de la entrevista

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos —incluso en quienes no sean contratados— una imagen humana y amistosa. El entrevistador puede iniciar con preguntas sencillas, como: “¿Tuvo dificultades para llegar a la empresa?”.

Un entrevistador profesional evita las interrupciones telefónicas (incluyendo las llamadas a su teléfono celular). Los documentos ajenos a la entrevista no deben aparecer sobre la mesa. En general, el entrevistador recuerda que su actitud trasluce aprobación o rechazo; apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, sonría al saludar y también al despedir al candidato.

El *rapport* es el primer contacto con el entrevistado y nuestro objetivo debe ser establecer un clima grato de confianza para el buscador de empleo. Este elemento se establece al inicio y se puede utilizar durante toda la entrevista.

-Se procura un saludo amable, dándole la bienvenida.

-Cuando llegue el candidato se sugiere mirarle a los ojos, sonreír y adelantarse para darle un apretón de manos.

-Saludarlo por su nombre y cordialmente invitarlo a tomar asiento.

-Tratar con cortesía

-Interesarse al escuchar

-Aclarar que la información se tratara confidencialmente.

-Buscar privacidad en la entrevista.

- Utilizar el método: pregunta-respuesta-comentario

Contestar el teléfono.

- Hacer preguntas en sucesión rápida.

- Poner a prueba la veracidad o credibilidad del entrevistado de manera abierta.

- No convertir la entrevista en un interrogatorio

Se le llama entrevista conductual, ya que el observador medirá y predecirá la conducta a partir del lenguaje y de la expresión corporal del candidato, además de observar su capacidad para responder y convencer al entrevistador.

La conducta humana es previsible, la personalidad se puede identificar y analizar, a pesar de que muchos dicen que es muy difícil lograr conocerla, lo que más requiere es apertura y un ojo clínico muy observador.

El ambiente agradable dará como resultado mayor apertura en el proceso y más confianza de ambos participantes, que nos llevaría más probable a conocer la realidad del candidato.

Es un proceso de comunicación entre dos personas (entrevistador y entrevistado), supone una correspondencia mutua entre ambas partes, y consiste en palabras, gestos, posturas, y otros conectores, cuyo objetivo es obtener información encaminada a tomar una decisión de reclutamiento y selección para la colocación benéfica, tanto para el entrevistador como para el candidato.

Las condiciones adecuadas para su realización son dentro de un ambiente de confianza y respeto (empatía). El entrevistador es quien conduce la entrevista, dentro de un marco de confiabilidad para descubrir las competencias y cualidades que distinguen a una persona. Aceptando que todas las personas tenemos fortalezas y áreas de oportunidad. Lo que distingue a un entrevistador profesional es su habilidad para indagar más allá de la primera respuesta del candidato a una pregunta.

Lo esencial al comenzar una entrevista es tener totalmente la claridad del perfil del puesto o vacante anunciada en la bolsa de trabajo.

Objetivos del entrevistador y el entrevistado

Del entrevistador

Detectar si el candidato posee las características que requiere el perfil del cargo, averiguando si puede, sabe y quiere lo que requiere el perfil del puesto de trabajo.

Averiguar si es adecuado o idóneo para el puesto.

Descubrir si puede, sabe y quiere ocupar el puesto.

Identificar si el aspirante está motivado para su desempeño.

Buscar tantos puntos débiles como fortalezas tenga el entrevistado.

Encontrar al candidato de mayor potencial y capacidad para cubrir el puesto

Proporcionarle al candidato la información y clarificación de la organización y del puesto a cubrir.

Predecir el rendimiento en el mismo. - Lograr contratarlo.

Del entrevistado

Demostrar que es la persona adecuada para desempeñar ese puesto

Causar una impresión positiva en el entrevistador

Satisfacer las necesidades y expectativas del entrevistador, proporcionándole información útil y relevante.

Transmitir tu competencia laboral para el puesto.

Conseguir información acerca del puesto y de la empresa.

Verificar si el puesto que le ofrecen cubre sus expectativas.

Probar que estás realmente interesado.

Conseguir ser contratado

### **2.3 Adaptación efectiva en recursos humanos**

Las organizaciones de hoy en día se encuentran sumergidas en una era del cambio, esto quiere decir, que a pesar de que las eras anteriores en que se ha desarrollado la administración: agrícola, industrial, tecnológica y humana no han desaparecido, se le agrega la responsabilidad de tener la virtud de ajustarse a las necesidades del ambiente y del mercado.

Este ambiente que es cambiante y que demanda la renovación de la estructura interna de las organizaciones para poder mantenerse en el mercado como mínimo y proyectarse hacia una ventaja competitiva como segunda opción.

En este sentido, la capacidad de adaptación efectiva observada desde el comportamiento organizacional es la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas, con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto donde se desarrolla.

Se habla de adaptación efectiva, puesto que las organizaciones buscan la máxima, su productividad y crecimiento a través de la efectividad y la eficacia, por lo tanto, ser efectivo es alcanzar el objetivo perseguido y ser eficaz es hacerlo en el menor tiempo posible y con el menor desperdicio de recursos que se pueda.

Siguiendo esta misma línea, la adaptación es vencer la conformidad, lo que se considera que esta “bueno” hasta el momento en el accionar de los encargados o gerencia de una organización, aquello que da resultado hoy, no lo dará en el futuro, debido al ajuste que debe tener en la misma dirección de la competitividad y la globalización.

Son muchas empresas que actualmente se encuentran en una zona de confort o un estatus quo negándose a cambiar, por lo tanto, estas mismas corren el riesgo de desaparecer muy pronto. Chiavenato (2011) señala que la empresa pasa por un ajuste, que conlleva diferentes etapas en pro de la adaptación efectiva:

**Negación:**

Esta etapa se caracteriza por una clara percepción de situaciones de peligro; como evaluar negativamente el trabajo realizado; tener que asumir nuevas tareas; o enfrentar un posible despido. En todas ellas el colaborador maneja altos grados de ansiedad y muestra dificultades para adaptarse.

**Defensa:**

Las personas evitan tener contacto con su nuevo entorno, y se aferran a antiguos procesos y creencias, pero si cuentan con el apoyo necesario pueden empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio.

**Aceptación:**

En esta etapa existe mayor apertura y disposición, lo que permite que se reconozcan y acepten algunos cambios. Empieza una renuncia a la resistencia y un interés por adquirir los conocimientos necesarios para afrontar el cambio.

**Adaptación:**

Existe una valoración tanto de ventajas como desventajas del cambio que le impulsan a experimentarlo y adaptarse.

Para poder adaptarse efectivamente, se requiere flexibilidad, la cual está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. En la actualidad, existen empresas que son extremadamente flexibles y encuentran siempre la manera de hacer frente a crisis financieras, mercados que se cierran, necesidades que ya no existen, y otras que aparecen, en realidad la flexibilidad es muy necesaria y oportuna en un mundo en constante cambio. Los líderes de la empresa deben tener un ojo puesto en ella y el otro en oportunidades que se dan una vez. Por este motivo, es importante que los líderes de una empresa u organización tengan visión de futuro y puedan encontrar oro donde otros solo ven arcilla.

En la actualidad, existen fuerzas internas y externas que demandan de una organización su adaptación efectiva. De esta manera, se puede resumir que las fuerzas exógenas o externas provienen del ambiente, específicamente se puede tomar de ejemplo, que Carnicería San Carlos se encuentra en un ambiente donde otras empresas participan y crecen a través de la tecnología, la economía, las decisiones y para no quedarse atrás el ajuste debe ir dirigido hacia los cambios de los valores de la sociedad y las oportunidades o limitantes que genera los factores económicos, legales, políticos y sociales que encierran a la organización.

De esta forma, las fuerzas endógenas o internas son aquellas que crean cambios estructurales y conductuales desde adentro de la organización, como parte de la interacción de los ocupantes, sus expectativas y deseos. Se pueden referir algunos autores que hablan sobre la adaptación efectiva en la administración del recurso humano:

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia (Chiavenato, 2007, p. 418).

Representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (con la ayuda de consultores externos) que tiene el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar (Chiavenato, 2007, p. 431).

Cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo. Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas (Mondy, 2010, p. 149).

Una de las diferencias entre ganadores y perdedores no es la capacidad de seguir el ritmo del cambio, sino la de responder a dicho ritmo. La gama de respuestas que una organización puede dar al cambio debe expandirse al ritmo en que se incrementa el cambio fuera de la firma. Se pueden identificar tres tipos de respuestas: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales (Alles, 2005, p. 99).

La resiliencia está influenciada por tres grupos de factores: los activos, los riesgos y la adaptación. En estos tiempos, donde hay muchos riesgos y los recursos son limitados, los psicólogos organizacionales se han comprometido a la comprensión más eficaz de lo que promueven las adaptaciones efectivas en las organizaciones (Delgado y Vanegas, 2013, p. 10).

Las estrategias para medir la adaptación positiva son similares a las anteriormente descritas, pero varía la forma de operacionalizar el constructo. Los enfoques usados son: adaptación según factores múltiples; ausencia de desajuste, principalmente se utiliza en sujetos con alto riesgo de psicopatología; y la constelación de adaptación (Delgado y Vanegas, 2013, p. 36).

Se puede concluir que la adaptación es el punto de partida del análisis de un proceso metódico, sistemático que busca un cambio hacia la mejora en las gestiones de reclutamiento y selección de personal en la Carnicería San Carlos.

La adaptación al cambio que llevan a cabo las personas de una empresa es la instancia en la cual el *change management* pone el foco. Los administrativos deben comprometerse con un nuevo esquema, una nueva tecnología, un nuevo método operativo, y dejar de lado o modificar el formato conocido. Estos cambios gerenciales o de estructura de la organización de la empresa, no se trata solo de un cambio único de estrategia o desarrollo, sino de tantos procesos de cambio como personas deban pasar por la transición.

## 2.4. Reclutamiento

Las empresas requieren contratar el personal necesario para poder cumplir con sus objetivos organizacionales, es decir, para lograr alcanzar sus metas de producción y rentabilidad. Por tal motivo, las organizaciones atraen los candidatos para llenar los puestos libres en el ámbito laboral.

Para realizar las contrataciones, el primer paso que debe realizar una compañía es dar a conocer de alguna manera las vacantes disponibles y comenzar con la recepción de los currículos vitae u hojas de vida de los interesados.

Por tal motivo, la ciencia administrativa dispone de la gestión de reclutamiento de personal, el cual, de acuerdo con Chiavenato (2011), se define como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149).

El reclutamiento hay que diferenciarlo de la selección de personal, ya que este proceso comienza en el momento mismo del surgimiento de la necesidad laboral para llenar una plaza laboral disponible y, por otro lado, se caracteriza por la recepción de hojas de vida de los interesados en trabajar en la empresa, finalizando justo en el momento en que se ha filtrado los currículos vitae, que cumplan con las especificaciones y el perfil del puesto. En ese momento, inicia el proceso de selección para la escogencia de los mejores candidatos que cumplan con lo solicitado por la empresa.

De acuerdo con Espinoza (2013), es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente, donde es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto.

No existe un número estático para ello, si el número de candidatos es muy reducido (dos o tres personas), sucede que la probabilidad de contratar al candidato competente disminuirá, por otra parte, el hecho de tener muchos postulantes tampoco señala éxito en el proceso. La valoración se hace especialmente de una forma cualitativa.

Las relaciones entre los integrantes de la compañía definen el ambiente laboral de una empresa. Estudiar estas relaciones no es tarea fácil, en tanto que existen varias ciencias que se encargan de su estudio:

Para Werther y Davis (2008), las ciencias que se relacionan con el reclutamiento de personal son: las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, entre otros. La antropología analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos. Siguiendo a Werther y Davis (2008), también está la Psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

Robbins y Judge (2014) plantean que las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas.

En general, las personas esperan encontrar en una organización: un excelente lugar para trabajar, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización; además de reconocimiento y recompensas, como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.

Oportunidades de crecimiento: una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación.

Participación en las decisiones importantes: las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

Libertad y autonomía: es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.

Apoyo y respaldo: por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

Empleabilidad y ocupabilidad: la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización.

El concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando, debido a los cambios que han provocado la informática, la globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.

Camaradería y compañerismo: las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.

Diversión, alegría y satisfacción: se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.

Calidad de vida en el trabajo: es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

Por otra parte, Robbins y Judge (2014) señalan que es lo que espera las organizaciones de las personas.

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Aun cuando las organizaciones posean recursos financieros, materiales y mercadológicos, e infraestructura tecnológica (máquinas, equipo, tecnología), necesitan de las personas para utilizar esos recursos y operar la tecnología en forma eficiente y eficaz.

No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos. Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada.

Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de las personas; de ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación del capital humano para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

Enfoque en la misión de la organización: es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión.

Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.

Enfoque en la visión de futuro: es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que esta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarle a definir sus objetivos.

La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.

Enfoque en el cliente: el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas.

“Existe una interdependencia entre las organizaciones, en particular cuando se trata de hablar de proveedores y clientes, estos dos personajes son sujetos activos y pasivos, que quiere decir que ejercen o padecen del poder” (Delgado y Vanegas, 2013, p. 164).

Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.

Enfoque en metas y resultados: de acuerdo con Alles (2007), hoy día, lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.

Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos: esto significa un sentimiento de inconformidad con el statu quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección.

En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.

Enfoque de trabajo participativo en equipo: actualmente, es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez es más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o autodirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etc.

Compromiso y dedicación: aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación.

Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.

Talento, habilidades y competencias: cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.

Aprendizaje y crecimiento profesional: la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.

Ética y responsabilidad: las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria.

Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la entrevista es considerada como una herramienta universal para el proceso de reclutamiento y selección de personal. La mayoría de las instituciones utilizan en un 99 % la entrevista para evaluar a los candidatos.

El reclutamiento se convierte en el primer paso de una organización en la búsqueda de su aspiración a conseguir las metas, en este sentido, Alfaro (2012) señala que antes de ingresar al mercado de recursos humanos se deben conocer estos conceptos básicos:

Oferta de trabajo: la disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa.

Demanda de trabajo: número de trabajadores que la organización necesitará en el futuro.

Selección: el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación.

#### ***2.4.1. Fuentes de reclutamiento de personal***

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales 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 ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Según Alfaro (2012), las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.

Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.

Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna (Alfaro, 2012, p. 66).

#### **2.4.1.1 Investigación externa**

Werther y Davis (2008) señalan que corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis. El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización en relación con los candidatos que pretende atraer y reclutar.

#### **2.4.1.2 Investigación interna**

De igual forma, Werther y Davis (2008) indican que corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o, en la mayoría de los casos, a petición específica de los gerentes de línea.

Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado. El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación) o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

## **2.5. Componentes de estrategias para reclutar personal**

### ***Condiciones del entorno***

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

1. Los principales indicadores macroeconómicos.
2. El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados.
3. El índice de avisos de solicitud de empleados.

## 2.6 Requisitos del puesto

De acuerdo con Saldarriaga (2014), las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible” (Saldarriaga, 2014, p. 28).

Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos.

Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas. Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona bien calificada por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales. Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados.

Es esencial responder a las siguientes preguntas. Para Condori (2020), cuando el departamento de recursos humanos necesita contratar o vincular personal nuevo, se debe explorar con cuidado cada una de las siguientes interrogantes:

¿Qué nivel tiene el puesto?

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente indispensable?

Es importante tomar en cuenta no solo habilidades técnicas, o sea, la cualificación del puesto en cuanto a estudios, cursos o capacitaciones, sino tomar en cuenta las habilidades blandas que van a ser muy importantes en la aptitud de la persona y el tiempo de permanencia de esta en nuestra empresa.

Las habilidades blandas corresponden a todas aquellas características donde el sujeto puede desarrollarse en relación con los demás, su equipo de trabajo, su liderazgo, su toma de decisiones, la forma de comunicarse adecuadamente en la organización y el manejo emocional de su inteligencia.

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien, el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

Costo de reclutamiento = Horas-hombre del reclutador × Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento

### ***2.6.1 Objetivos del reclutamiento interno***

Siempre es recomendable a la hora de la contratación mirar “hacia dentro” de la compañía, ver si alguien de mis colaboradores puede crecer y, por ende, ayudarnos a mejorar desde un nivel superior al que estaba. El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno y

alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determina la dirección general, o mediante el recurso al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio. Sin embargo, cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías como los solicitantes de empleo.

### ***2.6.2. Teorías de medios de comunicación del reclutamiento***

Según Chiavenato (2011), entre los programas de promoción de vacantes se designa cual medio se ajusta a la necesidad, en este sentido los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso. “Los programas de promoción de vacantes informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes llenan los requisitos a que soliciten el puesto” (Saldarriaga, 2014).

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen esta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios.

### ***2.6.3 Reclutamiento por el sitio de la empresa***

Werther y Davis (2008) señalan que, con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite el internet, cada vez más empresas recurren a esta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. En este tipo de proceso, los candidatos deberán cumplir con los siguientes pasos:

Los interesados pueden revisar las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo. El departamento de recursos humanos solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esto puede llevarse a cabo a través de un Acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.

#### **2.6.3.1 Sitios especializados en internet**

Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. De hecho, se predice que, en América Latina, para 2021, las personas que obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información serán mayor que el que lo obtenga mediante fuentes tradicionales, como los diarios de publicación masiva. Por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.

En general, las normas que rigen para las inserciones de avisos en la prensa tradicional son las mismas que para los avisos en determinados sitios de internet.

## **2.7 Selección de personal**

De acuerdo con Werther y Davis (2008), debe tenerse un resumen que tengan las principales técnicas que utiliza recursos humanos para obtener la información necesaria para decidir quién ingresará al puesto de trabajo desocupado o nuevo. Dentro de esta lista, se encuentran la descripción y el análisis del puesto, las técnicas de incidentes críticos, la solicitud de personal, el análisis del puesto en el mercado y, finalmente, la hipótesis de trabajo.

### **2.7.1 Entrevistas de selección**

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Alles (2007) destaca que puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera.

En tanto, Chiavenato (2011) señala que la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas), con el fin de observar sus reacciones (salidas), para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos (Chiavenato, 2011, p. 411).

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras personales. Para reducir esas limitaciones, se puede introducir renovación al sistema organizacional. Se deben tomar dos medidas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: una mejor construcción del proceso de entrevista y el entrenamiento de los entrevistadores.

### **2.7.2 Tipos de entrevista**

#### **Entrevista pre-inicial**

La pre-entrevista tiene como propósito evaluar si el candidato cumple con los requisitos básicos para iniciar el proceso de reclutamiento, selección y colocación laboral. Es muy corta, dura 30 minutos, para verificar el perfil del candidato. Para realizar una entrevista con éxito, se requiere de conocimientos y habilidades por parte del entrevistador, además de aplicar el tipo de entrevista más adecuada, según la finalidad que se pretenda alcanzar.

De acuerdo con la función de la conducción de la entrevista existen los siguientes tipos:

Entrevista planificada o estructurada: tiene un plan estructurado en el planteamiento de las preguntas, por lo que cuenta con mayor validez predictiva, es decir, usando este tipo de entrevista hay más posibilidades de éxito en el reclutamiento, selección y colocación del buscador de empleo.

Los juicios se basan en datos objetivos, el entrevistador tiene seguridad, ya que cuenta con la descripción del perfil del puesto, es decir, lo que la empresa o institución requiere. La desventaja es que el entrevistador no explora las respuestas interesantes o poco comunes, es sumamente mecánico y algunos candidatos suelen desalentarse.

Entrevista no estructurada: no requiere un plan de acción previo, solo se basa en expectativas, primeras impresiones, en qué medida les agrada o cuanta afinidad encuentra el

consejero de empleo en el buscador de empleo a quien entrevista. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. En este enfoque, pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevista semiestructurada o mixta: en la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.

La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. Existe un plan previo, presentándose cierta libertad de acción del entrevistador.

### **Desarrollo de la entrevista**

En esta etapa de la entrevista, implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Se podría decir también que es la etapa donde se obtiene mayor cantidad de información.

El objetivo es obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador.

### **2.7.3 Cierre de la entrevista**

Toda entrevista debe concluir con amabilidad y sin prisas, incluso cuando se considere que el candidato no es el idóneo para colocarlo dentro de una institución o empresa. Tomar cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final y hacer un comentario como: “Antes de que terminemos, ¿Qué más te gustaría comentar? -Antes de terminar voy a hacerte dos preguntas más. Nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que

me dijeras” (Saldarriaga, 2014, p. 107). Como se puede observar este proceso conlleva un *speak* o frases ya elaboradas previamente para conseguir los fines de la entrevista.

#### **2.7.4 Pruebas de conocimiento o capacidades**

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir; buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

Estas pruebas buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización: Debido a su forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.

##### ***2.7.4.1 Pruebas orales***

Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.

##### ***2.7.4.2 Pruebas escritas***

Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.

##### ***2.7.4.3 Pruebas de realización***

Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de

fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora. En razón de su envergadura, las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas.

#### ***2.7.4.4 Pruebas generales***

Estas pruebas evalúan nociones de cultura general.

#### ***2.7.4.5 Pruebas específicas***

Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad. Debido a su organización, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas

#### ***2.7.4.6 Pruebas tradicionales***

Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos.

#### ***2.7.4.7 Pruebas objetivas***

Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema. Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de:

Alternativas simples o pruebas dicotómicas. Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto o falso, sí o no). Ejemplo: Su probabilidad de acierto por azar es de 50 %. Ejemplo: Pedro Álvarez Cabral descubrió Brasil: sí-no.

Opción múltiple. Una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierto en: a) 1530, b) 1492, c) 1474, d) 1500, e) 1521.

Llenado de espacios en blanco. Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar. Ejemplo: la política de recursos humanos de Alfa, S.A., es muy \_\_\_\_ para sus trabajadores.

Ordenar o unir por pares. Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro. Ejemplo: en un lado una lista de varios países numerados y, en el otro, varias capitales que se deben numerar de acuerdo con sus países.

Escala de acuerdo/desacuerdo. Un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disensión. Po ejemplo: es mejor trabajar.

#### ***2.7.4.8 Pruebas psicológicas***

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras.

Es importante que solo un especialista en Psicología aplique este tipo de pruebas, ya que para analizarlas se necesita tener un conocimiento muy amplio y todas las etapas, fases, procesos y estadios tanto de la vida, como de la personalidad y del grupo. Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.

Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas

a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

**Pronóstico.**

Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.

**Validez.**

Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.

**Precisión.**

Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de errores

#### ***2.7.4.9 Pruebas de personalidad***

La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos que se pueden medir. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos.

En esta categoría, están las pruebas de expresión (expresión corporal) como el PMK, el psicodiagnóstico de Mira y López y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etc.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría, están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo.

Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

#### ***2.7.4.10 Técnicas de simulación***

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social tan parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas —el contexto grupal— que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas.

Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

## **2.8 Métodos para la formulación de perfiles de selección de personal**

Chiavenato (2011) señala que, conforme los candidatos superan obstáculos, pasan a las etapas siguientes. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz.

La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa

### **2.8.1 ¿Qué es un *Assessment Center*?**

Werther (2014) indica que es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación.

Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística. Para definir correctamente un *Assessment Center* (AC), es indispensable cumplir con al menos los siguientes criterios, cualquier otra práctica que se parezca, pero no cumpla con ellos no sería un AC. Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en menos uno de los ejercicios de simulación.

Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una calificación global de evaluación. El procedimiento debe tener

una duración de al menos dos horas con la inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos es individual y el otro grupal.

Algunas organizaciones confunden el AC con otros métodos, pero no lo son, por ejemplo:

- Los que solo aplican pruebas de papel y lápiz.
- Los que involucran solo un asesor.
- Los que no implican una observación de la conducta abierta.
- Los ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto de comportamientos alternativos predefinidos.
- Las entrevistas de tipo situacional en donde se le plantea al candidato situaciones hipotéticas para que responda que haría.
- Los ejercicios de simulación que exigen elección entre acciones alternativa
- Los primeros desarrollos de AC están vinculados con necesidades militares, sus antecedentes se remontan a la aplicación de técnicas psicológicas para la selección de choferes, aviadores y telegrafistas.
- Ejercicios más utilizados a nivel mundial.
- Ejercicios de simulación: generalmente se simula laguna situación que se da en la empresa con alguna frecuencia, para observar a los candidatos cómo reaccionarían y actuarían ante esto.
- Canasta de papeles: en los papeles habrá diferentes ejercicios que al grupo o persona que lo tome le tocará realizar.
- Grupos de discusión: la discusión debe tener fundamento, es un tema relevante para la organización, queremos conocer sus actitudes, capacidad de respuesta e inteligencia en temas de relevancia.

- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes: este ejercicio se realiza mucho en contratación de servicio al cliente.
- Análisis de problemas y toma de decisiones: actualmente, la toma de decisiones se considera una habilidad blanda necesaria e indispensable ante los cambios tan repentinos que se dan en el mundo laboral.
- Ejercicios de presentación oral: es muy importante que el candidato sepa expresarse y dominar la audiencia.
- Ejercicios de comunicación escrita: en muchas organizaciones el dominio de la redacción de informes es indispensable.

### ***2.8.2 Objetivos del Assessment Center***

De acuerdo con Espinoza (2013), los objetivos del AC son: la selección y el reclutamiento externo, la promoción de puestos con responsabilidad de Gestión, la selección de supervisores, la selección de la gerencia media, la identificación de necesidades de capacitación en todos los niveles gerenciales, la selección de individuos con habilidades especializadas, entre otros.

Para Obermann y Obermann (2009), una prueba no es un AC, siendo la primera, básicamente una muestra de la conducta de una persona. Señala, además, que los requisitos de la pruebas o criterios de medición de la prueba son:

#### **Confiabilidad:**

La consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalente de esta.

#### **Validez:**

La precisión con al que una prueba, una entrevista, etc.; miden lo que deben medir o cumplen con la función que pretenden cumplir. En relación con validar una prueba, el autor señala

que, para decidir cuál es la mejor prueba que se puede aplicar a un candidato, es importante saber muy bien que requiere ese puesto, luego elijo varias pruebas en una batería de pruebas que se apoyan entre sí para dar mejores resultados.

Cuando se califican las pruebas, se debe tener un criterio de desempeño del candidato para ser lo más objetivo y no dejarnos guiar sesgadamente. Finalmente, la validación cruzada es revisar las pruebas con otros elementos que me refuercen la hipótesis que me he creado del candidato, si todo es congruente posiblemente hemos encontrado el candidato ideal.

Paso 1: Análisis de puesto

Paso 2: Elección de pruebas

Paso 3: Aplicación de las pruebas

Paso 4: Relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios (calificaciones-desempeño)

Paso 5: Validación cruzada y revalidación: datos sociodemográficos, relacionales, antecedentes familiares, laborales, entre otros.

### ***2.8.3 El examen médico dentro del proceso de selección de personal***

Astúa (2015) indica que el examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general, se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo. En el examen médico, se evalúa físicamente al solicitante y determina si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Existen dos tipos de exámenes médicos:

De admisión.

Periódicas.

### ***2.8.4 Tipos de exámenes médicos***

Astúa (2015) esboza la lista de tipología de exámenes médicos:

### **Admisión**

Debe ser realizado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de la organización y aplicado por un médico especializado en salud ocupacional. Puesto que el examen médico tiene un alto costo debe ser aplicado casi al final del proceso, para evitar desembolsos innecesarios.

Examen de sangre y orina, además de resistencia física son de los más comunes aplicados.

El uso de alguna droga por parte del participante en el proceso es importante detectarlo para evitar conflictos en la legislación laboral.

### **Periódicas**

Una vez que ha sido vinculado el candidato, algunas veces, se realiza exámenes con cierta frecuencia, (va a depender de los incidentes que sucedan en la empresa, o bien la decisión de los administradores) para detectar uso de drogas, alcohol o bien solo para descartar alguna enfermedad ocupacional, que, más adelante, veremos en otro módulo de este curso, sin embargo, son enfermedades causadas por la continuidad del trabajo y las condiciones del ambiente laboral. Se debe tener cuidado con el uso de exámenes médicos como criterio para contratación de personal

Los derechos de los trabajadores son muy importantes, y tanto la Organización Internacional del Trabajo como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social velan por que se cumpla evitando todo tipo de discriminación. En artículos del Código de Trabajo, como el Art. 404, se indica que no se puede discriminar al trabajador por ningún motivo.

El uso de los exámenes médicos para comprobar embarazos en el proceso de selección de personal y el *dopping* o búsqueda de sustancias psicoactivas puede tomarse como punto de discriminación.

## **2.9 Marco situacional**

### **Antecedentes históricos**

Direccionalidad de la organización:

**Visión**

“Ser el centro de carnes preferido por los consumidores, brindando la calidad que ha caracterizado a Carnicería San Carlos durante años” (C.S.C).

**Misión**

“Carnicería San Carlos ofrece las mejores carnes de la más alta calidad, a precios competitivos en el mercado y con la mejor atención para que los clientes disfruten de una valiosa experiencia” (C.S.C).

**Valores**

Compartimos calidad: ofrecemos productos que se distinguen por la calidad y frescura para que la inversión de los clientes sea sustentada.

Vendemos experiencia: nuestros años en el comercio nos respaldan para brindarle un grato momento en todo el proceso de la compra.

Ofrecemos compromiso: nuestro equipo trabaja con dedicación diariamente fomentando un buen ambiente laboral.

Inspiramos confianza: nuestra trayectoria inspira confianza para los actuales y futuros clientes.

Actuamos con ética: actuamos bajo los lineamientos de las entidades gubernamentales para cumplir con nuestros trabajadores y clientes. (C.S.C).

**Lema**

“Calidad, Confianza y Tradición” (C.S.C).

**Naturaleza de la Organización**

Carnicería San Carlos es una empresa que tiene una amplia trayectoria, desde 1993, de estar en el mercado. Actualmente, cuenta con una cadena comercial de doce sucursales ubicadas en Occidente: en Grecia, Poás, Tacaes, Sarchí, Naranjo y El Cacao de Alajuela dedicados a la

venta de productos cárnicos como lo son carne de res, pollo, cerdo, mariscos y más, la empresa ofrece productos complementarios al negocio de las carnes, como abarrotes y lácteos (C.S.C).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación se realiza desde el enfoque cualitativo. Según Campos Ocampo (2017), el enfoque cualitativo ya no se centrará en aspectos numéricos, sino en reflexiones culturales: deducciones, razonamientos, relaciones, subjetividades. Como lo sugiere su nombre, tiene que ver con las cualidades del objeto de investigación y estas siempre vendrán dadas por las apreciaciones que hace el investigador a partir del objeto (p. 16).

Conforme a la descripción anterior, el enfoque cualitativo se relaciona con el desarrollo de esta investigación, ya que es un estudio de lo que hacen y dicen las personas, según el contexto en el que se esté trabajando. Cabe aclarar que es una información subjetiva y personal, la cual no se enfoca en una recolección de datos estadísticos, sino en deducciones, razonamientos, relaciones, subjetividades que se requieren descubrir dentro del posicionamiento de la empresa.

### **3.2. Método de la investigación**

La presente investigación incumbe a un diseño no experimental. Para Hernández Fernández y Baptista (2014), son aquellos que se realicen sin manipular deliberadamente las categorías. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las categorías para ver su efecto. Lo que hace la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (p. 152). De este modo, el estudio busca determinar los criterios para el proceso de reclutamiento y el de selección para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos.

### **3.3 Fuentes de información**

Los sujetos de información a utilizar en la investigación son la administración representada por un miembro y seis colaboradores de los cuales tres son carniceros y tres cajeras de Carnicería

San Carlos de sus respectivas sucursales ubicadas en Grecia centro a quienes se les realizará la entrevista semiestructurada, de modo voluntario para el desarrollo de dicha investigación.

Este estudio de investigación, se examinan tesis y libros afines a los objetivos que se desarrollan. Otra fuente primaria son los resultados de las entrevistas semiestructuradas, ya que son datos únicos.

### **3.4 Categorías de análisis**

Categoría 1: *“Criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos”*

Definición conceptual: Siliézar (2011) indica que el reclutamiento es el proceso por el cual se logra encontrar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes previstas de la empresa, de este proceso depende en gran medida el éxito de una compañía para poder contribuir a los niveles óptimos de la eficiencia de la empresa (p. 101). Además, el autor señala que la formulación es el proceso para clarificar el conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer a los candidatos en el sentido laboral.

Definición operacional: para efectos de esta investigación, se entenderá la categoría “Criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos” como aquellos factores que se elaboran sistemáticamente para lograr realizar un reclutamiento eficaz de personal en una organización, el reclutamiento de puestos operativos.

Definición instrumental: la categoría “Criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos” se valorará, mediante el instrumento de entrevista semiestructurada a un administrativo, tres cajeros y tres carniceros de la empresa Carnicería San Carlos.

Categoría 2: *“Criterios para la formulación de la selección para puestos operativos”*

Definición conceptual: de acuerdo con Mallqui (2015), los criterios para la formulación de la selección de personal operativo son aquellas características que deben cumplir un proceso de

escogencia de los mejores postulantes a un puesto y sus competencias, a través de una serie de pruebas dentro de un marco de conocimientos (p. 120).

Definición operacional: para efectos de esta investigación se entenderá la categoría: “Criterios para la formulación de la selección para puestos operativos” como aquellos factores que señalan una adecuada gestión de selección de personal, entendiéndose como el proceso que se hace en recursos humanos para calificar a los mejores candidatos para el puesto después de haber pasado por el proceso de reclutamiento.

Definición instrumental: la categoría de análisis “Criterios para la formulación de la selección para puestos operativos” se valorará, mediante el instrumento de entrevista semiestructurada a un administrativo, tres cajeros y tres carniceros de la empresa Carnicería San Carlos.

### **3.5 Instrumentos**

Los instrumentos de una investigación son un conducto que consiente en lograr información de los sujetos participantes, para analizar cómo establecer esta. Entre los instrumentos a utilizar en el presente estudio, se puntualizan los siguientes:

Según Merino, Blanco, Sánchez y Grande (2015), la entrevista “pretende obtener información sobre las actitudes, creencias, experiencias, etc., que condicionan la forma de percibir el entorno de cada individuo entrevistado” (p. 39). Por lo que la realización de entrevistas semiestructuradas es dirigida a la administración para conocer las funciones de los puestos operativos y colaboradores de estos, para poder determinar las necesidades empresariales desde la psicología organizacional.

Para la validación, otro instrumento a utilizar es la triangulación el cual nos permite diferenciar en primer lugar la teoría, seguido de los resultados de los instrumentos realizados a los sujetos participantes de Carnicería San Carlos, mediante las entrevistas semiestructuradas y, por

último, el constructo propio desde la síntesis de lo que a nivel empresarial se debe enfocar desde la Psicología Organizacional.

### **3.6 Análisis de información**

La recolección y análisis de la información se realizará de la siguiente manera al momento de aplicar los instrumentos en este caso las entrevistas estructuradas y la triangulación, en cuanto se obtenga la totalidad de la información, se continua con la exploración de los resultados para tener un punto de vista más claro y exacto de las respuestas, esto con el fin de enviar al investigador una propuesta compacta reflejando los resultados de estas.

La información será analizada siguiendo los pasos del método deductivo, así lo confirma Abreu (2015), pues indica que “permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (p. 210).

En este caso, se contemplan las condiciones expresadas anteriormente, ya que se basa en sustraer terminaciones que se derivan de ciertos indicios, las cuales deben ser auténticas para que la hipótesis ejecutada sea legítima. Para concluir, el objetivo va dirigido a que la propuesta sea útil y brinde mejoras importantes para Carnicería San Carlos en el tema de gestión de talento humano desde la psicología organizacional.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis interpretativo de este apartado representa las categorías propias de los objetivos del proyecto de investigación. Se muestra por objetivos y cada categoría demostrada en la entrevista semiestructurada que se les realizó a los sujetos participantes de la Carnicería San Carlos.

### Categoría de análisis 1

Ante la consulta sobre el proceso de contratación, se les pregunta por el tiempo tiene de laborar en la Carnicería San Carlos, durante la entrevista semiestructurada, se intentó analizar las causas de estas respuestas sobre el proceso de Reclutamiento en Carnicería San Carlos.

La siguiente es una transcripción de los sujetos entrevistados que contestaron entre otras cosas:

Carnicero #1 (E.R.C.) *“Lo que necesitaban en ese momento más que todo era como un vendedor porque fue cuando inauguramos Rosvil Centro hace 19 años atrás, entonces a mí me contrataron para que abriera esa sucursal de la carnicería, ya entonces fue cuando Carlos me dio la oportunidad y hace 19 años”*.

Cajera #1 (N.S.F.) *“Tengo 10 años de trabajar en Carnicería San Carlos, yo me siento bien, soy muy vieja de estar ahí, y trabaje 5 años en la Central y los últimos 5 años los he trabajado en el Bodegón de las Frutas y las Verduras”*

Carnicero #3 (L.B.P.) *“Ya tengo un año y dos meses, inicie cubriendo almuerzos, en Colon, en Rosvil centro y en la sucursal el bodegón de las frutas, y Rosvil y hoy trabajo en la Central”*.

La teoría nos aporta lo siguiente: según Robbins (2004), el comportamiento organizacional es un campo de investigación que describe y analiza el efecto que tiene las personas, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Según lo que apunta Robbins, Carnicerías San Carlos, al tener un personal apegado a los principios empresariales, tiene un efecto sobre la estructura interna y las personas que laboran reconocen su confiabilidad.

Lo anterior permite demostrar que la organización ha realizado esfuerzos por mantener a los sujetos participantes satisfechos garantizando estabilidad laboral, y esto incide, no solo en que estén alineados con la filosofía organizacional, sino que también evidencien agradecimiento y satisfacción a la hora de realizar sus tareas.

Los entrevistados demuestran tener estabilidad laboral, ya que tienen muchos años de trabajar para la organización; otra parte los sujetos participantes manifiestan tener año y medio de ser colaboradores en Carnicería San Carlos.

En referencia a lo comentado por los sujetos entrevistados, se puede afirmar que la mayoría inició trabajando en la sucursal central de Carnicería San Carlos ubicada en el centro de Grecia de Alajuela a excepción de uno que fue contratado para abrir la sucursal de Rosvil Centro, posteriormente, los trasladan a otras sucursales, donde los sujetos expresan que es con el fin de ayudarles a ellos a que estén más cerca de donde viven.

En este sentido, se demuestra, según teoría sustentada, que la organización ha brindado a los sujetos participantes un espacio estable para poder desarrollarse como trabajadores. Asimismo, la solidez que ofrece la empresa permite a los sujetos participantes la reducción de las posibilidades de generar un impacto psicológico, dado que se minimiza la rotación de personal, y garantiza la satisfacción de los trabajadores, se reduce la ansiedad y el estrés ante posibles despidos, ya que confían en el respaldo de la organización.

Por otra parte, se les realizó a los sujetos participantes el siguiente cuestionamiento, en donde se les indica cuál ha sido su experiencia al trabajar para Carnicería San Carlos. Las respuestas se detallan a continuación:

Carnicero #1 (E.R.C.) *“Nathalie yo he aprendido de todo he madurado mucho son 19 años, tampoco no son 1 ni 2 de estar en la empresa, no es tan grande tampoco la más pequeña, es término medio, donde uno aprende demasiadas cosas, uno va madurando a través del tiempo, y la verdad, la verdad a mí me gusta estar aquí, son 19 años y yo le he dicho a Carlos yo me siento bien, a mí me gusta estar aquí, si no fuera así ya me hubiera ido porque soy de las personas que creo que uno debe estar donde uno le gusta y yo aquí he aprendido de todo, he sido casi que de todo, he sido chofer, he estado atendiendo, he estado supervisando y son cosas que le van dejando una enseñanza a uno, cada día más grande, la empresa crece y uno va madurando, más o menos teniendo una idea clara y concisa de que es lo que se ocupa que es lo que se necesita”.*

Cajera #1 (N.S.F.) *“Es muy comfortable trabajar en esta empresa, no puedo hablar por otra persona sino por mí misma, yo me siento bien y hablar con los clientes, conocer a los clientes y quedar bien con los clientes, a veces se queda mal con los clientes, no es porque uno quiere, donde estoy trabajando las personas son muy estrictas, el público es demasiado exigente en el Galerón de las Frutas y Verduras, ellos les gusta que les de calidad, no importa lo que cuesta, los clientes son demasiado exigentes y yo soy muy vieja de estar ahí y lo le digo a los carniceros que el cliente aquí es exigente, yo le entiendo a los carniceros que aquí es calidad, pero no la calidad que ellos quieren. ”*

Carnicero # 3 (L.B.P.) *“Yo me he sentido bien, he estado muy contento. Carlos es un jefe magnifico, no tengo quejas de nadie y no me puedo quejar porque en realidad me he sentido super bien, nunca me he sentido en una empresa como me siento aquí.”*

Todos los sujetos que colaboraron en el estudio indican, durante la entrevista realizada, que han tenido la oportunidad de crecer en la empresa y que el trato lo consideran que es muy paternalista por parte del jefe. Asimismo, los sujetos participantes indican que la empresa valora su trabajo, además de que han madurado en la organización que se sienten como si fueran una familia. Por lo tanto, hay un nivel satisfactorio de motivación por parte los sujetos participantes respecto al trato que reciben de la administración de Carnicería San Carlos.

Feris y Castro (s.f., citados por Ventura, 2019) mencionan que la satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Respecto al párrafo anterior, se demuestra que, en Carnicerías San Carlos, la satisfacción laboral y el clima organizacional han generado un vínculo positivo para el buen desempeño de la organización, esto se confirma en lo externado por los sujetos al manifestar lo siguiente: Carnicero #1 (E.R.C.) *“yo me siento bien, a mí me gusta estar aquí, si no fuera así ya me hubiera ido”*, Cajera #1 (N.S.F.) *“es muy comfortable trabajar en esta empresa, no puedo hablar por otra persona sino por mí misma”*, y Carnicero # 3 (L.B.P.) *“Carlos es un jefe magnifico, no tengo quejas de nadie y no me puedo quejar”*.

Las expresiones denotan un sentimiento de pertenencia a la organización y una fidelización de los sujetos participantes producto del clima organizacional óptimo generado por administración

de las carnicerías. A través de lo expresado por los entrevistados en las preguntas realizadas, logra observar que todos los sujetos participantes expresan que han aprendido mucho en la empresa, algunos destacan el crecimiento, a través de su formación profesional en sus puestos específicos; además, consideran sentirse bien en la organización, ya que según ellos las tareas son muy variadas y esto les da sentido a sus trabajos. Aunado a lo anterior, se podría señalar, de acuerdo con lo dicho por los entrevistados, el lugar trabajo es confortable.

Otro de las preguntas realizadas fue, cómo se dio cuenta de que la carnicería tenía la necesidad de una persona que se encargara del puesto de cajero o carnicero, a los que los sujetos participantes indicaron lo siguiente;

Cajera #2 (K.V.H) *“La aplicación fue en Facebook, se la mandaron a mi esposo y el me mando un pantallazo a mí, yo tenía 6 meses de buscar trabajo.”*

Carnicero # 2 (G.H.A) *“Yo me di cuenta por otros compañeros de trabajo, que tenía conocidos en Tacares, fue cuando hicieron el cambio de Coopetacares a Rosvil Tacares. Ellos me dijeron que, si no quería trabajar para Carnicería San Carlos, que mandara el currículo aquí”.*

Cajera #3 (S.B.M) *“Buenos días fue por medio de un compañero que trabajaba acá (carnicero) que me dijo que estaban ocupando personal, no vi ninguna publicación, solo fue por medio de él”*

Las respuestas anteriores se complementan con la perspectiva ofrecida por la administración cuando se le preguntó si puede brindar un ejemplo de la manera en la que se proyecta la empresa para realizar la divulgación de oferta laboral a los oferentes al puesto vacante. Al respecto, la entrevistada indicó lo siguiente:

Administradora (Y.M.A) “*Nosotros hace como un año utilizamos los medios sociales y demás, entonces a través de eso se hace la publicación que se ocupa de “x” persona y para que puesto y también hacemos publicaciones en las páginas como bolsa de empleo en las mismas redes sociales o igual colocamos como rotulaciones en los puntos en las sucursales.*”

La teoría señala según Chiavenato (2011) que las contrataciones de personal han cambiado con el tiempo, señalando el autor que en una primera etapa solamente se hacía procesos empíricos a través de buscar el candidato idóneo para la empresa para avanzar a un proceso de gestión de talento humano que toma en cuenta el proceso de reclutamiento y la retención del personal calificado y apto para la organización.

Los sujetos entrevistados puntualizan que fue por un conocido que se dieron cuenta de la vacante o de boca en boca, solo una colaboradora señala que ella se enteró por medio de redes sociales en especial *Facebook*. Esta versión se confirma con la postura de la administradora, quien indica que ha habido un cambio hacia la digitalización de los canales de reclutamiento al utilizar las bolsas de empleo, no obstante, mantienen algunas estrategias tradicionales como colocar rótulos en los puntos de venta.

En las entrevistas realizadas, los sujetos participantes más antiguos mencionan que dos medios de comunicación masivos como Radio 16 y Canal 5, propios del cantón de Grecia, hace varios años se usaban para atraer personal a la empresa, aunque el medio más utilizado ha sido por recomendación de amistades o por compañeros de trabajo, los trabajadores más recientes se dieron cuenta por medio de publicación en *Facebook*.

Lo expuesto por Chiavenato, se complementa con las respuestas ofrecidas por los sujetos participantes, cuando se les preguntan si conocen si hay otra forma en la que las personas que

muestran algún interés por trabajar en las distintas sucursales de Carnicería San Carlos puedan obtener el trabajo; a lo cual lo sujetos participantes contestaron lo siguiente:

Cajera #1 (N.S.F.) *“Ahora, ahora casualmente es por redes sociales, ahora si porque redes sociales o por amistades de la empresa si ocupan, si se va alguien y le dicen que se fue fulano y necesitan carnicero ahí está ese puesto, son lo más que yo he sabido es por esto que han logrado el puesto”*

Carnicero #1 (E.R.C.) *“A no ahora las cosas son diferentes se tira en las redes sociales y se ponen rotulaciones en diferentes partes para que lo vean, ahora ya es mucho más comparado a antes ahora hay mucho mayor movimiento en ese sentido porque las redes sociales ayudan demasiado para eso porque la empresa ahora ha crecido ya no es lo mismo cuando yo empecé a trabajar con Carlos era la primera ahora es totalmente diferente a esta”*

Cajera #2 (K.V.H) *“Por medio de correo mandan el currículum y vienen a entrevista, o también dejan el currículum físico y Jesenia lo revisa”*

La teoría señala que los canales de reclutamiento expuestos por los sujetos participantes evidencian el cambio generacional en materia de la gestión del talento humano en el área de reclutamiento y selección, esto es confirmado por Romero (2016):

Del boca a boca se dio paso a los anuncios en prensa, radio y televisión, a continuación, aparecieron los portales de empleo, gran avance para las empresas y los candidatos, ya que podían incrementarse de una manera exponencial las vacantes publicadas, consiguiendo con ello disminuir el tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos y ampliar el número de interesados en las ofertas de empleo (p. 39).

Ahora bien, a partir de lo aportado por los sujetos participantes y por Romero (2016), se puede encontrar una tendencia a la utilización de canales externos y digitales, lo cual permite ciertamente, mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento al llegar a más población y estudiar el comportamiento del mercado laboral.

Esto es confirmado por Espinoza (2013), quien indica que es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente, donde es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto.

Por su parte, Werther y Davis (2008) señalan que, con la expansión de la tecnología, en innumerables áreas y la difusión que permite internet, cada vez más empresas recurren a esta para realizar sus procesos de reclutamiento.

Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. Según lo afirmado por la administradora, Carnicerías San Carlos se ha sumado a esta movilización tecnológica hacia los medios digitales, especialmente en el último año.

En esta dirección, los autores prestan especial atención al proceso de reclutamiento como un proceso dinámico, es decir, cambiante en el tiempo, donde en un momento inicial el proceso solamente buscaba traer personas para la organización sin una gran inversión, cuanto menos se invertía y se buscaba la maximización de la producción, era mejor para una organización. Así, Espinoza (2013) muestra que, actualmente, las organizaciones deberían adoptar un sistema formal donde se planifiquen y controlen los procesos de reclutamiento para mayor control y maximización de su personal, obteniendo, de esta forma, no solo personas que rellenen un campo laboral, sino aquellos que contengan las competencias necesarias para hacer crecer a la organización.

Entre otros aportes de los entrevistados, se observa que el proceso de reclutamiento actual no es una gestión estructurada, ni posee una metodología de control, sino que la forma sencilla que ha utilizado la empresa le ha dado resultado hasta ahora para la atracción de candidatos.

Cabe recalcar que, recientemente, la empresa no ha necesitado personal por una expansión, sino para llenar vacantes cuando son requeridas para remplazo producto de las necesidades que se van presentado.

Como corolario, desde la Psicología Organizacional, se ha señalado que es importante gestionar la empresa hacia el cambio organizacional, ya que las compañías deben adaptarse a los ajustes del medio y buscar una expansión de sus objetivos, tomando en consideración que, al crecer la organización, requerirá de la contratación de mayores candidatos que cuenten con los perfiles necesarios para esta y no solo llenar las plazas vacantes sin ningún criterio de análisis. De ahí la importancia de contar con un proceso estructurado de reclutamiento y selección que permita la contratación del personal idóneo para el puesto requerido en las Carnicerías San Carlos, que contemple los canales digitales que la empresa ha venido implementando.

Ante la pregunta vinculada con si conoce que había, en su momento, más personas aplicando para este mismo puesto de cajero y/o carnicero, los sujetos participantes externan:

Cajera #1 (N.S.F.) *“No ninguna, no porque ellos me hablaron de que Hellen se iba porque ya había terminado la carrera o iba a estudiar algo mas no sé, y entonces ella se fue y me dieron el puesto de los domingos, ya después la otra cajera se iba y me dijeron que, si me podía quedar medio tiempo que, si me servía porque en ese tiempo mi esposo no tenía trabajo, era la oportunidad, era de medio tiempo trabajando.”*

Carnicero #1 (E.R.C.) *“Creo que sí, yo no vi la publicación en ese momento, pero entiendo que si porque cuando me contrataron a mí ya tenían a otro muchacho, había dos, entonces ya tenían a otro muchacho que iba para allá”*

Carnicero # 2 (G.H.A) *“Había como tres más, estaban buscando para la carnicería de Poas”.*

Cajera #3 (S.B.M) *“Si de hecho si me dijeron que había dos muchachos más”*

Carnicero # 3 (L.B.P.) *“Había un muchacho, pero no sé cómo se llama”*

Alfaro (2012) señala que, antes de ingresar al mercado de recursos humanos, se deben conocer estos conceptos básicos, como el de oferta de trabajo, que es la disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa. Así como demanda de trabajo, que se define como número de trabajadores que la organización necesitará en el futuro.

Los entrevistados señalan, en su mayoría, que había personas esperando por el puesto o aplicando por la misma vacante, algunos indicaron que había entre una y tres personas, la mayoría llegaron por recomendación directa junto a otras personas más, esto indica que no existe un método formal para atraer personas para cubrir puestos del mercado laboral.

De acuerdo con Espinoza (2013), cada mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo. La teoría evidencia la necesidad de aplicar criterios científicos en reclutamiento y selección de personal en las Carnicerías San Carlos. La administradora mencionó en la entrevista que no cuentan con un manual de los puestos, al no conocer roles específicos de cada puesto, la oferta que se realiza no es consecuente y puede generar muchos o pocos oferentes.

Entre los principales hallazgos de esta categoría se destaca que la mayoría de los entrevistados coinciden con que la forma en la que las personas puedan obtener el trabajo ha variado con el tiempo, el sistema antiguo fue a través de la comunicación directa, de boca en boca con el interesado; no obstante, los sujetos expresan que ahora los procesos son diferentes, por el advenimiento de las redes sociales y bolsas de empleos.

De esta forma, los sujetos participantes expresan que, a través del tiempo, se ha cambiado de formas sencillas para dar a conocer los puestos de trabajo y que ahora es mucho más difícil encontrar trabajo, situación que refleja la realidad vivida nacionalmente, donde las personas, o el mercado de trabajo, buscan directamente a las empresas, los interesados en el trabajo mandan su hoja de vida y esperan que la administradora lo reciba y valore entre el mercado de trabajo disponible y no son las organizaciones quienes buscan de ellos.

Con lo expuesto anteriormente, la situación se complica para quien desea tener una oportunidad laboral en la actualidad, ya que no todos tienen los recursos materiales de una computadora para poder hacer un currículum vitae y poder enviarlo, tomando en cuenta que también se necesita internet y no todos tienen ese acceso, más sí la necesidad de trabajar. Espinoza (2013) menciona que, en épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes. Una dimensión de oferta y demanda. Cada mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo.

Para Chiavenato (2011), una de las posibles situaciones de mercado es que la oferta sea mayor que la demanda donde hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas.

Todo lo anterior muestra que los cambios en el mercado de trabajo se ven reflejados tanto en la oferta como en la demanda de la organización, al ser una empresa que ha crecido, por lo que

debe actualizarse y modernizarse para poder evaluar los currículos de los candidatos interesados, trayendo consigo mejoras al proceso que la empresa, sin embargo, esta situación hace que el mercado de trabajo observe y deduzca que es más difícil acceder a un trabajo actualmente en comparación con la forma antigua, ya que quedan a la espera de la revisión del currículum vitae, que no es la única, puesto que los candidatos van en aumento y las ofertas de trabajo suben, aunque la demanda suba, requiere de ciertas competencias que son escasos o difíciles de encontrar.

Esto puede señalar que, de acuerdo con la Psicología Organizacional, las empresas que crean fuentes de trabajo tienen que tomar en cuenta el eje de las organizaciones donde se vincula las personas en todos los ámbitos de la vida de modo integral, señalando que existe una fuerte relación entre ellas en las que participa el ser humano y, por lo tanto, las empresas deben abrir los canales de acercamiento a las distintas organizaciones que influyen en las personas.

## **Categoría de análisis 2**

En las siguientes líneas, se detallan los elementos que permiten determinar criterios de selección de personal para los puestos operativos en Carnicería San Carlos ubicadas en Occidente. El primer cuestionamiento para abordar este objetivo fue la siguiente: dentro del desarrollo de su puesto ¿cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores de cajeros y carniceros?, a lo cual la administradora (Y.M.A) contesta:

Administradora (Y.M.A) *“Bueno... actualmente no tenemos como un patrón a seguir, digamos como... en cuanto a un tipo de cuestionario y demás, normalmente, pues tratamos de analizar lo que son diay... los datos personales, si es casado, si tiene hijos que a veces por una cuestión de política de empresa se les da, no es para marginar pero si un poquito talvez de prioridad por el nivel de responsabilidad que tienen, verdad a diferencia pues de una persona que esté soltera y demás que talvez no tenga esa carga familiar y después de*

*eso, eh, la experiencia que tenga en el puesto que se vaya a contratar, verdad, en el puesto de asistente contable pues que tenga algún título que lo respalde o cursos... eh... que cumplan con los pasos que también pide la empresa, con una buena atención al cliente... eh.. que tengan, que se yo, un carnet de manipulación, en la parte de carnicería igual, la experiencia en el manejo de desarme, no se les pide título porque es un gremio un poco complicado aparte de que es una mano de obra que está muy escasa a nivel nacional entonces eh, digamos que las contrataciones que ha habido de carniceros se han dado porque los conozco o porque ya en algún momento trabajó. De lo que yo tengo de estar por acá digamos que ese ha sido una de la parte fuerte, que te digan mira es que ya trabajo conmigo entonces démosle la oportunidad de nuevo o trabajo en tal lugar y me han dicho que es muy bueno, pero en sí cómo algún título que lo respalde no, en el caso de cajeras pues si se les pide que tenga un poco de conocimiento en computo porque es indispensable por el tipo de sistema que nosotros tenemos y experiencia, igual como le digo hemos contratado personas que no tienen experiencia en carnes, la idea después de la entrevista, después de que analizamos lo que se acercan poquito más a lo que estamos buscando en cuanto a, digamos que la forma de expresarse y eso que es importante a la hora de que nosotros nos reunimos con una personas, escogemos y hacemos una prueba de tres días, cuatro días ya para ver si realmente cumple a cabalidad con lo que nosotros estamos buscando, pero si en este momento así como que yo le diga a usted, mira tengo este tipo de cuestionario y demás no, o se ha hecho muy empíricamente quizá”*

La entrevistada realizada a administradora (Y.M.A) indica que la organización en general no tiene un sistema estructurado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, explica que uno de los filtros que aplican es analizar los datos personales de los candidatos, donde se toma en cuenta condiciones tales como estado civil, hijos entre otros. También, comenta que,

según el puesto, tienen algunas condiciones para escogencia del personal a contratar, como en el caso de los carniceros la experiencia que tengan, o bien si con anterioridad conocen a los candidatos que trabajaron anteriormente en Carnicería San Carlos.

Durante las entrevistas semiestructuradas, se pretendió profundizar su respuesta y se encontró que la administración sigue un procedimiento basado en experiencias previas de contratación, se guían mucho por la intuición al señalar que creen que, si un candidato es casado y tiene hijos, es indicador de que es una persona responsable y va a tener estabilidad laboral.

La detallada descripción que ofrece la administradora señala que la empresa intenta tener algunos criterios de selección de personal, entre ellos requisitos como carné de manipulación de alimentos, al necesitar trabajar en inocuidad. Además, algunos puestos administrativos requieren ciertas competencias técnicas y experiencia, por otra parte, se les piden algunos cursos que avalen el conocimiento de la persona. Se destaca que los requisitos cambian, según el puesto que se desea seleccionar, donde una razón importante es poder evaluar en los candidatos potenciales y su experiencia anterior en puestos similares.

Así pues, si se toma en cuenta el rol del Psicólogo Organizacional, quien analiza científicamente el comportamiento humano dentro de las organizaciones, menciona que esta corriente psicológica utilizó métodos experimentales y científicos en diversos problemas de las organizaciones, señalando, asimismo, que, de forma contraria al empirismo, la medición científica conlleva un mayor control y predicción del futuro desempeño del colaborador dentro de la organización. Las carnicerías San Carlos requieren la aplicación métodos científicos y criterios científicamente validados para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es importante tomar en cuenta no solo habilidades técnicas, es decir, la cualificación del puesto en cuanto a estudios, cursos o capacitaciones, sino tomar en cuenta las habilidades blandas

que van a ser muy importantes en la aptitud de la persona y el tiempo de permanencia de la empresa, no obstante, es importante tener criterios claros sobre los roles de cada puesto, por ello, se le realizó a la administradora la siguiente pregunta referente a si la empresa cuenta con perfiles y/o especificaciones propias de cajeros y carniceros, que sean tomadas en cuenta al momento de seleccionar y reclutar al personal, donde expresó:

Administradora (Y.M.A) *“Digamos que sí, que era lo que le mencionaba antes, quizá sí pero muy empíricamente, no hay como un manual... verdad... que eso si en su momento sería importante tenerlo, pero no hay así, como que, este hecho un manual no, se tiene en mente lo que requiere la persona para el puesto”*

La entrevistada no hace referencia a políticas que incluyan perfiles y/o especificaciones propias del proceso de reclutamiento y selección, en su lugar refiere a la falta de un Manual de puestos operativos. No obstante, desde su visión, afirma que es importante contar con un documento de puestos para mejorar el proceso de selección de personal. Estos criterios son referidos por Chiavenato (2011), quien indica que:

La forma que el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesión gráfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante. El formato de especificaciones constituye una codificación de las características que el ocupante del puesto debe poseer.

Es importante que, en la gestión del talento humano, en las Carnicerías San Carlos, se aborde las especificaciones necesarias para los perfiles de puesto, ya que daría un marco de acción

a la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la organización. Es importante acotar que, de momento, tampoco se cuenta con una persona encargada de dicho proceso, lo cual también fue expuesto por la administradora cuando se le preguntó respecto a cuáles son las oportunidades de mejora que presenta en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de personal en Carnicería San Carlos.

Administradora (Y.M.A) *“Diay yo creo que un profesional en el área verdad porque eh, igual, eh para mi es a veces complicado entrevistar por ejemplo para carnicero porque yo no conozco tanto la materia digamos, normalmente siempre tengo que respaldarme con un compañero a la hora de hacerle la entrevista a un carnicero, verdad, entonces yo diría que una persona eh, acorde eh, para ese tipo de situación y que sea la que más bien nos diga tengo, este, este y esta persona para saber si cumple con este perfil y demás, en este momento cómo le digo pienso que por ese lado nosotros estamos como eh, mal por no decir más mal verdad, pero si no hay, no hay una preparación digamos se hace muy empíricamente y hoy por hoy pues diay creo que no debería ser así”*

El no contar con un profesional con conocimientos en recursos humanos la administradora se encuentra en una posición de vulnerabilidad, pues en sus manos está el aprobar y descartar un candidato y, según lo expresa, no se siente capacitada para dicha selección, por lo que debe recurrir a otros trabajadores para generar un criterio, lo cual se ejemplifica en la frase: *“normalmente siempre tengo que respaldarme con un compañero a la hora de hacerle la entrevista a un carnicero”*.

La entrevistada pide asesoría acerca de lo requerido para que el candidato cumpla con el perfil, esto evidencia que hay una necesidad organizacional en este tema y se reconoce la importancia de un cambio. Asimismo, la falta de políticas claras en materia de recursos humanos, incluido los procesos de reclutamiento y selección de personal, puede generar sentimientos de

frustración, incertidumbre, duda, culpa y otras emociones displacenteras en las personas encargadas de ejecutarlos. Por lo cual requieren especial atención.

Ahora bien, al ahondar las causas de estas respuestas, se puede inferir poca capacidad y control por parte de la organización. Los requisitos quedan expuestos a la subjetividad y empirismo de la empresa, en su totalidad, la administración coincide en errores puntuales, al no contar con el suficiente conocimiento de un proceso de selección de personal basado en métodos científicos.

Esta respuesta es útil para considerar que la organización tiene una oportunidad de mejora, ya que son conscientes de sus deficiencias y desean mejorar, es decir, hay apertura a conocer y prepararse en materia de reclutamiento y selección de personal.

La falta de información acerca de los criterios de selección señala la necesidad de la creación de un manual de puestos que guíe al administrador hacia una toma de decisiones beneficiosa para la organización, en cuanto a la selección de personal y tomando en consideración que la Psicología Organizacional demanda una guía que permita observar y analizar los procesos correctamente.

En consecuencia, un abordaje de estas problemáticas desde la Psicología Organizacional busca prever riesgos y disminuir conflictos tanto internos como externos, a través del conocimiento del comportamiento de los trabajadores que se puede analizar mediante de las especificaciones que se encuentran dentro de un manual de puesto, documento que aporta gran información a la hora de seleccionar los candidatos en la empresa, la información referida por la administradora es útil, ya que ella es consciente de esta necesidad y ha generado análisis acerca de la importancia de un manual estructurado dentro de la organización.

Ante la consulta sobre el proceso de selección se indaga sobre el proceso antes de su contratación, es decir, qué se le solicitó, de qué se habló con usted en ese momento. Los sujetos participantes expresan:

Cajera #1 (N.S.F.) *“Solo me dijo Don Carlos que viniera los domingos, ya después al año completo después ya trabajaba las tardes porque era el horario que estaba disponible, después ya trabajaba todo el domingo y las tardes, tuve tamaño tiempo trabajando así”*

Carnicero #1 (E.R.C.) *“Primero hable con Mario, Mario más o menos me puso al tanto de lo que se requería que fuera hacer si aceptaba el trabajo y después ya pasé hablar con Carlos que era el dueño, entonces Carlos ya me dijo más o menos que era lo que necesitaba, eh, que no me preocupara por ciertas cosas que tal vez yo no sabía, porque en el momento las iba aprender, eh, y, me dio la oportunidad y aquí estamos, eso fue cuando inauguramos Rosvil Centro hace 19 años cuando se puso la carnicería allá a mí me contrataron para que se abriera esa carnicería allá, entonces fue cuando Carlos me dio la oportunidad y hace 19 años que se abrió allá ”*

Cajera #3 (S.B.M) *“Bueno, igual me pidieron el currículo en ese momento el que me entrevistó fue Don Carlos”*

Cajera #2 (K.V.H) *“Eh, bueno yo envié el currículo, todos los datos personales, la hoja de delincuencia, la cédula todo por correo, y, después cómo a los quince días me llamaron, pero la llamada estaba perdida y yo dije. la sangre de cristo tengo que llamar y devolví llamada y me dijeron que era para ver si podía venir a entrevista y vine a entrevista el 14 de agosto del año pasado y eh, bueno Yessenia me hizo varias preguntas del trabajo anterior, cuanto tiempo tenía de trabajar, que si tenía hijos, que si tenía esposo eh, no me acuerdo que más porque fue hace tiempo, pero si fueron cosas así”*

Ante esto, se puede confirmar con la teoría expuesta por Werther y Davis (2014) se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto requiere a su próximo ocupante.

Los entrevistados señalan que, antes de su contratación, les solicitaron varios documentos como: la cédula, la hoja de delincuencia, el currículum, entre otros. Además, aducen que los administradores hablaron con ellos en el momento antes de la contratación, es decir, en la selección de personal se hicieron algunas preguntas acerca del trabajo anterior.

Durante las entrevistas semiestructuradas, se pretendió ahondar las causas que originaron estas opiniones; la mayoría de los encuestados destacó que lo que más le preocupaba a la empresa a la hora de entrevistar era conocer su experiencia anterior en el puesto al que aplicaba y si poseía experiencia en trabajos similares.

De esta forma, los encuestados describen que, antes de ser contratarlos, los documentos que más le pedían era el currículum vitae con los atestados, en particular, para esta empresa es muy importante la hoja de delincuencia, la experiencia previa en trabajos similares y copia de la cédula de identidad.

Se puede hallar una posible visión de filtrar los candidatos idóneos, a través de la entrevista, y se tiene una responsabilidad legal, al pedir documentos que avalen la legitimidad del postulante al puesto, lo cual le brinda la seguridad al solicitante de ser contratado con esto se siente seguro y sus niveles de estrés nivelados por obtener su nuevo trabajo, sin embargo, la empresa no cuenta con una serie de requisitos y especificaciones del puesto.

A pesar de que la organización maneja algunos criterios de selección de personal, la descripción de las respuestas de los entrevistados brinda información acerca de datos personales, pero no de criterios específicos del puesto a la hora de seleccionar personal.

Ante la consulta sobre el proceso de selección, se pregunta: antes de que se le indicará que usted era la persona escogida para ocupar este puesto, ¿tuvo que reunirse con el encargado en más de una ocasión?, donde los sujetos participantes indican:

Carnicero # 3 (L.B.P.) *“Bueno, el encargado Wilber que me dijo lo que había que hacer, que estaba en el frente que tenía que dedicarme a las urnas y mantener bien bonito todo, bien ordenado, bien aseado, bien todo lo que es orden y aseo. No firmamos contrato fue de palabra.”*

Cajera #2 (K.V.H) *“No, únicamente la entrevista con Yessenia, yo vine aquí y Don Carlos y Yesenia me reunieron para hablar conmigo después de una semana de prueba, bueno si me reunieron otra vez para ver cómo me sentía, cómo sentía el ambiente y para ver si me sentía cómoda y así, cómo que lo que si me preguntaban era que si me sentía bien trabajando acá”*

Carnicero # 2 (G.H.A) *“Primero vine a la entrevista con Luis y Mainor y después vine 3 días hacer prueba, ya después ellos me llamaron otra vez y todo fue de palabra hablé con Don Carlos”*

Cajera #3 (S.B.M) *“No solo en el momento de la entrevista inicial con Don Carlos”*

Una organización debe buscar la maximización de sus procesos requiere un grado de control y planificación en el reclutamiento y selección de personal, por tal motivo, no se puede realizar un proceso eficaz y eficiente con una sola entrevista de trabajo, ya que se debe de tomar en cuenta, según Chiavenato (2011) lo siguiente:

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de

costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc.

Mediante la entrevista semiestructurada, la mayoría de los entrevistados señalan que antes había un método que la empresa utilizaba y consistía en colocar una semana aproximadamente a prueba al candidato antes de indicarle si había seguridad en su contratación, esto permitía valorar si eran aptos para realizar las tareas que se le pedían en el puesto. Además, la mayoría señalaron que las indicaciones fueron muy básicas, en cuanto a limpieza, orden y estética. Solo tuvieron una entrevista con el encargado, según lo señalado por la totalidad de entrevistados.

En una forma más profunda, la mayoría mencionaron que todo era de palabra, que no había un proceso de selección donde se le aplicara alguna medición, solo se les observaba el desempeño durante algunos días para ver si eran aptos para el puesto, los participantes encuestados coinciden en que aparte del periodo de prueba no se les aplicaron ninguna evaluación o entrevistas adicionales.

De esta forma, los encuestados señalan que no existió, a la hora de contratarlos, un proceso largo o complicado, que todo fue muy práctico, enfatizando en ponerlos a prueba, trabajando para observar y valorar las competencias en el escenario real del trabajo. Existe una forma práctica de evaluar al candidato, a través de la valoración de sus capacidades manuales en el puesto, esto debido a la operatividad de este.

Se puede señalar que la información obtenida es de gran utilidad, a la hora de conocer la forma de ejecutar las entrevistas por parte de la administración, ya que le brinda al postulante la confianza y cercanía con la administración, al ser prácticamente una conversación entre tres personas conocidas en un ambiente muy ameno y familiar.

La Psicología Organizacional es clara de la necesidad de conocer y analizar el comportamiento de las personas, antes de que ingresen a la organización, por lo que este tipo de acercamiento más íntimos permiten al administrador conocer más a fondo la disponibilidad del solicitante, ya que el espacio da pie a la apertura y confidencialidad en el momento de entrevista, lo cual le brinda un sentido desde el primer encuentro de pertenencia.

En cuanto al proceso de selección, se les preguntó sobre el momento en el que se le habló de cómo era la empresa, de temas de salario, horarios, la de trabajar en Carnicería San Carlos. A lo que los entrevistados contestaron:

*Cajera #2 (K.V.H) “En el día de la entrevista si me explico del sueldo, sobre el salario, el horario, que era de 1:00 p.m. a 7:00 p.m., y de la 7 de la mañana a la 1 de la tarde, este...y del sueldo también me hablo, ya después me dijo que me iba a quedar en la Central, cuando paso una semana y que era en las tardes”*

*Carnicero #1 (E.R.C.) “Antes de entrar, antes de entrar Carlos le explicaba a uno, yo tengo parámetros de trabajar aquí, tengo el salario que pago de acuerdo con y todo lo relacionado con el contrato se habló antes de entrar, él ha sido claro en eso, de hecho, desde que yo conozco a Carlos, él siempre antes de contratar a la persona, él siempre le explica lo que tenemos para ofrecerle de la empresa. No firmamos un contrato, fue de palabra más que todo”*

*Cajera #1 (N.S.F.) “Me dieron de medio tiempo en las tardes y me hablaron de que me iban a asegurar, me dijo Mainor Barrantes que era el que estaba encargado, yo hable primero con el dueño. Yo tenía seguro, pero como un seguro de días, ya cuando estaba tiempo completo ya el seguro cambio a total”.*

De acuerdo con lo mencionado por los sujetos participantes, en forma de análisis, se puede inferir que la mayoría de los empleados hicieron referencia a temas de salario, horario, seguro, entre otras, al entrar a la organización o en la primera semana, por parte especialmente del gerente o dueño de la empresa. Algunos señalan que, al principio, su condición laboral no era de tiempo completo, por lo tanto, el seguro correspondía a los días que trabajaba, también que fueron movilizados hacia otros puestos donde las condiciones diferían un poco, ya que se encontraban en un proceso de entrenamiento en la central, para, luego, ir a otros puestos, uno de ellos señala que a los días le hablaron sobre el seguro cuando la contrataron; sin embargo, es la excepción mínima a lo comentado por los demás, siendo las respuestas tradicionales, al comenzar a trabajar, después de la primera entrevista. En su totalidad, los sujetos entrevistados expresan que las condiciones de salario es lo requerido o expuesto por la ley.

Lo mencionado anteriormente por los encuestados se puede analizar que las respuestas de ellos presentan gratitud con la compañía, ya que el mismo dueño de la empresa ha sido, según lo expresado por ellos, una persona de “palabra” que ha cumplido con lo requerido por la ley laboral en Costa Rica. La mayoría de los sujetos encuestados están de acuerdo con que la administración, más que todo por parte del dueño de la empresa, fue puntual en informarles acerca del salario, horario y seguro, puntos importantes en la satisfacción del trabajador. Esto podría demostrar que el talento humano se trabaja de forma empírica en la organización, la cual vela porque el trabajador tenga los derechos y este informado desde que ingresa a la compañía de estos.

En el mismo sentido, se puede decir que se demuestra que la organización ha ofrecido a los sujetos participantes una información clara en el momento de la contratación a sus trabajadores. Según expresa Carnicero #1 (E.R.C.), *“él ha sido claro en eso, de hecho, desde que yo conozco a Carlos, él siempre antes de contratar a la persona, él siempre le explica lo que tenemos para ofrecerle de la empresa”*.

En este sentido, es muy importante, ya que un potencial colaborador debe estar informado, consciente y satisfecho con su horario, salario y seguro social, a pesar de esto, todos estos conceptos son obligatorios en la legislación laboral, sin embargo, el informar de forma oportuna por parte del administrador genera mayor confianza y tranquilidad para el colaborador encuestado desde el principio en el momento en que está participando en la selección de personal, específicamente, después de los filtros iniciales.

Asimismo, la información que ofrece la empresa permite a los sujetos participantes reducir las posibilidades de generar una duda, inseguridad o incertidumbre de no ser cumplido, dado que se potencia en el colaborador la seguridad y confianza, garantizando el cumplimiento de temas de salario, horarios, forma de trabajar en Carnicería San Carlos, lo cual reduce el estrés ante el cumplimiento de temas como su pago por las funciones brindadas a la empresa, porque confían en el respaldo de la organización según lo indicado en su momento de contratación.

Lo que demuestra que las expectativas de las personas acerca de su futuro son tan importantes desde la Psicología Organizacional que influyen en su comportamiento dentro de las empresas de este modo si un colaborador siente el apoyo y el respaldo de la administración su forma de conducirse será la más óptima, en busca de perseguir los objetivos dentro de la organización.

En respuesta al objetivo número tres de la presente investigación, se presenta la propuesta de mejora para la organización. La propuesta trata de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual se ajusta a las necesidades encontradas en la empresa.

## *Manual de Reclutamiento y Selección de Personal*

### **Introducción:**

La ciencia administrativa dispone de la gestión de reclutamiento de personal, el cual, de acuerdo con Chiavenato (2011), se define como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149).

Este manual es un instrumento de apoyo que pretende contribuir a la Carnicería San Carlos, en busca de lograr sus objetivos organizacionales y maximizar la rentabilidad de la organización a través de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal. Entendiendo el proceso de reclutamiento como aquel conjunto de buenas prácticas en recursos humanos orientados a la búsqueda de candidatos potenciales que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Cuando se hace un reclutamiento y se contrata a alguien para una tarea, no pasará mucho tiempo antes de que la empresa solicite al empleado que realice también algunas otras tareas. Ante estas expectativas, con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará, sin duda, una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación, esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos (Gido y Clements, 1999, p. 452).

Por otra parte, el proceso de selección de personal se describe como las actividades dirigidas por la administración del recurso humano, mediante el cual se perfilan los requisitos de los candidatos con una serie de pruebas evaluativas que tratan de filtrar a los idóneos para el puesto, finalizando con la contratación de estos.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), debe tenerse un resumen que tengan las principales técnicas que utiliza recursos humanos para obtener la información necesaria para

decidir quién ingresará al puesto de trabajo desocupado o nuevo. Dentro de esta lista, se encuentran la descripción y el análisis del puesto, las técnicas de incidentes críticos, la solicitud de personal, el análisis del puesto en el mercado y, finalmente, la hipótesis de trabajo.

### **Importancia:**

Actualmente, la administración de recursos humanos debe utilizar procedimientos medibles y cuantificables para facilitar la contratación de su personal, con criterios basados en evidencia científica y en el cual se utilizan métricas de rendimiento de los procesos. Chiavenato (2011) explica que esta “presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento” (p. 156).

La dinámica de oferta y demanda del mercado laboral hace que la organización se ajuste al medio y, además, a las necesidades internas de la empresa. La competitividad del mercado y los cambios sociales llevan a las organizaciones a actuar ajustándose a un procedimiento planificado para lograr la eficacia y la eficiencia de la organización.

### **Objetivo general y alcance de este manual:**

- Identificar, establecer y divulgar mediante la presente herramienta los procedimientos de forma articulada con los actores que se relacionan en el reclutamiento y selección del personal de la Carnicería San Carlos, para que le permita a la organización transformarse en una organización sistémica, eficiente y eficaz para el cumplimiento de su objetivo.

**Objetivos por secciones:****Objetivos de reclutamiento:**

- Ofrecer y aplicar procedimientos técnicos de reclutamiento de personal
- Brindar información sobre las oportunidades de empleo que se ofrecen.
- Contar con un banco de oferentes tanto externo como interno, para suplir las necesidades de personal.

**Objetivos de selección:**

- Ofrecer y aplicar procedimientos técnicos de selección de personal.
- Garantizar el dotamiento del personal idóneo para el puesto adecuado, vinculándolos o descartándolos como posibles colaboradores para ingresar a la Carnicería San Carlos, o para un ascenso o traslado a otro puesto.

**Marco legal:**

- Código de Trabajo de Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Reglamento Interno de Trabajo.

**Justificación:**

La ciencia administrativa dispone de la gestión de reclutamiento de personal, el cual, de acuerdo con Chiavenato (2011), se define como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149).

Con base en las necesidades de la organización y considerando que la organización, al momento, no cuenta con un procedimiento establecido de reclutamiento y selección de personal y es consciente de su necesidad, se aplicará el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, aplicando los conceptos de:

- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.
- Selección por competencias.
- Habilidades requeridas.
- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto.

#### **Tipos de puestos operativos de la Carnicería San Carlos**

- **Puesto:** Carnicero
  - **Ubicación:** Carnicería San Carlos
  - **Tareas:** Desarme de res
  - **Responsabilidades:** Recibir el ganado
  - **Quien responde-Dirección del puesto:** Administración
- 
- **Puesto:** Cajero
  - **Ubicación:** Carnicería San Carlos
  - **Tareas:** Atención al cliente, manejo de la caja chica, cobrar

- **Responsabilidades:** Atención al cliente
- **Quien responde-Dirección del puesto:** Administración

### **Competencias requeridas**

Las personas son el principal activo y generador de recursos dentro de una organización, por lo tanto, el cambio de perspectiva de un simple recurso a talento humano ha sido la tónica de este asunto. Mucha es la bibliografía que lo apoya, por mencionar algunos, Robbins y Judge (2013) mencionan que “con frecuencia es posible modificar el trabajo a fin de que se adapte mejor a los talentos específicos de un empleado dado, sin que esto signifique que haya un efecto significativo en las actividades básicas del puesto” (p. 65), lo cual indica que la gestión del talento humano en las empresas dan resultado a través del conocimiento del comportamiento organizacional, además, Covey (1989) expresa lo siguiente: “he hallado organizaciones que llegan a desarrollar tres de las cuatro dimensiones: pueden tener buenos criterios en cuanto a servicio, economía y relaciones humanas, pero no están realmente comprometidas en identificar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento de las personas” (p. 185). Dentro de las competencias requeridas para los diferentes puestos operativos, se requiere que los colaboradores manejen las siguientes:

1. Competencias técnicas.
2. Competencias conceptuales.
3. Competencias blandas

### **Definición operacional de cada competencia**

**Competencias técnicas:** habilidad para desempeñarse en el puesto desde el conocimiento propio del cargo, manejo de equipos, destreza manual, conocimiento en cortes, manejo de vehículos y carné de manipulación de alimentos.

**Competencias conceptuales:** experiencia requerida en el puesto, incidentes críticos, capacidad de resolución de problemas y habilidad experiencial.

**Competencias blandas:** servicio al cliente, vocación, aptitud de servicio, responsabilidad, amabilidad y respeto.

### **Manual para puestos operativos**

Este consiste en la anotación sistemática o paso a paso y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto, considerado que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. “Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto” (Werther y Davis, 2014, p. 107).

### **Descripción de puesto:**

Aquí se definen las destrezas, preparación y experiencia requeridas para ocupar un determinado puesto en la empresa.

### **Diccionario de competencias:**

Aquí se definen las habilidades blandas o competencias que se requieren en los diferentes puestos.

### **Competencia 1: Orientación al cliente**

Las empresas dan resultados a través del conocimiento del comportamiento organizacional, además, Covey (1989) indica que ha encontrado: “organizaciones que llegan a desarrollar tres de las cuatro dimensiones: pueden tener buenos criterios en cuanto a servicio, economía y relaciones humanas, pero no están realmente comprometidas en identificar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento de las personas” (p. 185).

### **Criterios o roles de: Orientación al cliente**

1. Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.

2. Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.

3. Aplica encuestas de verificación, con el fin de depurar el servicio brindado.

4. Realiza un adecuado servicio postventa que se refleja en la reacción de la clientela.

5. Realiza *benchmarking*, con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes

### **Escala conductual**

#### ***Excelente:***

Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort, sino que aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.

#### ***Eficiente:***

Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort, sino que aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.

***Promedio:***

Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, de conformidad a las expectativas de la organización.

***Por debajo de lo esperado:***

Muestra interés por sus clientes, pero falla en aspectos elementales para un buen servicio a estos.

***Insuficiente:***

Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a estos.

**Competencia 2: Colaboración**

Ante estas expectativas con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará, sin duda, una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos (Gido y Clements, 1999, p. 452).

**Definición**

Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.

**Roles de desempeño (Criterios conductuales)**

1. Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos.
2. Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda.
3. Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración.
4. Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer.

5. Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido

### **Escala conductual**

#### ***Excelente:***

Ejecuta acciones de colaboración de manera desinteresada, aportando el esfuerzo que sea necesario para que el trabajo se haga con calidad y en el tiempo requerido, cumpliendo con los indicadores y estándares de la organización.

#### ***Eficiente:***

Aporta colaboración tanto dentro como fuera de su unidad, lo que permite impactar positivamente las metas.

#### ***Promedio:***

Colabora cuando es requerido y de conformidad a lo que se le solicita.

#### ***Por debajo de lo esperado:***

Se le debe insistir o hacer recordatorios para que colabore, ante lo cual se suma como uno más del equipo.

#### ***Insuficiente:***

Renuente a colaborar. Busca excusas y todo tipo de justificaciones para no hacerlo

### **Competencia 3: Liderazgo**

#### **Definición**

Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.

#### **Roles de desempeño (Criterios conductuales)**

1. Manifiesta un alto sentido del deber, el cual expresa a través de un trabajo comprometido.
2. Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios.

3. Tiene claro que las responsabilidades no son gravosas y que contribuyen a la misión del puesto y de la organización.

4. Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.

5. Se ausenta solo por motivos de fuerza mayor y hace lo posible para reponer el tiempo perdido.

**Excelente:**

Es capaz de responder a los requerimientos de la organización, asumiendo los compromisos que se derivan con total apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros.

**Eficiente:**

Aporta responsabilidad, en cuanto a las tareas críticas asignadas, lo que le permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.

**Promedio:**

Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo, con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.

**Por debajo de lo esperado:**

La planificación para llevar a cabo sus responsabilidades es insuficiente, pues tiene incumplimientos que afectan los resultados.

**Insuficiente:**

Es abiertamente deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo

**Identificación del puesto**

Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza

con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también se modifican y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (*Benchmark Job*). En los tiempos modernos, las empresas recurren al *benchmarking* y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado. Donde se indica lo siguiente:

- Contiene el título del puesto, situación del puesto, fecha de elaboración, quién lo elaboró, código del puesto, ubicación del puesto y nombre del supervisor. Resumen del puesto.

- Descripción de la naturaleza general del puesto, enlistando solo funciones y actividades principales. Relaciones.

- Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización y toma en cuenta aspectos, tales como: a quién informa, a quién supervisa, con quién trabaja, y con quién se relaciona en la empresa. Responsabilidades y deberes.

- Presenta una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto. Estándares de desempeño.

- En esta sección, se indica básicamente qué tan bien se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

Condiciones de trabajo y medio físico.

- Contiene una lista de las condiciones de trabajo especiales en que se incurrirá. Podría incluir elementos tales como el nivel de ruido.

### **Análisis de puestos operativos**

#### **Requisitos intelectuales:**

- Educación básica primaria para el puesto de carnicero y chofer.
- Educación secundaria para el puesto de cajero y vendedor.

**Requisitos intelectuales:**

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad de cortes para el carnicero.
- Capacidad visual.

**Condiciones del trabajo:**

- Ambiente de trabajo agradable y familiar.
- No contiene riesgos.

**Métodos de recolección de información para el puesto**

Chiavenato (2011) presenta “diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento” (p. 156).

**Método de observación directa**

La observación es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable, sin embargo, no es tan apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar.

**Método del cuestionario**

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

**Método de la entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

**Método mixto**

Los métodos de análisis de puestos poseen ciertas características, ventajas y desventajas, pero, para disminuir esas desventajas y sacar el mayor provecho de las ventajas, se presenta la opción de utilizar métodos mixtos

**Procedimiento:**

Entrevistar al ocupante del cargo con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos por medio de la observación de forma directa.

**Tipos de reclutamiento:**

De acuerdo con Espinoza (2013), es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente. Allí, es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto. No existe un número estático para ello, si el número de candidatos es muy reducido, hablese de dos o tres personas, sucede que la probabilidad de contratar al candidato competente disminuirá, por otra parte, el hecho de tener muchos postulantes tampoco señala éxito en el proceso. La valoración se hace especialmente de una forma cualitativa.

**Interno:**

Abrir oportunidades de ascensos laborales al personal existente que cumpla con los requisitos, los cuales serán valorados por medio de la revisión de currículum vitae y atestados, se anunciará en las pizarras informativas colocadas en un lugar visible en la sucursal.

**Externo:**

Por medio de la página en *Facebook* de la empresa y a través de las plataformas de búsqueda de empleo gratuitas se dará a conocer la vacante para los candidatos potenciales.

**Selección de personal**

De acuerdo con Werther y Davis (2008), debe tenerse un resumen que tengan las principales técnicas que utiliza recursos humanos para obtener la información necesaria para decidir quién ingresará al puesto de trabajo desocupado o nuevo. Dentro de esta lista, se encuentran la descripción y el análisis del puesto, las técnicas de incidentes críticos, la solicitud de personal, el análisis del puesto en el mercado y, finalmente, la hipótesis de trabajo.

**Pruebas para aplicar:****1. Big Five:**

Evalúa cinco grandes factores denominados: energía o extraversión, afabilidad o agrado, tesón, estabilidad emocional y apertura mental o apertura a la experiencia.

**2. Test Psicotécnicos:**

De actitud verbal, mide o evalúa cómo comunicarse de forma eficiente, sabiendo comprender y expresar lo que pensamos y piensan otras personas a gran velocidad, es imprescindible en el trato con otras personas. Vocabulario, léxico, velocidad de lectura y escritura y ortografía son algunos de los aspectos examinados en este tipo de test.

**3. Test Ceper de Personalidad:**

Evalúa estilos de personalidad

### **Prueba practica en el trabajo**

Se evaluará la experticia del colaborador en una prueba en el área de trabajo durante 1 hora al ser preseleccionado.

### **Revisión colateral**

- Revisión de datos laborales, llamada a las empresas para tal motivo.
- Revisión de estudios a través del Ministerio de Educación.
- Finalmente, se tomará en cuenta el criterio del administrador para en conjunto con recursos humanos evaluar el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa, además de utilizar una entrevista por competencias de tipo semiestructurada.

### **Machote de entrevista**

- ¿Cuál es el salario que pretendes?
- ¿Por qué abandonaste tu anterior empleo?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Cuáles son tus debilidades?
- ¿Por qué tú debes ser el elegido?
- ¿Cómo solucionas los problemas?
- ¿Qué sabes de la empresa?
- ¿Por qué quieres el puesto?
- ¿Te gusta trabajar en equipo?

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Barrantes (2013) explica que, “para llegar a conclusiones válidas, hace uso de la estrategia holística, la cual le permite identificar sistemáticamente todos los efectos y causas de un fenómeno” (p. 39). Para el propósito de la investigación cualitativa, se utilizaron los resultados obtenidos de la información recopilada.

En el presente proyecto, fue fundamental investigar y obtener resultados, a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los sujetos en cuestión, por lo tanto, a continuación, se presentan una serie de conclusiones obtenidas posterior al análisis realizado de la información recopilada en este proceso investigativo.

Con respecto al objetivo específico, “determinar los criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, de manera que promuevan una adaptación efectiva.”, se estableció lo siguiente:

Como se ha observado en el desarrollo de esta investigación, Carnicería San Carlos no cuenta con una gestión de reclutamiento y selección de personal formal, lo cual, desde la Psicología Organizacional, explica que puede existir una relación entre la forma de pensar de los administradores y la influencia de su contexto organizacional.

De acuerdo con Espinoza (2013), es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente. Allí, es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto.

Es característico que la toma de decisiones, en cuanto a contar con una gestión de reclutamiento y selección de personal se pueda caracterizar por la racionalidad acotada, sesgos, errores comunes y el empleo de la intuición por parte de su administración o gerencia.

Por tal motivo, la ciencia administrativa dispone de la gestión de reclutamiento de personal, la cual, de acuerdo con Chiavenato (2011), se define como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149). Existen, por lo tanto, diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional, diferencias que apuntan a la personalidad y el género de quienes lideran la organización.

Además, eso puede explicarse desde la cultura y los propios valores de la organización, que no sienten necesario un desarrollo más allá en recursos humanos, puesto que, hasta el momento, desde la perspectiva de la administración, todo se encuentra funcionado bien.

Como lo señala Robbins (2009), existen sesgos y errores sistemáticos que parten de los juicios de quienes comandan o lideran una organización, como parte de su racionalidad acotada, en donde esos mismos juicios abrevian una decisión importante, en este caso de establecer un proceso estructurado de reclutamiento y selección. Por lo tanto, buscan minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, basándose en su propia experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y “recetas” prácticas y, aunque en muchos casos estos atajos resultan de utilidad, pueden llevar a distorsiones severas de la realidad.

La solidez que ofrece la empresa permite a los sujetos participantes la reducción de las posibilidades de generar un impacto psicológico, dado que se minimiza la rotación de personal y

garantiza la satisfacción de los trabajadores, se reduce la ansiedad y el estrés ante posibles despidos, ya que confían en el respaldo de la organización.

En este sentido, con respecto a esta estabilidad mencionada, Forero y Perilla (2004), citados en Correa (2013), menciona que:

El personal encargado del desarrollo del Talento Humano del siglo XXI debe adaptarse a la administración por competencias, debe basarse en el cambio constante, no en la estabilidad; organizarse alrededor de redes, no jerarquías rígidas; crearse sobre la base de sociedades y alianzas cambiantes, no de la autosuficiencia y constituirse sobre ventajas tecnológicas, sobre conocimiento, no sobre ladrillo y concreto; el tamaño de la empresa ya no será el sello del éxito, se valorará más la capacidad de desplegar eficientemente los activos. Las compañías tendrán que crear una reserva profunda de Talento incluyendo empleados y agentes libres (p. 42).

La satisfacción en el trabajo representa una actitud, en vez de un comportamiento, actualmente, existe la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, esto ha sido un principio básico durante años entre los gerentes, aunque muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría, por lo tanto, no basta con la satisfacción para convertirla en rendimiento y productividad en una organización. Es muy importante contar con las contrataciones del verdadero talento humano que si impulsa a la empresa a despegar en sus metas.

El concepto de talento humano en las empresas fue evolucionando con los años, ya que se ha visto que el talento humano tiene un valor agregado actualmente, comprometiéndose con el bienestar de los trabajadores y por otro lado generando productividad en la organización a través de su gestión. En este sentido, Saldarriaga (2014) mencionando por Chiavenato (2002), señala que:

En numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad (p. 225).

El talento humano es un proceso que impulsa a las compañías al éxito de sus negocios y al desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, las empresas hacen un esfuerzo por atraer empleados a su compañía, pero, más que ello, buscan atraer talento y desarrollarlo.

Por otra parte, la definición de talento humano nace con el precursor de la administración Henry Fayol, quien fuera considerado el padre de la administración clásica y retomando palabras de Watkins (1998), citado en Condori (2020), “el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además desarrolla y retiene a un recurso humano existente” (p. 3).

Se puede concluir, según su análisis, que el objetivo sobre determinar los criterios para la formulación del reclutamiento para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, desde el reclutamiento de personal, se cumplió, ya que las respuestas realizadas en los instrumentos con los sujetos participantes de la empresa demuestran que el criterio para la formulación del reclutamiento para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos ha sido investigado y analizado para las futuras recomendaciones.

Lo que muestra que el mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante.

El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia (Chiavenato, 2007, p. 418).

Se observa que el reclutamiento no es una gestión estructurada ni con un sistema de control, sino mediante un proceso más empírico que ha utilizado la empresa le ha dado resultado hasta ahora. Ahora bien, la falta de procesos de reclutamiento y selección de personal empuja a la administración a tomar decisiones de manera empírica.

Ello al parecer es el resultado de un empirismo por parte de los administradores, porque, con base en su desconocimiento del tema, se genera una conformidad respecto al proceso de reclutamiento.

De acuerdo con Espinoza (2013), es importante que el proceso de reclutamiento sea basado en un método científico, es decir, que se pueda medir, cualificar, cuantificar y analizar objetivamente. Allí, es importante precisar el número de personas que sean necesarias y suficientes para el puesto. Los integrantes de la compañía y sus relaciones definen el ambiente laboral de una empresa. Estudiar estas relaciones no es tarea fácil, en tanto que existen varias ciencias que se encargan de su estudio:

Para Werther y Davis (2008), las ciencias que se relacionan con el reclutamiento de personal son: las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, entre otros. La antropología analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos. Siguiendo a Werther y Davis (2008), también está la psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

Robbins y Judge (2014) plantean que las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas.

Además, futuros oferentes, actualmente, están siendo comunicados de vacantes, en un proceso de mayor apertura, donde, anteriormente, las ofertas laborales llegaban solo a los ciudadanos de la localidad de Grecia, hoy crean mayor oportunidad en búsqueda de candidatos capaces para ejercer dichos puestos de trabajo.

Por consiguiente, según el reclutamiento de personal sin duda, queda demostrado que Carnicería San Carlos tiene criterio de “boca en boca” y redes sociales como *Facebook* para la formulación del reclutamiento para puestos operativos dentro de su empresa. Al respecto, Romero (2016) explica lo siguiente:

El de boca a boca se dio paso a los anuncios en prensa, radio y televisión, a continuación, aparecieron los portales de empleo, gran avance para las empresas y los candidatos, ya que podían incrementarse de una manera exponencial las vacantes publicadas, consiguiendo con ello disminuir el tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos y ampliar el número de interesados en las ofertas de empleo (p. 39).

Lo expuesto por los sujetos encuestados, en definitiva, manifiestan lo circunstancial de la evidencia, donde indica que tanto en la oferta como en la demanda de la organización ha crecido y debe restablecer y actualizar técnicas para poder valorar currículos de candidatos interesados, ya que las ofertas de trabajo van en aumento y esto requiere de un medio más masivo para atraer mayor cantidad de aspirantes potenciales del mercado laboral para un puesto dentro la empresa.

Ahora bien, desde la Psicología Organizacional y desde el aporte de Romero (2017), se puede encontrar una tendencia a la utilización de canales externos y digitales, lo cual permite ciertamente, mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento, al llegar a más candidatos y estudiar el comportamiento del mercado laboral. Por lo tanto, el cociente de selección ratio, siendo

la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección.

A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones, debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos. Por ello, señala que el objetivo refleja efectivamente un criterio, en cuanto a puestos de mercado, requiriendo la necesidad de nuevas herramientas que las fortalezcan e ir cambiando al ritmo de las contextos o escenarios situacionales.

El mercado laboral está conformado, según Espinoza (2013), por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones en determinado lugar y época. Básicamente, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo.

Si hace unos años las organizaciones estaban tranquilas en cuanto a las competencias, actualmente, el mercado de recursos humanos está invadido por una competencia feroz, si antes el mercado era local o municipal, ahora es un mercado global y mundial, sin fronteras ni banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil.

Las organizaciones no están preparadas para procesar información que sirva para sus decisiones y acciones sin una estructura, por más que se crea que hay estabilidad.

En este sentido, Saldarriaga (2014) mencionando por Chiavenato (2002), señala que:

En numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la

adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad (p. 225).

De igual forma, es importante tener en consideración, según lo mencionado directamente por los encuestados, analizar, a partir de sus respuestas, el agradecimiento que existe hacia la compañía, ya que el patrono de la empresa ha sido, como lo expresan los sujetos, una persona de “hechos”, que ha cumplido con lo requerido y lo justo de acuerdo con la ley costarricense.

Los sujetos participantes concuerdan en que la gerencia fue puntual en informarles acerca del salario, horario y seguro, puntos significativos en la satisfacción del trabajador, esto manifestó que, sin duda, el talento humano se trabaja de manera empírica en la organización, donde siempre se vela, porque el trabajador tenga todos los derechos y este informado desde que ingresa a la compañía de estos.

Por otra parte, Alles (2007) distingue las funciones del talento humano como un cambio de paradigma, a través de las competencias de los colaboradores y la medición del clima organizacional.

Para el balance scorecard y en relación con competencias, se parte de las requeridas (paso 1) para luego medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (paso 2). Este análisis no se hace una sola vez (paso 2) sino en forma permanente (paso 3), para luego proveerles entrenamiento (paso 4). Los pasos mencionados representan funciones a cargo del área de Recursos Humanos o Capital Humano. La consecuencia final u objetivo será incrementar el valor accionario (Alles, 2007, p. 112).

Los entrevistados indican que la empresa estima su trabajo y que, en conjunto, han aprendido, sintiéndose parte de esta como si fueran una familia. Por lo tanto, hay un nivel de satisfacción de motivación por parte de los participantes respecto al trato que reciben de la administración de Carnicería San Carlos. Feris y Castro (s.f., citados por Ventura, 2019) mencionan que la satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización.

Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Dentro del análisis expuesto en este trabajo, es posible observar que, durante las preguntas abiertas realizadas, la organización no cuenta con un manual elaborado para perfiles de puestos operativos, o bien otros que puedan ser de gran valor, siendo esta una de las tareas pendientes de la organización.

Se pretendió ahondar los orígenes de esta respuesta y se considera que la administración registra la necesidad de un manual de puestos para optimizar el proceso de selección de personal.

Con respecto al objetivo específico: “Determinar los criterios para la formulación de la selección para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, de modo que promuevan una adaptación efectiva”, se estableció:

De acuerdo con Werther y Davis (2008), debe tenerse un resumen que tengan las principales técnicas que utiliza recursos humanos para obtener la información necesaria para decidir quién ingresará al puesto de trabajo desocupado o nuevo. Dentro de esta lista, se encuentran la descripción y el análisis del puesto, las técnicas de incidentes críticos, la solicitud de personal, el análisis del puesto en el mercado y, finalmente, la hipótesis de trabajo.

En cuanto a lo abordado con anterioridad, según el objetivo dos sobre determinar criterios para la formulación de selección para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, se tomaron en consideración en el proceso de selección de personal la gestión del talento humano y el reclutamiento.

En relación con lo pertinente se indica que la empresa no tiene una estructura formal con criterios específicos y establecidos para la selección de personal, trabajándolo en la actualidad desde el empirismo y la experiencia de acontecimientos preliminares que los dirigentes van maniobrando sobre su gestión diaria.

Por su parte, Fernández (2014), citando a Montero (1984), menciona que, a medida que las organizaciones que tienen éxito tienden a crecer, se generará mayor contratación de personal y mayor administración de recursos. En este sentido, la organización tiene la intencionalidad de contar con un proceso a futuro bien estructurado y aplicado desde un modelo de reclutamiento y selección de personal, según fue manifestado durante el desarrollo de este proceso

Asimismo, la falta de políticas claras en materia de recursos humanos genera sentimientos de frustración, incertidumbre, duda, culpa y otras emociones displacenteras en las personas encargadas de ejecutarlos, pues los requisitos quedan expuestos a la subjetividad y empirismo de la empresa, en su totalidad, la administración coincide en errores puntuales, al no contar con el suficiente conocimiento de un proceso de selección de personal basado en métodos científicos.

Mondy y Noé (2005) afirman que no se puede olvidar la dependencia que tiene una organización del comportamiento de los colaboradores, lo cual se vincula con el funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que se cuenta. De esta manera, se afirma que una organización es el retrato de sus miembros. Con ello, se puede resolver dudas de la organización que hace una organización, dicha organización se puede traducir en dos elementos: su misión y su visión organizacional.

Las organizaciones hoy en día deben resolver un aspecto clave desde su cabeza o dirección, los administradores deben vincular el talento humano con la selección de personal, aspecto fundamental que hace permanecer, crecer y generar rentabilidad financiera y social, por lo tanto, el proceso de selección debe ir en relación con este constructo.

Se concluye, de esta forma, que el proceso de selección es vital para cualquier organización, el cual debe verse desde una integralidad que posee la persona que ingrese, no es reclutar por el reclutar, si no encontrar las personas con las competencias que satisfagan tanto los requisitos del cargo como las necesidades de la organización.

Para poder realizar un proceso de forma completo en una organización, es necesario contratar a las mejores personas, las cuales es necesario conocer y motivarlas. En este sentido, “se debería contratar en función de la motivación fundamental y los rasgos de carácter (competencias) y después desarrollar en cada persona los conocimientos y, las capacidades” (Huamani y De Negocios, 2007, p. 39).

Finalmente, la empresa no tiene un proceso de reclutamiento y selección con aplicación de pruebas o algún tipo de evaluación de filtros de candidatos, lo cual señala que la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos.

Siguiendo a Chiavenato (2011), estos procesos en recursos humanos han pasado por:

- Zona de reclutamiento: En sus inicios existían Departamentos de Reclutamiento, donde su principal objetivo era contratar al “candidato idóneo”, es decir, aquella persona que contara con los suficientes requerimientos para el puesto: físicos, académicos, de experiencia entre otros.
- Zona de reclutamiento y selección: al pasar el tiempo, el reclutamiento se debía perfeccionar a través de pruebas psicométricas (es decir, de razonamiento, de

lógica, de coeficiente intelectual, entre otras) esto en especial durante la II Guerra Mundial

- Departamento de Recursos Humanos: se toma en cuenta la persona como un recurso muy importante al que además hay que valorar y reforzar.
- Gestión del Talento Humano: hoy en día los procesos difieren mucho de cómo empezó, nos hemos dado cuenta de que invertir en el personal es la mejor inversión.

Toda empresa persigue una misión y una visión, a través de la formulación de estrategias que recursos humanos y la gerencia determinan de forma conjunta. Asimismo, hay que subrayar que, “en muchos casos, en particular para proyectos más pequeños, la mayoría de las actividades involucra recursos humanos, es decir, los integrantes o miembros del equipo de proyectos que pueden emplearse de tiempo completo o parcial durante el proyecto” (Gido y Clements, 1999, p. 145).

Se puede observar que la participación de Recursos Humanos es muy importante en los procesos que generan la supervivencia y el éxito de las estrategias, siendo un proceso individual, es decir, con cada uno de los colaboradores y su comportamiento organizacional además de la relación entre ellos.

De acuerdo con la información anterior y el objetivo dos, la organización tiene una oportunidad de progreso, pues son consecuentes de sus insuficiencias y se encuentran en la disposición de mejorar, existiendo apertura real a conocer y tomar medidas en materia de reclutamiento y selección de personal.

Siempre se debe entrevistar con habilidad y tacto, con el propósito de que se produzcan los resultados esperados, ya que es el método más utilizado formalmente en las organizaciones y la empresa Carnicería San Carlos deberá tener un modelo a seguir para evitar la imprecisión y la subjetividad. Al respecto, Chiavenato (2011) señala que la entrevista de selección es un proceso

de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas), con el fin de observar sus reacciones (salidas), para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos (Chiavenato, 2011, p. 411).

De esta manera, la selección siendo un 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 deberá, de acuerdo con lo investigado en este proyecto y sus bases bibliográficas, procesar y analizar cada candidato potencial a futuro como el ideal para el crecimiento de la organización. Por lo tanto, el proceso será verdaderamente selectivo solo si existen varios aspirantes capacitados.

La administradora señaló claramente en sus comentarios que la organización desea conocer cómo realizar el proceso de selección eficaz y eficientemente, donde eficaz se refiere a cumplir con los objetivos (mismos que no están claros en la organización) y eficiente a realizarlo con el mínimo de desperdicios de recursos y a la mayor brevedad para disminuir costos operativos y administrativos.

Es concluyente que la organización requiere un machote o formato que la guíe a la obtención más clara de lo que la organización necesita de sus recursos humanos, mediante una entrevista, la cual sirva para filtrar inicialmente en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional en la evaluación del desempeño.

## **5.2 Recomendaciones**

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones propias del investigador, a partir de las conclusiones dirigidas a diferentes autores participantes en este proyecto.

### **Recomendaciones para la Administración de Carnicería San Carlos**

Para el seguimiento de la propuesta presentada en este estudio de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, desde la gestión del talento humano en Psicología Organizacional, es importante la creación de un departamento y política dentro de la empresa. Asimismo, en relación con las fuerzas de la naturaleza de las organizaciones, Alfaro (2012) afirma que los componentes de estas fuerzas son la gente, la estructura, la tecnología y el ambiente.

De este modo, se pueden planificar procesos de reclutamiento, selección, talento humano, ambiente organizacional, de acuerdo con las necesidades de la empresa promoviendo talleres y actividades donde se capacite al personal según funciones, así como charlas y demás actividades para continuar incentivando el desarrollo de habilidades blandas desde la gestión del talento humano.

En relación con las habilidades del psicólogo organizacional, Delgado y Vanegas (2013) destacan que funge como responsable de diferentes procesos en la organización, dentro de ellos el reclutamiento en empresas, la atención de los aspectos relativos a las relaciones laborales, o bien, la planeación y la modulación de aspectos relacionados con las relaciones laborales en su equipo de trabajo; valorando las potencialidades de todo su conocimiento dentro de una proyección de liderazgo y cumplimiento de metas.

Asimismo, se promueve la responsabilidad directa para la persona propia del cargo y no para los administradores, mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en métodos científicos, dejando de lado subjetividades que los llevaban a encontrarse con sentimientos de frustración, incertidumbre, duda, culpa y otras emociones displacenteras en las personas encargadas de ejecutarlos.

Una vez que la persona profesional en Psicología Organizacional se encuentre en su ambiente laboral dentro de Carnicería San Carlos, poner en práctica la propuesta de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en sucursales de Carnicería San Carlos, desde la gestión del talento humano en Psicología Organizacional brindada en este trabajo de investigación, la cual le servirá como base para obtener conocimiento que facilite el desarrollo de la gestión de lo que requiere la organización, teniendo un referente teórico que le permitirá conocer y detallar las capacidades de los trabajadores y visión de la administración para trabajar con carácter de urgencia, sin dejar de lado el esfuerzo que ha realizado la empresa a la fecha y valorando su esmero, lo cual brinde mayor agilidad, con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento, al llegar a más candidatos y estudiar el comportamiento del mercado laboral.

Siguiendo a Chiavenato (2011), estos procesos en recursos humanos han pasado por:

- Zona de reclutamiento: En sus inicios existían Departamentos de Reclutamiento, donde su principal objetivo era contratar al “candidato idóneo”, es decir, aquella persona que contara con los suficientes requerimientos para el puesto: físicos, académicos, de experiencia entre otros.
- Zona de reclutamiento y selección: al pasar el tiempo, el reclutamiento se debía perfeccionar a través de pruebas psicométricas (es decir, de razonamiento, de lógica, de coeficiente intelectual, entre otras) esto en especial durante la II Guerra Mundial

- Departamento de Recursos Humanos: se toma en cuenta la persona como un recurso muy importante al que además hay que valorar y reforzar.
- Gestión del Talento Humano: hoy en día los procesos difieren mucho de cómo empezó, nos hemos dado cuenta de que invertir en el personal es la mejor inversión.

Toda empresa persigue una misión y una visión, a través de la formulación de estrategias que recursos humanos y la gerencia determinan de forma conjunta. Asimismo, hay que subrayar que, “en muchos casos, en particular para proyectos más pequeños, la mayoría de las actividades involucra recursos humanos, es decir, los integrantes o miembros del equipo de proyectos que pueden emplearse de tiempo completo o parcial durante el proyecto” (Gido y Clements, 1999, p. 145).

Se puede observar que la participación de Recursos Humanos es muy importante en los procesos que generan la supervivencia y el éxito de las estrategias, siendo un proceso individual, es decir, con cada uno de los colaboradores y su comportamiento organizacional además de la relación entre ellos.

Asimismo, tomar en cuenta la importancia de construir un manual desde requerimientos necesarios para desarrollar en el puesto, logrando, de esta manera, una satisfacción laboral en caso de que la persona sea contratada, pues va a ser capaz de realizar lo requerido, lo cual direcciona un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se logre llevar mayores controles, como, por ejemplo, la recepción de currículos vitae, oferentes y entrevistas posteriores, así como un cuestionario para la entrevista, según el puesto operativo, de acuerdo con su función.

Una de las diferencias entre ganadores y perdedores no es la capacidad de seguir el ritmo del cambio, sino la de responder a dicho ritmo. La gama de respuestas que una organización puede dar al cambio debe expandirse al ritmo en que se incrementa el cambio fuera de la firma. Se pueden

identificar tres tipos de respuestas: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales (Alles, 2005, p. 99).

Por otra parte, se sugiere publicar el requerimiento necesario para un puesto vacante, teniendo claro y establecido previamente el perfil utilizando nuevas formas con mayor estructuración, anuncios con información acertada para que los candidatos correctos e idóneos sean los que responda a la solicitud, mediante sitios web, *Facebook* y plataformas de recursos humanos y esto conlleve que, en el desarrollo de su trabajo, coexista la satisfacción laboral, lo cual lo remite a una excelente producción.

Chiavenato (2011) señala que existen tres posibles situaciones del mercado de trabajo:

1. Oferta mayor que demanda: hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a las organizaciones las siguientes consecuencias: Elevadas inversiones en reclutamiento Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos Elevadas inversiones en capacitaciones del personal Ofertas salariales más seductoras, lo que ocasiona distorsiones en la política salarial de la organización Elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente Énfasis en el reclutamiento interno Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso
2. Oferta igual a la demanda: situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.
3. Oferta menor que la demanda: situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a la organización las siguientes consecuencias; Bajas inversiones en reclutamiento Criterios de selección más rígidos y rigurosos Bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede

aprovechar candidatos ya capacitados Pueden hacer ofertas salariales más bajas inversiones en beneficios sociales Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos Los recursos humanos se concierten en un recurso fácil y abundante que no requiere atención especial

Asimismo, el autor “presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2011, p. 156).

Además, considerando los resultados de la encuesta, se recomienda hacer una preselección de los postulantes, para realizar una entrevista desde el análisis de las hojas de vida, considerando tanto las habilidades del postulante específicas para el puesto que le permitan una ejecución de estas efectiva y positiva, de modo placentero, sintiéndose capaz de realizarlo, lo cual evita elevar sus niveles de estrés y maximiza la producción de la organización.

Del mismo modo, se aconseja continuar con las buenas prácticas del proceso de comportamiento organizacional que presentan dentro de la empresa reforzados o de la mano de un profesional en el área para que logre consolidar la gestión desde un departamento como tal, considerando continuar en el aumento de motivación y satisfacción de los sujetos participantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. Daena. 10(1), 205-214. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)

Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. Daena. 10(1), 205-214. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)

Alfaro Castellanos, M. D. C. (2012). Administración de personal.

Alles, M. A. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica SA.

Angulo, G. P. (2018). Repositorio Instituto Superior tecnológico Bolivariano. Obtenido de Repositorio Instituto Superior tecnológico Bolivariano: <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/348>

Cárdenas, A. J. (2019). Repositorio Institucional de la Universidad Lima. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Lima: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8414/Morante\\_Cardenas\\_Jean\\_Pierre.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8414/Morante_Cardenas_Jean_Pierre.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carolina Altamirano Mora, A. C. (2015). Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2776/1/38469.pdf>

- Castro, D. K. (2017). Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4867/1/42316.pdf>
- Chacón, H. M. (2005). Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/15514>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Delgado, L., y Vanegas, M. (2013). Psicología Organizacional, perspectivas y avances. Eco Ediciones.
- Condori Hualpa, A. (2020). El talento humano en las organizaciones.
- Covey, S. (1989). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
- Daniel Cascante Muñoz, O. C. (2014). Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2727/1/37816.pdf>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y gestión*, (24), 88-131.
- Espinoza, J. A. G. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno
- Fernández, S. (2014). Rol del psicólogo en el cambio organizacional Trabajo final de grado. Universidad de la Republica-Facultad de Psicología.

- Forero, E. E., y Toro, L. E. P. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de Psicología*, (11), 5-22.
- Franco-López, J. A., y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes (Analysis of Human Talent Models Applied at SMEs). *Revista CEA*, 4(7).
- Gido, C., y Clements, J. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoyos, B. R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoyos, B. R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones. Recuperado
- Huamani, C. A. S., y De Negocios, A. A. (2007). *MODULO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación.
- Kestler, A. M. (2015). Repositorio Institucional de la Universidad Rafael Landívar Guatemala. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Rafael Landívar Guatemala: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (No. 658/K82mE/11a. ed.).

Mallqui Callali, G. J. (2015). Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad.

Martínez, F., y Martínez, E. (2009). Capacitación por competencia Principios y Métodos.

Merino, S. M., Pintado, B. T., Sánchez, H. J. y Grande, E. I. (2015). Introducción a la investigación de mercados. ESIC Editorial. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=ZjSuCAAQBAJyoi=fndypg=PA71ydq=investigacion+descriptiva+conceptoyots=Ec5rVgs2ocysig=ytwI9tmPo3eqE7AApwmKufy2COs#v=onepage&q=investigación%20descriptiva%20conceptoyf=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ZjSuCAAQBAJyoi=fndypg=PA71ydq=investigacion+descriptiva+conceptoyots=Ec5rVgs2ocysig=ytwI9tmPo3eqE7AApwmKufy2COs#v=onepage&q=investigación%20descriptiva%20conceptoyf=false)

Merino, S. M., Pintado, B. T., Sánchez, H. J. y Grande, E. I. (2015). Introducción a la investigación de mercados. ESIC Editorial. Recuperado el 01 de diciembre de 2020 desde [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=ZjSuCAAQBAJyoi=fndypg=PA71ydq=investigacion+descriptiva+conceptoyots=Ec5rVgs2ocysig=ytwI9tmPo3eqE7AApwmKufy2COs#v=onepage&q=investigación%20descriptiva%20conceptoyf=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ZjSuCAAQBAJyoi=fndypg=PA71ydq=investigacion+descriptiva+conceptoyots=Ec5rVgs2ocysig=ytwI9tmPo3eqE7AApwmKufy2COs#v=onepage&q=investigación%20descriptiva%20conceptoyf=false)

Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson educación.

Morales, B. C. (mayo de 2019). Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/12144/1/21889.pdf>

Obermann, C., y Obermann Consulting GmbH. (2009). *Assessment center*. Gabler.

Pastor, A. M. (2015). Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas:  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/3610/1/TFG001082.pdf>

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional Decimoquinta edición. México: Editorial Pearson.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. Revista El Agora USB, 14(1), 223-237.

Sandoval, C. (2015). Repositorio Institucional Universidad de Chile. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Chile:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136549/Consuelo%20Sandoval.pdf;sequence=1>

Siliézar, M. (2011). Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal: Cómo Hacer Que Su Reclutamiento Funcione. Lulu. com.

Silvia Juliana Franco Gómez, L. O. (2020). REPOSITORIO UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA:  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020\\_estrategias\\_reclutamiento\\_seleccion%20.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf)

Tamar, R. V. (2017). *Repositorio Instituto Superior Tecnológico Bolivariano*. Obtenido de repositorio Instituto Superior Tecnológico Bolivariano:  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4867/1/42316.pdf>

Vertiz Benítez, M. G. (2017). Repositorio Institucional UAEM. Obtenido de Repositorio Institucional UAEM: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/94942/TESIS%20PARA%20TITULACION%20-%20PARA%20IMPRIMIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.

## APÉNDICES

### Apéndice 1: Instrumento #1.

#### **Preguntas para entrevista semiestructurada a colaboradores de puestos operativos de carnicero(a) y cajero(a) en Carnicería San Carlos.**

Un saludo cordial. Me presento mi nombre es Nathalie Bogantes Fonseca estudiante de Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos estudio en la Universidad Central y me encuentro realizando mi proyecto de Tesis enfocado en reclutamiento y selección de personal por lo que vamos a conversar de algunos detalles que se dieron antes de ser contratado(a) para trabajar en la sucursal central de Carnicería San Carlos.

1. ¿Cómo se dio cuenta que la carnicería tenía la necesidad de una persona que se encargara del puesto de cajero y/o carnicero?
2. ¿Cómo fue el proceso antes de su contratación, es decir qué se le solicito, de qué se habló con usted en ese momento?
3. Conoce si había en su momento más personas aplicando para este mismo puesto de cajero y/o carnicero?

4. Antes que se le indicará que usted era la persona escogida para ocupar este puesto, tuvo que reunirse con el encargado(a), ¿en más de una ocasión?
5. En qué momento se le hablo de cómo es la empresa, de temas de salario, horarios, de la forma de trabajar en Carnicería San Carlos.
6. ¿Conoce usted si hay otra forma en que las personas que muestren algún interés por trabajar en las distintas sucursales de Carnicería San Carlos, puedan obtener el trabajo?
7. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Carnicería San Carlos?
8. ¿Me podría mencionar cuál ha sido su experiencia al trabajar para la Carnicería San Carlos?

## **Apéndice 2: Instrumento #2.**

### **Preguntas para entrevista semiestructurada al administrador(a) de Carnicería San Carlos**

Un saludo cordial. Me presento mi nombre es Nathalie Bogantes Fonseca estudiante de Psicología con énfasis en Administración en Recursos Humanos estudio en la Universidad Central y me encuentro realizando mi proyecto de Tesis enfocado en reclutamiento y selección de personal por lo que vamos a conversar de algunos detalles que se dieron antes de ser contratado(a) para trabajar en la sucursal central de Carnicería San Carlos.

1. Dentro del desarrollo de su puesto como administradora, cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores de cajeros(as) y carniceros(as).
2. Cuenta la empresa con perfiles y/o especificaciones propias para puestos de cajeros(as) y carniceros(as) que sean tomadas en cuenta al momento de seleccionar y reclutar al personal.
3. Me puede brindar usted un ejemplo de la manera que se proyecta la empresa para realizar la divulgación de oferta laboral a los oferentes al puesto vacante.
4. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que presenta en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de personal en Carnicería San Carlos?