

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Modalidad: Proyecto

Grado a optar: Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Título:

Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019

Sustentantes:

Arrieta González Yanancy María

Muñoz Dávila Ana Lucia

Sevilla Alvarado María Antonieta

Alajuela, mayo 2021

Acta de Aprobación 04-2021

En la ciudad de Alajuela, a los dieciocho días del mes de junio de dos mil veintiuno, estando en forma virtual en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, las personas: Roxana Venegas Quirós, Betzaida Montero Ulate, Arama Colón Peña y Vanessa Gómez Carranza, en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de las estudiantes: Yanancy María Arrieta González cédula 207290417, Ana Lucía Muñoz Dávila cédula 702460161, María Antonieta Sevilla Alvarado cédula 116870091.

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes proceden a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell S.A., en el periodo 2019"*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, las estudiantes obtuvieron una calificación de 97.19, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles de acuerdo con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y hacerlo constar por escrito a la dirección de la carrera para conferir el grado de licenciadas.

Integrantes del Tribunal Evaluador

BETZAIDA MONTERO
ULATE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
BETZAIDA MONTERO ULATE
(FIRMA)
Fecha: 2021.06.18 18:09:23 -06'00'

Betzaida Montero Ulate
Tutora

ROXANA VENEGAS QUIROS (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-02-0583-0929.
Fecha declarada: 18/06/2021 07:34:55 PM
Esta representación visual no es fuente
de confianza. Valde siempre la firma.

Roxana Venegas Quirós
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 04-2021
Página 2

Arama Colón Peña
Lectora interna

MARIA VANESSA GOMEZ CARRANZA (FIRMA) Firmado digitalmente por MARIA VANESSA GOMEZ CARRANZA (FIRMA)
Fecha: 2021.06.18 17:52:13 -06'00'

Vanessa Gómez Carranza
Lectora externa

Nombre y firma de los estudiantes:

Yanancy María Arrieta González
Cédula: 207290417

Ana Lucía Muñoz Dávila
Cédula: 702460161

María Antonieta Sevilla Alvarado
Cédula: 116870091

Observaciones:

Hay algunas observaciones de APA que se anotan en el trabajo escrito que se les hará llegar a sus correos.

Índice

Agradecimientos	7
Dedicatoria	10
Resumen ejecutivo.....	11
Introducción.....	13
1. Capítulo I Aspectos generales	15
1.1. Tema de investigación	15
1.2 Justificación	15
1.3 Planteamiento de la investigación	16
1.4 Problema de investigación	17
1.5 Delimitación	17
1.6 Estado del Arte	17
1.7 Objetivos.....	33
1.7.1 Objetivo General	33
1.7.2 Objetivos específicos	33
1.8 Alcances y limitaciones	34
1.8.1 Alcances	34
1.8.2 Limitaciones.....	34
Tabla 1. Relación de Congruencia.....	36
1.9 Matriz de Congruencia	36
2. Capítulo II Marco Teórico.....	39
2.1 La administración	39

2.2	Procesos de Recursos Humanos	40
3.	Reclutamiento.....	41
4.	Selección de personal	46
5.	Capacitación.....	49
5.1	Fines de la capacitación	52
5.2	Contenido de la Capacitación	53
5.3	Ciclo de la capacitación	53
6.	¿Qué es la rotación de personal?	55
6.1	Tipos de rotación de personal.....	55
6.2	Causas de la rotación de personal.....	56
6.3	Ventajas de la rotación de personal.....	57
6.4	Consecuencias de la rotación de personal	58
6.5	Tres capacidades necesarias para disminuir la rotación de personal	59
6.6	Índice de rotación de personal.....	60
3.	Capítulo III Marco Metodológico	61
3.1	Enfoque de la investigación:.....	61
3.2	Tipo de investigación: Explorativa, descriptiva y explicativa	61
3.3	Población	63
3.4	Diseño y validación del instrumento de la investigación	63
4.	Fuentes de información: Primarias y secundarias.....	64
4.1	Fuentes primarias:.....	64
4.2	Fuentes secundarias:	65
5.	Matriz de instrumentalización de variables	66
	Tabla 3. Cronograma de actividades	70
6.	Cronograma de Trabajo.....	70
4.	Capitulo IV Análisis de resultados.....	73

Tabla 4. Información de la muestra	74
4.1 Caracterización de la muestra.....	74
4.2 Variable 1. Reclutamiento y Selección	76
4.3 Variable 2. Capacitación	91
4.4 Variable 3. Entrevistas	105
4.5 Rotación de Personal	113
5. Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	117
5.1 Conclusiones.....	117
5.2 Recomendaciones.....	121
Bibliografía	127
Anexos	133
1. Infografía Reclutamiento.....	133
2. Infografía Selección	134
3. Infografía Capacitación.....	135
4. Entrevista y encuesta	136
5. Encuesta a Personal de Ventas.....	138

Tabla de tablas

Tabla 1. Relación de Congruencia	36
Tabla.2. Conceptualización de las Variables	66
Tabla 3. Cronograma de Actividades	70
Tabla 4. Información de la muestra.....	74
Tabla. 5. Claridad de la explicación de las pruebas de Reclutamiento y Selección	85
Tabla. 6. Pruebas de Reclutamiento y Selección con mayor satisfacción	86
Tabla. 7. Pruebas de Reclutamiento y Selección con menor satisfacción	87
Tabla. 8. Mejoras de las pruebas de Reclutamiento y Selección	88
Tabla. 9. Prueba a eliminar del proceso de Reclutamiento y Selección.....	89
Tabla. 10. Recomendaciones sobre el proceso de Reclutamiento y Selección	90
Tabla. 11. Seguimiento durante el período de prueba	102
Tabla. 12. Recomendaciones sobre el proceso de Capacitación	103
Tabla. 13. Tabla de Opinión	105

Tabla de figuras

Fig.1. Fuentes de Reclutamiento	44
Fig.2. Pirámide de rendimiento del reclutamiento	45
Fig.3. Contenido de la capacitación	53
Fig.4. Ciclo de la capacitación.....	54

Tabla de gráficos

Reclutamiento y Selección

Gráfico. 1. Medio por el cual se enteró de la vacante	76
Gráfico. 2. La información que se brindó cuando aplicó al puesto es clara	77
Gráfico. 3. Similitud entre las tareas expuestas por el reclutador y las tareas que se realizan diariamente.....	78
Gráfico. 4. Actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección	79
Gráfico. 5. Grado de dificultad de las actividades realizadas en el proceso de reclutamiento y selección.....	80
Gráfico. 6. Claridad del proceso de reclutamiento y selección.....	82
Gráfico. 7. Información recibida de las condiciones de trabajo (salario, horario, lugar de trabajo, puesto)	83
Gráfico. 8. Participación en reclutamiento interno.....	84

Capacitación

Gráfico. 9. Seguimiento por parte de Recursos Humanos	91
Gráfico. 10. Duración de la inducción, para iniciar las labores en su puesto de trabajo	93
Gráfico. 11. La capacitación recibida en el período de prueba fue la correcta para el buen desempeño en su puesto de trabajo	94
Gráfico. 12. Calificación de la metodología	94
Gráfico. 13. Capacitación brinda los conocimientos y herramientas para realizar el examen de Claro.....	96

Gráfico. 14. Tiempo necesario para abarcar dudas, preguntas y comentarios	97
Gráfico. 15. Frecuencia en que realizan evaluaciones de desempeño	98
Gráfico. 16. Claridad lenguaje y términos	99
Gráfico. 17. Realización de encuesta de satisfacción de capacitación	100
Gráfico. 18. Grado de satisfacción con el proceso de capacitación	101

Agradecimientos

Agradecimientos de Yanancy Arrieta González

Estoy agradecida con Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, porque me dio fuerza, paciencia, voluntad y perseverancia para lograrlo.

Agradezco a mi madre Martha, a mi padre Carlos y a mi esposo Keneth, quienes han estado incondicionalmente a mi lado durante todos mis años de carrera universitaria y quienes han sido mis pilares y mis consejeros.

Estoy agradecida con mis compañeras de proyecto María y Ana con quienes he compartido momentos difíciles y logros durante todo este tiempo,

¡Qué Dios las bendiga siempre y sigan cumpliendo sus metas!

Gracias a nuestra tutora Betzaida por habernos brindado su apoyo, capacidad y conocimiento durante toda la investigación y ejecución del proyecto.

Por último, agradezco a la empresa Smartcell, S.A. por abrirnos sus puertas y darnos la oportunidad de realizar el proyecto en su organización.

Agradecimientos de Ana Muñoz Dávila

Al concluir una etapa tan importante de mi vida, quiero extender un agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron en hacer posible este sueño, y quienes estuvieron a mi lado convirtiéndose en inspiración, apoyo y fortaleza.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de formarme como profesional, por la sabiduría que me dio para salir adelante en todas las situaciones que se presentaron, y por llenarme de perseverancia a pesar de enfrentar momentos difíciles.

Agradezco a mis padres, hermano y esposo por haber creído en mí, por darme siempre un ejemplo de humildad, sacrificio y superación, por llenarme de amor y comprensión, por tolerar mis momentos de estrés y convertirse en mi sostén, por haberme demostrado que el verdadero amor no es más que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere.

Agradecimientos de María Sevilla Alvarado

Agradezco a Dios por guiarme durante toda mi carrera y por ser siempre mi sostén aún en los momentos más difíciles y por darme la sabiduría para tomar las decisiones correctas.

Agradezco a mi madre por todos sus esfuerzos para ayudarme a lograr estar en donde estoy en este momento, a mis hermanas por siempre apoyarme en todo lo que necesitaba y por siempre soportar mi estrés, además de tenerme paciencia en los días más difíciles; asimismo, quiero agradecer a mi sobrina por el apoyo incondicional. Gracias por ser las principales promotoras para cumplir mis sueños, gracias a ellas por confiar y creer en mí y en mis expectativas cada día, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante este proceso.

Gracias a mi novio por apoyarme y tenerme paciencia durante este proceso; gracias porque él fue un apoyo incondicional y, a pesar de los días de estrés, estuvo siempre lleno de amor acompañándome.

También quiero agradecer a mi equipo de trabajo Yanancy Arrieta y Ana Muñoz como compañeras de proyecto, siempre hicieron su mayor esfuerzo para alcanzar nuestro objetivo; además de eso, quiero agradecer a Betzaida Montero, quien como tutora siempre estuvo apoyándonos y guiándonos en este proceso a pesar de todas las circunstancias.

Por último, quiero agradecer a las lectoras Vanessa Gómez y Arama Colón, las cuales nos brindaron aportes súper valiosos, además de acompañamiento preciso y profesional.

Dedicatoria

Dedicatoria de Yanancy Arrieta González

Llena de alegría, amor y satisfacción, dedico este proyecto a mis padres Carlos y Martha y a mi esposo Keneth, quienes han estado siempre a mi lado, apoyándome y motivándome para seguir adelante. Los amo.

Dedicatoria de Ana Muñoz Dávila

Este proyecto lo dedico en primer lugar a Dios, por ser mi guía durante todo el proceso y por darme las fuerzas que necesitaba para llegar hasta el final. A mis padres por ser ese apoyo incondicional, por ser mi motor y mi motivación, por llenarme de amor y comprensión y haber hecho de mí la persona que soy.

Dedicatoria de María Sevilla Alvarado

Dedico este proyecto primeramente a Dios, por permitirme cumplir con este importante paso en mi formación profesional. A mi madre, quien, a pesar de la distancia física, siempre estuvo pendiente de este proceso y siempre me apoyó en cada una de las decisiones que tomé. A mis hermanas, Aida y Nelly, por siempre estar para mí y tenerme paciencia y a mi sobrina por soportarme y apoyarme.

Resumen ejecutivo

En el siguiente documento se analizan tres procesos que son de suma importancia para el Área de Recursos Humanos; estos a su vez son de gran relevancia para la empresa Smartcell S.A. Este análisis se realiza con el fin de identificar como incide la rotación de personal en el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Para la recolección de datos se utilizan instrumentos elaborados por el grupo investigador, dentro de los que se destacan las entrevistas, las cuales se aplicaron a los supervisores del área comercial, aunado a eso se proporcionó una encuesta al personal que conforma el área de ventas de la compañía.

Con los datos obtenidos, se concluye que existe una ejecución deficiente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual ocasiona una alteración en la rotación de personal, generando pérdidas económicas a la empresa.

Entre las deficiencias encontradas en los procesos de reclutamiento y selección, se destaca una irregularidad en la aplicación de pruebas, ya que la etapa de ejecución no se realiza de manera integral, provocando a su vez un sesgo en cuanto a las pruebas realizadas por oferente.

Por otra parte, al analizar la ejecución del cronograma de capacitación establecido por la compañía, se determina que existen diferencias en el proceso; esto quiere decir que cada supervisor adopta una manera de enseñanza propia, así mismo cada uno utiliza materiales distintos para ejecutar este proceso, lo que provoca que todos los colaboradores aprendan de manera y de temas diferentes.

Se puede destacar, que la mayor deficiencia se está cometiendo al realizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, ya que una mala ejecución

de estos procesos ocasiona que no se obtenga el personal más calificado para el puesto; además de esto, no se está capacitando de la manera más adecuada, lo cual afecta la productividad y la eficiencia en las tareas asignadas.

Por último, el equipo investigador desarrolló una propuesta de mejora con el fin de unificar y fortalecer dichos procesos, para evitar gastos innecesarios que provocan pérdidas para la compañía al no lograr una retención del talento humano.

Introducción

En el manejo de las empresas es de suma importancia que se dé una adecuada administración; dentro de ella están incluidas muchas variables, las cuales van a hacer que la administración sea más estratégica, lo que busca, a su vez, una obtención de resultados óptima. Esta contiene varios elementos como planificación, coordinación, control, organización y dirección.

De la Administración se deriva la Administración de Recursos Humanos, la cual se encarga de gestionar el talento humano en todas sus áreas para promover una mayor efectividad en los procesos; además de esto, la administración de recursos humanos busca que dentro de las organizaciones los colaboradores crezcan y se desarrollen de una mejor manera, a la vez, que se favorece la motivación, la cultura y el clima organizacional.

La Administración de Recursos Humanos posee varios procesos, dentro de ellas se encuentran el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal.

Su existencia es esencial para una adecuada gestión del Área de Recursos Humanos, ya que estos se encargan de buscar y contratar el mejor talento para la organización y de proveer conocimientos y técnicas a los trabajadores, con lo cual se logra un desarrollo de las capacidades y habilidades de cada colaborador, con el único fin de lograr un óptimo desempeño en su puesto de trabajo y un mejoramiento de los procesos dentro de la compañía.

Un buen reclutamiento y selección trae consigo numerosos beneficios a la organización; al realizar una buena planeación en la dotación de personal requerida según las proyecciones y objetivos de la empresa, análisis del puesto y una adecuada revisión del perfil que este requiere, la contratación será más eficiente,

logrando que se obtenga el mejor talento humano. Con lo anterior, se evitarán situaciones que afecten la retención del personal; sin embargo, de no realizarse correctamente el proceso de reclutamiento y selección este fracasará, debido a que la persona contratada no será apta para el puesto y eso traerá consigo pérdidas económicas y un alto índice de rotación de personal, pues se deberá invertir nuevamente en el proceso.

Con relación a lo anterior, también se encuentra la capacitación e inducción de personal, la cual anteriormente no era considerada de gran valor, sino sencillamente se convertía en un trámite más, con el cual se debía cumplir dentro de la compañía. En este proceso se incluyen las políticas organizacionales, de las cuales los colaboradores deben tener conocimiento para poder asegurar su cumplimiento. Asimismo, se desea crear una cultura basada en los valores de la empresa, lo que busca, a su vez, un sentido de pertenencia de parte de los colaboradores. Lastimosamente, muchas veces eso no se lograba a causa de pensamientos o ideas erróneas que poseían las jefaturas o altos mandos hace muchos años atrás.

Como consecuencia de una mala ejecución de las actividades y los procesos en los diferentes puestos de trabajo, se puede obtener un bajo rendimiento, afectando la productividad del área y del negocio, lo que a su vez genera que no se cumpla con los objetivos de la empresa, ocasionando que esta se vea en la necesidad de desligar a ese colaborador de la compañía, o que el mismo renuncie voluntariamente; si esto se da en reiteradas ocasiones, alterará enormemente el índice de rotación de personal.

Por tal motivo, las empresas que aún no tienen en sus prioridades la actualización y el mejoramiento en los programas de reclutamiento, selección y capacitación de personal, deben reconsiderar sus prioridades, ya que estos procesos ayudan a que el personal tenga las herramientas necesarias para lograr conjuntamente el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

Por ende, si la empresa desea tener colaboradores eficientes, productivos, que se sientan seguros en su puesto de trabajo y que se mantengan motivados al realizar las tareas asignadas, se debe revisar si lo que se está ejecutando hasta este momento verdaderamente está teniendo el impacto deseado dentro de la organización.

A raíz de todo lo mencionado anteriormente, es que nace la idea de realizar el proyecto de graduación dentro de las instalaciones de la empresa Smartcell, con el fin de analizar las causas de la rotación de personal para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la compañía.

Por lo tanto, para desarrollar cada uno de los capítulos de este trabajo, se van a tratar temas específicos; en el capítulo I, se abarcarán los aspectos generales del proyecto, además del estado del arte y los objetivos de la investigación; en el capítulo II, se va a encontrar información teórica que sustenta el tema a investigar; en el capítulo III, estará la información acerca de los instrumentos que se utilizaron, para el análisis de la problemática de la investigación en cuestión.

1. Capítulo I Aspectos generales

1.1. Tema de investigación

Incidencia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la rotación del personal.

1.2 Justificación

Desde la perspectiva del Área de Recursos Humanos, uno de los aspectos de mayor importancia es la rotación de personal que enfrenta la compañía, la cual impacta directamente en la estabilidad de la nómina, la motivación del personal y el clima laboral. La rotación de personal siempre debe ser monitoreada, para así lograr evaluar cuáles son los aspectos que están incidiendo, ya sea positiva o negativamente, tal es el caso del análisis de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la empresa Smartcell, S.A.

Smartcell es un agente autorizado por parte de Claro, una empresa que se encarga de vender productos de telecomunicaciones además distribuye y comercializa la marca Claro y sus productos, además de esto, cuenta con 17 puntos de venta ubicados en el territorio nacional. La empresa está comprometida con un alto nivel de servicio al cliente y ventas, y utiliza los estándares establecidos por Claro.

Existen acciones dentro de la compañía que están incidiendo en el índice de ventas establecidas por la empresa; aunado a esto, también se encuentran los procesos de capacitación que muestran señales de alerta en el momento que los colaboradores son sometidos a pruebas después de haber sido capacitados para el

puesto que desempeñarán, arrojando que de cada 10 personas que realizan las pruebas finales para obtener los accesos y usuarios proporcionados por Claro, solo una logra aprobar, por lo que se vuelve una preocupación para la compañía.

Además, cabe resaltar que, a raíz de esta situación, la empresa debe incurrir en despidos continuos, lo cual trae como consecuencia los altos niveles de rotación de personal, inversiones continuas en procesos de reclutamiento y selección, así como también desmotivación y la incertidumbre de los colaboradores al sentir inestabilidad laboral y desconfianza por los métodos de capacitación y evaluación impartidos por la empresa.

1.3 Planteamiento de la investigación

En la compañía Smartcell existen procesos de recursos de humanos que se vuelven de suma importancia para el adecuado desarrollo de las labores de la compañía, tal es el caso del reclutamiento y selección, ya que este se encarga de obtener el mejor talento humano, añadido a este se encuentra el proceso de capacitación de personal, el cual va a ser el proceso de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso durante el periodo de prueba; además de estos, la capacitación también se realiza en personal activo para la mejora continua. Dada la importancia de estos, surge la necesidad de analizar las causas de rotación de personal a través de un diagnóstico de los incidentes de salida para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa.

Al momento de realizar el trabajo de campo, la compañía Smartcell no contaba con un diagnóstico previo de estos procesos de recursos humanos; por tal razón, se pretende dentro del proyecto realizar una investigación que nos permita a ciencia

cierta determinar el impacto que ejercen los mismos, al colaborador y al buen funcionamiento de la empresa.

1.4 Problema de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre las causas de rotación de personal y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación para promover una mejora continua?

1.5 Delimitación

Dentro del proyecto de investigación a realizar, como delimitación se tiene que el mismo se realizará dentro de la compañía Smartcell, ubicada en San José, Paseo Colón, frente a Purdy Motor, edificio color rojo, segundo piso; dentro de este proyecto se analizará la información de los procesos de recursos humanos y los índices de rotación de personal durante el periodo 2019 con el fin de identificar las oportunidades de mejora para el futuro. Todo este análisis se realizó en el área comercial de la compañía, con un total de 32 colaboradores, de los cuales 18 son hombres y 14 son mujeres; para la recolección de la información se utilizó una serie de métodos que permitió recolectar información clara y veraz.

Con respecto a los temas específicos a investigar, se estudió cómo se relaciona la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la rotación y todo lo que esto conlleva para su implementación dentro de la empresa Smartcell.

1.6 Estado del arte

La necesidad de adaptación de las empresas es cada vez más grande. Los cambios que se originan alrededor de ellas debido a la globalización y demanda del

mercado son numerosos y novedosos; por ello surge la necesidad de innovar y fortalecer los procesos organizacionales de la empresa, logrando así que se origine una transformación de los procesos de recursos humanos y de las formas de gestionar la organización.

El proceso de reclutamiento suele ser uno de los más importantes dentro de ella. Según el artículo publicado por Martínez-Reinoso y Vargas-Fernández (2019): “toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales”. (p. 225). Al tener colaboradores que sean competentes, la compañía se garantiza el cumplimiento de las metas, lo que, a su vez, va a generarle ganancias; para que este proceso sea óptimo la empresa debe invertir en procesos de capacitación para moldear al personal y que este se desarrolle en función de la unidad de negocios.

Cuando de Reclutamiento y Selección se habla, es importante considerar que estas dos no significan lo mismo, por ello, Chaves-González (2015) nos explica a continuación el objetivo de la selección de la siguiente forma:

El objetivo de la selección del personal es escoger a la persona que cumpla con los requisitos antes establecidos de acuerdo a las necesidades de la empresa y que se dieron en el reclutamiento, es decir, que esta persona idónea tiene todas las capacidades, aptitudes y actitudes que permitirán que cumpla con lo establecido de acuerdo al cargo y le proporcione a la empresa el mejor desempeño de su parte. (pp. 34-35).

Por esto, este proceso debe ser detallado y establecido paso a paso, para así garantizar que el personal que se va a desarrollar y capacitar en la compañía sea el indicado para ejecutar las funciones que se le asignen. Para nadie es un

secreto que las compañías actuales buscan encontrar al mejor talento humano, es por esto por lo que si no se selecciona el personal de la manera indicada podría a su vez ocasionar pérdidas sustanciales a la compañía y altos índices de rotación de personal.

Dentro del proyecto de graduación elaborado por Támara Romero (2018), menciona que,

En Colombia, algunas empresas en sus procesos de selección de personal utilizan pruebas poligráficas para evaluar a los candidatos a diferentes puestos de trabajo o en casos de hurtos u otro tipo de anomalías que afectan el clima laboral o el desempeño de la organización. (p. 9).

A raíz de ello, vemos como Colombia en algunas empresas implementan esta técnica para validar información que el candidato proporcione, generando mayor transparencia en el proceso, asegurándose de que los datos brindados por la persona sean verídicos, para que en una posible contratación eso no interfiera negativamente en sus labores diarias.

En una investigación realizada por Ortiz Guzmán et al (2018) con los empleadores de la ciudad de Monte Rey, México y su área metropolitana, se determinó que “las técnicas que utilizan para llevar a cabo el reclutamiento y selección de candidatos son las que comúnmente se conocen, entre ellas están: la solicitud de empleo, currículum y entrevistas” (p.1).

Actualmente, el proceso que se emplea para reclutar y seleccionar personal ha dado giros importantes, puesto que la competitividad y la necesidad de poseer colaboradores con perfiles profesionales de alto nivel es más frecuente; este

proceso contempla nuevas formas, métodos, técnicas y plataformas tecnológicas, las cuales buscan optimizar tiempo.

Ahora bien, es cierto que ejecutarlo muchas veces puede ser costoso y por eso ciertas empresas no invierten lo necesario en actualizarlo y mejorarlo, pero su importancia radica en que, si se maneja de la forma adecuada, dicho proceso generará un rápido retorno de la inversión, ya que contar con la fuerza laboral idónea, traerá consigo innumerables beneficios en el ámbito productivo, social y financiero.

Un estudio realizado por Guevara Ruíz et al. (2018) arrojó que “las organizaciones con una estrategia de gestión humana bien diseñada e implementada, lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo” (p. 14). Lo anterior termina de confirmar que todo aquel gasto en el que incurra la organización para potencializar los procesos de la administración del recurso humano termina siendo una inversión que al final va a generar una mayor utilidad o ganancia, impactando directamente la empresa.

La fuerza laboral es el principal pilar en una empresa, ya que es quien le da continuidad a los procesos productivos y estratégicos de esta, por ende, el Departamento de Recursos Humanos tiene la tarea de contribuir constantemente en la provisión de herramientas, con la finalidad de que el conocimiento no se estanque y de este modo se actualice y alinee dicha gestión con las necesidades que van surgiendo en el tiempo.

Para ello existe otro proceso denominado capacitación, “la capacitación empresarial es una actividad educativa, intencional con el propósito de lograr cierto aprendizaje mediante un programa de enseñanza” (Gambetta, 2015). En la

actualidad, capacitar a los colaboradores es otro proceso indispensable en una empresa, puesto que, mediante este se les entrena y capacita para que puedan sobre llevar los cambios que se presenten en el ámbito laboral y a su vez posean la capacidad de adaptarse a ellos, evitando así la alteración en los niveles de rendimiento y rotación de personal.

Una revista cubana menciona que “el proceso de capacitación debe desarrollarlo una comunidad pedagógica que desempeñe su papel y posea tanto las competencias andragógicas para conducirlo y facilitarlo, como el conocimiento de las operaciones de la empresa” (Calzadilla, et al., 2016, p. 5). Lo anterior hace referencia a que las personas encargadas de diseñar y aplicar la metodología de capacitación deben tener desarrolladas las competencias necesarias para ejercer como capacitadores, y a la vez conocer paso a paso los procesos empresariales para así dar soporte al desarrollo de las competencias del colaborador.

Los beneficios de la capacitación son innumerables, por ello muchas organizaciones de distintos países optan por incluirla en su estrategia empresarial. Se menciona las empresas surcoreanas, ya que en estas la capacitación se convierte en “el principal método de entrenamiento usado para mejorar las habilidades laborales, interpersonales e intrapersonales” (Sánchez Riofrio & Arevalo Silva, 2016). Al mismo tiempo, cabe resaltar que las empresas surcoreanas cuentan con el centro de formación (Agencia de cooperación internacional de Corea) KOIKA, que es el “ente con mayor planeación en asistencia de desarrollo de sistemas de entrenamientos para surcoreanos, como para personas de países en vías de desarrollo que buscan capacitarse en Corea del Sur”. (Sánchez Riofrio & Arevalo Silva, 2016, p. 8). Según lo anterior, Corea del Sur se convierte en un protagonista

que recalca con sus resultados que los procesos de formación dan un valor agregado a la empresa, ya que como bien se dice, el conocimiento es poder, y en el marco organizacional brinda a los trabajadores el poder saber, saber hacer y el saber ser.

Por otro lado, se encuentra la formación dentro de las organizaciones; es importante conocer que existen dos tipos, estos mismos conocidos como adiestramiento y capacitación. Estos dos conceptos inicialmente suelen ser confundidos y se puede creer que significan lo mismo; sin embargo, Rojas Santos (2018) nos da una explicación muy clara de los significados,

El adiestramiento suele ser un conjunto de actividades que están pensadas para volver más diestro al personal, aumentar sus conocimientos y las habilidades de cada trabajador de acuerdo con los puestos de la organización y sus características, siempre para buscar efectividad. En el uso de los términos capacitación y adiestramiento se tienen dos limitaciones que se distinguen de la enseñanza escolar, la primera es que tienen una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y la segunda es que es una referencia a los adultos.

La capacitación suele ser práctica, humanista o técnica y puede ser general o específica, mientras que el adiestramiento es práctico, técnico y es bastante específico sobre una tarea. Con las dos técnicas se consigue desarrollo que según Rodríguez es la capacidad de desplegar algo que está enrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud, tanto la capacitación como la educación en general basan su éxito en el potencial

que tengan los sujetos de aprender y crecer que de los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir los contenidos. (p.10)

Al entender estos conceptos, se puede dar por hecho que cada compañía va a utilizar uno u otro según sea su necesidad y tipo de alcance que tenga, ya que al adiestrar busca mejorar la efectividad del colaborador ya sea en procesos y/o procedimientos; mientras que la capacitación es más humana y busca que completen tareas de manera más específica o especializada. Cabe mencionar que la utilización de ambas técnicas va a traer consigo mejoras en la compañía, las cuales a su vez van a generar un mejor rendimiento y alcance de metas.

Por otra parte, también se cuenta con el proceso de inducción mismo que es definido de a continuación:

Este proceso está orientado a facilitar la integración entre el individuo y la empresa, con el fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de esta, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma” (López, 2018)

La inducción es de suma importancia tal como se menciona anteriormente, ya que es el primer acercamiento formal entre los nuevos colaboradores y los procesos de la compañía que van a ejecutar diariamente.

Por su parte, de acuerdo con la American Society for Training & Development se encontró que “las organizaciones que más invirtieron en procesos de capacitación generaron un 86% más de retorno para sus accionistas, comparadas con las que invirtieron menos”. (Guevara Ruíz et., 2018 , p. 26).

Según lo anterior, se entiende que invertir en la capacitación impacta directamente en los resultados financieros; se puede visualizar que el efecto no simplemente va a ser cualitativo, sino que también va a impactar cuantitativamente, ya que, una vez capacitado el personal, se obtiene una mejor utilidad.

Gallo García (2018) realizó un estudio, en el que comprueba que,

La capacitación continua en las empresas y establecimientos de comercio activos, en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, presentó en el 2017 un crecimiento de 8 % frente al año anterior, pasó de 674.644 unidades productivas a 728.784. (p.12)

Con base en lo anterior, se infiere que aparte de capacitar a las personas también es fundamental la periodicidad con la que las capacitaciones se realizan, ya que esto asegurará que se obtenga el impacto deseado; así mismo, estas deben ser continuas, originando que su alcance sea aún mayor y con ello se puedan mermar aquellos factores negativos que inciden en la organización.

Conforme pasa el tiempo, se van obteniendo nuevos métodos de capacitación. Un estudio realizado en Corea del Sur determina que “la tele formación o la formación a través de internet (conocida como formación online o e-learning) no es una opción de enseñanza a distancia sin más, sino un sistema de impartición de formación, que combina diferentes recursos pedagógicos”. (Palos Sánchez, 2016, p.13).

La mayoría de las personas, gracias a los avances tecnológicos, tienen a su disposición inmediata el uso del internet, ya sean en celulares o computadoras. Hoy en día, algunas empresas apuestan por el método de e-learning, el cual se enfoca en el autoaprendizaje y el uso de la tecnología, esto les facilita acceder a material o

aplicaciones desarrolladas por la organización y estar en una constante gestión del conocimiento según sean la necesidad de capacitación de la organización.

Una de las consecuencias en las que incurren algunas empresas al no poseer personal capacitado es la rotación no deseada de personal, la cual en algunas ocasiones puede originarse cuando los procesos organizacionales que poseen para la gestión del recurso humano son deficientes; aunado a ello se encuentran también los gastos en los que incurrió la empresa en reclutar, seleccionar, capacitar e incorporar a los colaboradores de los que se está prescindiendo.

En la tesis realizada por Cusacani Arcata (2017), esta define que la rotación del personal “es la fluctuación del personal, tanto el personal que sale y que ingresa a trabajar a una empresa”. (p. 4). Por lo cual, cada vez que se realizan contrataciones, despidos o renunciaciones el nivel de rotación va a variar, es importante obtener esta información mensualmente y llevar una métrica donde se identifique si la rotación va en aumento o disminuye.

La autora anterior identifica que “unos de los factores que originan la rotación del personal de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, periodo noviembre 2015 – abril 2016, son por salud (22%), mejor oportunidad (21%), mejor sueldo (18%), y por maltrato (9%).” (Cusacani Arcata, 2017, p. 20). Los motivos de la rotación de personal en las organizaciones son muy variables, ya que, si los colaboradores no se sienten bien realizando su labor o encuentran una oportunidad laboral con mejores beneficios, percibidos procederán a renunciar y optarán por lo que consideren una mejor opción.

Por tal razón, el realizar entrevistas de salidas es fundamental, ya que ayuda a identificar los motivos por los cuales deciden renunciar. Con este dato, la empresa

puede enfocarse en mejorar sus procesos y políticas manteniendo una rotación saludable.

Hernández Olivares et al. (2017), realizó un estudio en el cual identifica que Una de las causas de la salida de los empleados fue el tener conflictos con el jefe inmediato con un 12.50% de los datos, por lo que se recomienda, en términos generales, realizar un análisis de clima laboral con el fin de obtener información real de las opiniones de los empleados y el grado de satisfacción con la empresa, ya que éste consiste en un análisis estructurado de variables ambientales y de competencias que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Este análisis requiere el compromiso de los altos mandos para poder ejecutar planes de acción que mejoren la calidad del clima laboral dentro de la organización y así poder minimizar la rotación del personal, lo cual reducirá costos y optimizará los procesos de la empresa. (p. 49).

Por lo anterior, se considera de suma importancia para las empresas el realizar un análisis del clima laboral, que le permita identificar las razones por las que los colaboradores se inclinan por la ruptura laboral mediante la figura de renuncia, pues de la cita anterior, se desprende que un porcentaje elevado de empleados desiste por mantener conflictos con el jefe inmediato, dejando en cuestionamiento, si el superior cuenta o no con las capacidades y habilidades para liderar un equipo de trabajo.

Un estudio realizado por Macario de Paz (2018) determina que, “una estrategia importante para evitar la rotación de personal radica en la inversión de desarrollo técnico, ya que el 23% de los colaboradores renuncian por falta de

oportunidades en el aprendizaje". (p.15). Las compañías hoy en día deben implementar en sus estrategias el ofrecer un plan de carrera, estos mismos se realizan enfocándose en profesiones que se desempeñen en la empresa, generando motivación en los colaboradores, ya que se les brinda la oportunidad de trabajar y estudiar, así cuando la empresa opte por abrir nuevos puestos, se realicen de manera interna para que los colaboradores pueden aplicar, y así crecer profesionalmente.

Macario de Paz (2018) indica lo siguiente:

Conocer el índice de rotación de personal, ya sea sano o insano en una empresa es de vital importancia, ya que de esto depende que los colaboradores tengan una buena perspectiva en cuanto a la estabilidad laboral el cual forma parte del clima organizacional y sus demás componentes. (p.15)

Cuando los índices de rotación son elevados y los colaboradores ven como ingresan y se van personas constantemente, se genera inseguridad y miedo a ser despedidos y remplazados, por lo cual las organizaciones deben de trabajar en la retención de talento humano. Gallo García (2018) lo corrobora, concluyendo que

En Colombia los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio le pueden significar a la empresa hasta el 150 por ciento del salario anual, en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es de alrededor del 40 por ciento del salario anual. (p.13)

Por ende, es necesario tener personal competente en el Área de Recursos Humanos, que realice un adecuado proceso de reclutamiento y selección, que a su vez disminuya los gastos innecesarios y los índices de rotación.

Existen diferentes estrategias de inversión en el talento humano que la organización puede adoptar de acuerdo con sus objetivos estratégicos y que, si se llevan a cabo de forma adecuada, permitirán el crecimiento económico y el desarrollo organizacional como son: reclutamiento y selección, compensación salarial y formación, entre otras. (Guevara Ruíz et al., 2018, p. 26).

Según lo anterior más que una necesidad la inversión en procesos de recursos humanos debe ser una prioridad de las empresas actuales, las cuales para mantenerse en un mercado tan cambiante deben tener áreas desarrolladas y competentes para así promover el crecimiento organizacional.

En torno a las investigaciones a continuación, se puede percibir que en la actualidad se generan cambios a lo externo de las organizaciones, causando que estas tengan que hacer ajustes o rediseños en los métodos que utilizan para ejecutar los procesos organizacionales. A raíz de esto, sobre el Departamento de Recursos Humanos recae un gran reto desarrollar una gestión del personal que promueva la competitividad continua.

El estudio realizado por Calderón (2019), denominado Global Human Capital Trends del 2019, del que fueron parte más de 260 empresas de Costa Rica “recalcó que es hora de que las organizaciones piensen cómo pueden acceder a talentos continuamente: movilizándolo recursos internos, encontrando personas en la fuerza laboral alternativa, y aprovechando la tecnología de manera estratégica para

aumentar la contratación y la productividad”. (El futuro de los recursos humanos, párr. 1). Por ende, llegó el momento de que las empresas se sumerjan en la tecnología y comiencen a utilizar herramientas tecnológicas para la contratación del mejor talento humano ya sea interno o externo.

Además de esto, se realizó un cambio abismal en el Código de Trabajo de Costa Rica al incluir la Reforma Procesal Laboral; esta misma, a sus seis años de introducción, nos muestra lo siguiente:

El artículo 408 del Código de Trabajo es el punto de partida para este tema. Este numeral indica que todos, sin discriminación “...gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora.”(párr 3)

Por otro lado, también han variado significativamente los procedimientos para realizar las entrevistas de trabajo. Por lo general, se busca evitar preguntas abiertas, temas personales y cualquier aspecto que se pueda considerar irrelevante o discriminatorio durante la entrevista.

Nunca está de más recomendar a los patronos que revisen sus procedimientos de reclutamiento, sus perfiles del puesto, y que se aseguren que todos los requisitos estén respaldados en razones objetivas, relacionadas con el puesto a desempeñar. (Arias Arguedas, 2018, párr 3-8).

Según lo anterior, Costa Rica es un país que ha logrado promover la igualdad en oportunidades laborales, al proteger a los oferentes por medio de leyes que se basan en la ausencia de discriminación, lo cual ha provocado que los profesionales en el Área de Reclutamiento y Selección sean más minuciosos y cautelosos a la

hora de entrevistar a un posible colaborador, ya que si incumple aspectos plasmados en el código de trabajo, podrá verse implicado en problemas legales, afectación a la imagen y pérdida de clientes; por ende, es importante que los profesionales de recursos humanos estén atentos a los cambios que se van originando a lo largo del tiempo capacitando y actualizando en dichos temas a las jefaturas.

En temas de recursos humanos, otra área de gran importancia en todos los sectores laborales de Costa Rica es la capacitación de personal. María Rebeca Quesada Murillo (2019) menciona en su tesis que la capacitación “es el conjunto de esfuerzos que realiza una organización con el interés de impulsar el aprendizaje en sus colaboradores y así mejorar el desempeño” (p. 53). Referente a lo anterior, la capacitación se implementa con el fin de que los colaboradores desarrollen las destrezas necesarias para desempeñar el puesto asignado, lo cual ayuda evitando así la alteración en los niveles de rendimiento y eficiencia en sus labores diarias.

Para que la capacitación sea exitosa, lo primero que se debe de hacer según Altamirano Mora et al. (2015) mencionan es “identificar las principales necesidades o deficiencias a nivel técnico que afectan de manera directa la ejecución efectiva de las tareas y de esta forma definir la temática en la cual se enfocará cada capacitación”. (p. 175).

Con respecto a lo anterior, se deben planear estratégicamente las capacitaciones que necesitan los colaboradores, ya que no todos ocupan recibir esta, por ende, la capacitación es un proceso que conlleva una buena preparación antes de ser impartida, con el fin de que esta sea de aprovechamiento para el colaborador y así estar preparado a la ejecución de sus tareas del día a día.

Soto (2016) indica que “los avances tecnológicos y la irrupción de elementos como robots inteligentes han disparado la relevancia de la capacitación de mantener al talento humano actualizado y para potenciar sus habilidades” (párr. 2).

Referente a la cita anterior, una alternativa que tienen las empresas actuales es preparar y capacitar al personal en los avances tecnológicos; cada día la tecnología se encarga de agilizar y facilitar los procesos operativos con el fin de tener las habilidades y cualidades necesarias para el puesto.

Coto (2016) menciona en el siguiente artículo que:

La rotación tiene un impacto y un costo para cualquier negocio. Sin embargo, la rotación voluntaria tiene un impacto aún mayor cuando la persona que decide irse es de alto desempeño, potencial u ocupa una posición clave en la organización (rotación voluntaria no deseada). Muchas empresas subestiman el impacto de la rotación voluntaria sobre los costos, reputación de la empresa o incluso sobre su ambiente laboral. (párr. 2).

Las organizaciones hoy en día no realizan muchos estudios de clima o conversaciones uno a uno entre gerentes y colaboradores para saber cómo se sienten realizando su labor, por lo cual los gerentes se confían y creen que siempre van a tener a su personal, pero cuando los mismos llegan presentado su carta de renuncia porque tienen una mejor oferta, algunas empresas preparan una contra oferta para retenerlos; tristemente, muchos actúan hasta cuando ven que pierden a sus colaboradores y no trabajan en mantenerlos motivados día con día.

Altamirano Mora et al. (2015) indican que “la rotación de personal tiene consecuencias directas en el clima organizacional, ya que genera una sensación de

inestabilidad y desconfianza dentro de los colaboradores, lo cual afecta la ejecución de estrategias y su continuidad”. (p. 65).

Al suceder esto ocasiona que los colaboradores busquen oportunidades laborales en otras organizaciones, ya que no se sienten seguros en la empresa por la alta rotación y poca estabilidad.

Entre los hallazgos de Altamirano Mora et al. (2015), se encuentra que en la empresa PROAMSA el índice de rotación de personal de -17,65%, el cual se considera alto y puede representar inestabilidad y mayores costos de reclutamiento, contratación, inducción y capacitación de nuevos empleados. (p. 146).

Al presentar indicadores de rotación tan altos las empresas deben de realizar un estudio para determinar cuáles son los motivos que provocan esta situación y así crear e invertir en estrategias para la retención de su personal, ya sea beneficios que los motiven, o invertir en un mejor proceso de reclutamiento para seleccionar mejor a los colaboradores, brindar retroalimentación oportuna, constructiva e inspiradora.

Leitón (2019) menciona que para los colaboradores de menos de 21 años (generación “Z”) “muestra que los índices más altos de rotación son por renuncia con un 31,3%. Mientras que a nivel operativo existe un índice de rotación de un 20,1%, seguido de un 14,2% por el nivel técnico”. (párr. 4).

Según la cita anterior, existen tres índices importantes en la rotación del personal en una temprana edad (generación Z), considerándose como factores detonantes de la constante rotación los trabajos ocasionales o temporales que sirven a estos para cubrir las necesidades básicas mientras concluyen su formación académica para dar un paso a mejores ofertas laborales.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

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

1.7.2 Objetivos específicos

- 1.7.2.1** Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante una entrevista a Recursos Humanos y el análisis de las estadísticas mensuales del año 2019.
- 1.7.2.2** Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell S.A.
- 1.7.2.3** Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.
- 1.7.2.4** Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell S.A.

1.8 Alcances y limitaciones

1.8.1 Alcances

El alcance esta circunscrito a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación; ya que lo que se busca es un análisis de estos.

1.8.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones se puede mencionar que no existen una óptima ejecución de los procesos dentro de la compañía, además de esto no existe una cultura organizacional que esté orientada a la mejora continua de procesos y crecimiento, asimismo los colaboradores no están acostumbrados a la realización de cambios en sus procesos lo que se vuelve una limitante.

Tabla 1. Relación de congruencia

1.9 Matriz de congruencia

Título	Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell S.A, en el periodo 2019.	
Tema	Incidencia de la rotación de personal en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal.	
Pregunta Investigación	¿Cuál es la relación que existe entre las causas de rotación de personal y su incidencia en el reclutamiento, selección y capacitación para promover una mejora continua de los procesos?	
Objetivo General	Analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el período 2019, para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell S.A.	
Objetivo Específico		Preguntas

<p>Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante el análisis de las estadísticas mensuales y las entrevistas de salida del año 2019.</p>	<p>¿Qué tipo de estadísticas posee la empresa Smartcell para la gestión del recurso humano?</p> <p>¿Cuenta con indicadores de rotación?</p>
<p>Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell S.A.</p>	<p>¿Cuáles son los métodos que utilizan para reclutar y seleccionar el talento humano?</p> <p>¿Cómo se realiza la capacitación en la compañía Smartcell?</p> <p>¿Existe un mecanismo para la evaluación de la capacitación?</p>
<p>Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.</p>	<p>¿Actualmente se realiza un análisis de resultados de la relación entre la rotación y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación?</p> <p>¿Las entrevistas de salida brindan datos sobre qué tan conforme estaba el personal con el</p>

	proceso de capacitación, reclutamiento, selección e inducción?
Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.	¿Cuenta con un procedimiento establecido para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación?

2. Capítulo II. Marco teórico

La competitividad en el ámbito global es cada vez más fuerte; las empresas que trabajan conforme a los cambios que exige el mercado se vuelven más exigentes y demandantes en sus procesos organizacionales, esto con el único fin de innovar y responder positivamente a las necesidades que demanda el mercado.

La administración es un concepto muy amplio; sin embargo, para llevar a cabo este proyecto se contempló el enfoque empresarial aunado a la administración de personal, en la cual sale a relucir recursos humanos y dos de sus subsistemas organizacionales.

2.1 La administración

Se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos”. (Vilcarromero Ruiz, 2017, p. 14). Esta contempla elementos como la planificación, coordinación, control, organización y dirección, para que toda la estrategia que se plantee tenga como resultados grandes beneficios.

De la administración se derivan varias áreas tales como finanzas, mercadeo, producción, aduanas y recursos humanos, entre otras; esta última es la base sobre la cual se enfocará el desarrollo del proyecto. Cuando de recursos humanos se habla, es común pensar en reclutar, capacitar, evaluar al personal, así como en compensarle y hacer que los colaboradores crezcan dentro de la organización, pero eso no queda ahí, si no que esta área es aún más extensa y mucho de su enfoque es la gestión del talento humano.

Para que todo esto pueda lograrse en el ámbito empresarial, el Departamento de Recursos Humanos tiene un papel muy importante, ya que este “es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa”. (Lacalle, 2016, p.14). Por ende, una ejecución óptima de sus funciones promoverá una dotación de personal eficiente en la empresa, la cual dará paso a un buen rendimiento laboral, satisfacción y eficiencia.

Entre los diferentes subsistemas a estudiar se encuentran el proceso de reclutamiento y selección además de la capacitación, los cuales son de suma importancia dentro de la gestión de recursos humanos.

Dentro del manejo de procesos es necesario entender que los mismos deben ser eficientes para obtener una mayor productividad, para esto es necesario entender que “El término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos.” (Robbins & Coulter, 2018, p.8), la forma en que Robbins define la eficiencia nos hace entender que se pueden cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos y que este resultado va a ser favorable, he aquí la importancia de que los procesos dentro de una compañía sean eficientes, ya que esto va a generar a su vez un mayor retorno de la inversión, lo cual es lo que buscan las empresas actualmente.

2.2 Procesos de Recursos Humanos

Dentro del Área de la Administración de Recursos Humanos se encuentran una serie de subsistemas los cuales son alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, que se derivan a su vez en diferentes procesos. Dentro de las normativas ISO se indica que “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Normas ISO, 2015). Esto quiere decir que para el cumplimiento de objetivos o metas se necesita de estas actividades, los cuales van a dar una seguidilla de cuáles son las acciones específicas que se debe realizar para así obtener estos resultados.

Muchas veces, dentro de los procesos existen procedimientos; estos últimos van a ser más específicos sobre una acción a realizar. Es necesario entender que los procesos son lo que van a alimentar la función, en este caso, de la Administración de Recursos Humanos, he aquí la importancia del análisis del proceso tanto de reclutamiento y selección de personal como de la capacitación de personal; dicho esto, es necesario conocer y ampliar cada uno de estos procesos con el fin de entender su función y a su vez visualizar la condición actual de la compañía en busca de una mejora continua.

Dentro de los procesos a desarrollar en la investigación se encuentran reclutamiento, selección y capacitación de personal.

3. Reclutamiento

Dicho proceso es muy demandante, requiere de tiempo, dinero y profesionales que lo ejecuten. Anteriormente, todo iniciaba con una solicitud de

empleo y recepción de currículum (hojas de vida). Las cosas han variado un poco y el uso de plataformas en internet se han vuelto más común.

Según Robbins, Coutler y Decenzo (2017), el reclutamiento es definido como “el proceso de localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces” (p. 205) al tener esto claro se puede entender la importancia de este proceso y como este va a influenciar en la labor que la empresa realiza. Dentro del reclutamiento debe existir un proceso previamente establecido el cual va a ser la guía para lograr obtener el mejor talento humano.

Definir cuál es la persona idónea para ocupar un puesto requiere una serie de pasos tales como medir aspectos psicológicos, de conocimiento, experiencia, aptitudes y demás; dependiendo del puesto que se va a reclutar así será la complejidad de las pruebas y entrevistas a realizar.

Las personas en su mayoría utilizan el internet como primera opción para buscar empleo; los reclutadores reciben un volumen alto de currículum; y en ocasiones estos no se ajustan al perfil buscado, por ende, se debe establecer métodos que tengan como función filtrar, clasificar y seleccionar oferentes.

El artículo planteado por Serrano-Franco y Riveros-Herrera (2018), acerca de la inclusión de algunas técnicas de inteligencia artificial para dicho proceso, hace referencia a que,

Siempre que una empresa utilice la Inteligencia Artificial aplicada al reclutamiento de personal ganará en agilidad y en capacidad de actuación ya que permitirá a los departamentos de RRHH reducir los tiempos para encontrar al empleado perfecto reduciendo los costes derivados de la fase de reclutamiento. (p. 15).

El Departamento de Recursos Humanos en general maneja grandes volúmenes de información en los procesos de reclutamiento y selección; con base en lo anterior se puede decir que trabajar bajo esta modalidad ayudará a que los resultados finales sean más precisos y confiables, ya que el uso de técnicas de inteligencia artificial promoverá un mejor análisis y procesamiento de los datos que se manejen de inicio a fin.

Dentro de dichas técnicas se encuentra el “chatbots”, que hace referencia a “un software que tiene la habilidad de mantener una conversación con un usuario a través del uso del lenguaje natural”. (Delgado Guerrero et al., 2017, p. 53). El objetivo del chatbots es simular diálogos inteligentes, donde exista una conversación fluida mediante textos o la voz.

Por otra parte, existen los juegos online que ponen a prueba el pensamiento crítico, estratégico y táctico del candidato, permitiéndole al reclutador medir ciertos aspectos necesarios en el desarrollo del puesto.

Por último se encuentran los sistemas expertos, que son “un sistema de cómputo que, basado en unos conocimientos iniciales, introducidos y aprendidos, emula la habilidad de un experto humano para resolver problemas o tomar decisiones”. (Serrano Franco & Riveros Herrera, 2018, p. 16). Estos van a reducir tiempos, así como también reclutadores o profesionales, y demás recursos agilizando el proceso de manera que al final mejorará su calidad.

Lo anterior se ve reflejado en un análisis realizado por McKinsey acerca de la inteligencia artificial, el cual estima que “en 8 años (en el 2025) esta podrá desempeñar la labor equivalente a la que actualmente realizan entre 110 y 140 millones de personas”. (Cutrecasas, 2017, p. 47). Como consecuencia de la

acelerada transición que se está presentando, las empresas deben ocuparse por incorporar a su estrategia organizacional las tendencias que van emergiendo, lo cual las volverá más apetecibles en el mercado.

Entre algunas de las formas que existen para reclutar se tiene, que, para obtener candidatos óptimos, lo podemos lograr analizando el personal con el que se cuenta internamente y con oferentes externos tal como lo muestra la siguiente figura.

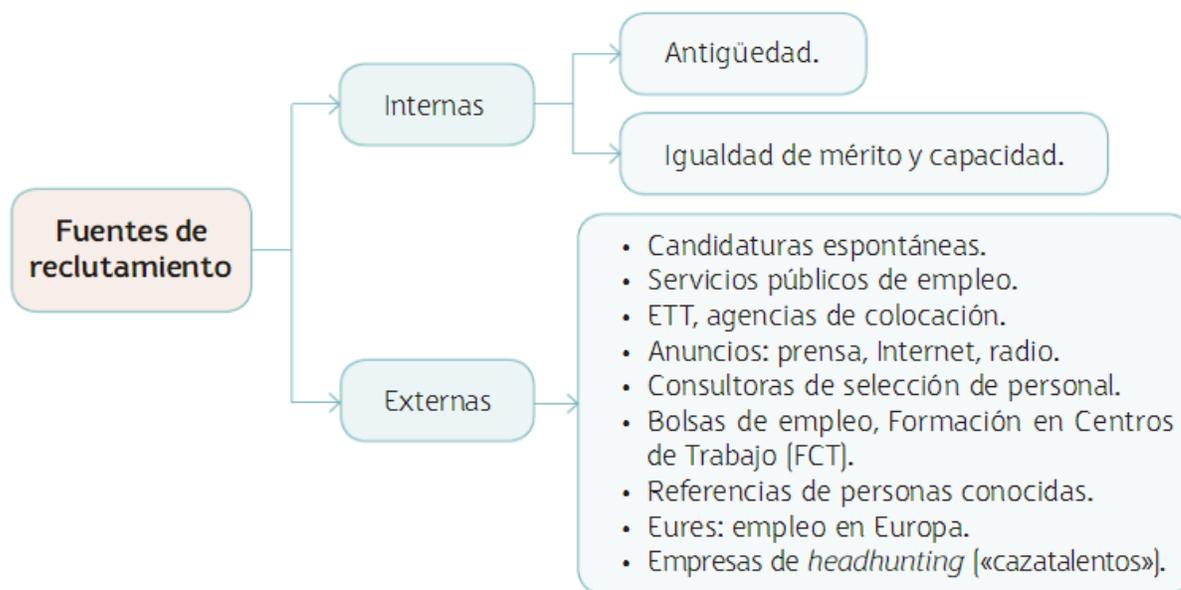


Fig.1. Fuentes de reclutamiento

Fuente: Barra & Ruiz-Otero, (2015, p.13)

Cuando de fuentes de reclutamiento se habla, las empresas actuales buscan la manera de innovar para ser más competitivas ante un mercado tan cambiante; sin embargo, el reclutamiento se puede realizar de manera interna o externa de la compañía. Como se observa en la figura número 1 internamente se puede obtener

el talento humano que se necesita para cubrir el puesto, esto se puede determinar por las capacidades desarrolladas en la compañía, al colaborador interno se le pueden ejecutar pruebas que garanticen que es apto para el puesto; con este proceso se puede en muchos casos ahorrar un porcentaje del costo del reclutamiento.

Asimismo, el reclutamiento externo se puede ejecutar mediante diferentes opciones como las antes mencionadas en la figura 1. Cabe resaltar que la opción que se utilice para reclutar de manera externa va a variar según el tipo de puesto y compañía, ya que cuando, se busca el personal más calificado se van a utilizar plataformas distintas que busquen talento con mayor escolaridad y/o experiencia, mientras que las plataformas para reclutar personal operativo son más masivas y menos específicas.

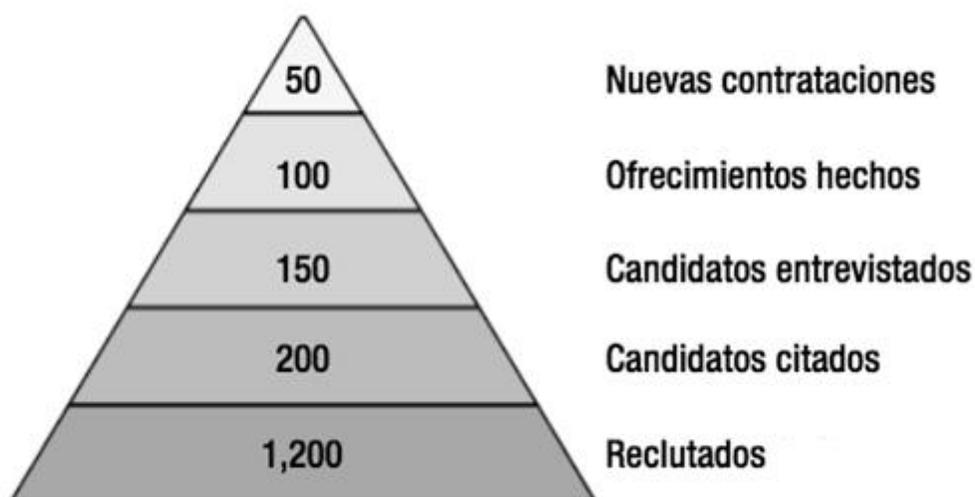


Fig.2. Pirámide de rendimiento del reclutamiento

Fuente: Dessler & Varela-Juárez, (2017, p.80)

La pirámide anterior muestra un ejemplo de cómo se debe de realizar el reclutamiento para obtener mejores resultados en la búsqueda de talento.

Cubrir un número relativamente bajo de puestos de trabajo podría requerir del reclutamiento de docenas o cientos de candidatos. Por eso, los gerentes utilizan una pirámide de rendimiento del reclutamiento. Con la finalidad de calcular el número de aspirantes que deben conseguir para contratar la cantidad necesaria de personal.

(Dessler & Varela-Juárez, 2017, p.81)

Actualmente, las empresas buscan obtener el mejor rendimiento en sus procesos para así conseguir resultados positivos, realizar el proceso de reclutamiento con el método de esta pirámide ayuda a obtener la cantidad de aspirantes que se necesitan entrevistar, esto con el fin de cumplir con las entrevistas necesarias para cubrir los puestos.

4. Selección de personal

La selección de personal se enfoca en escoger a los candidatos que cumplan con las características y requerimientos del puesto vacante, esto con el fin de que la persona seleccionada cuente con el nivel de conocimiento requerido para iniciar funciones.

Dessler & Valera-Juárez (2017) indican que el objetivo de la selección de empleados es lograr un *ajuste entre el individuo y el puesto*, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias (CHCC) que requieren para realizar

el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, capacidades y otras competencias del aspirante. (p.82).

Es importante que antes de iniciar con el proceso de selección, el personal de recursos humanos realice un análisis del puesto para determinar las habilidades, conocimientos, competencias y capacidades que requiere el mismo, con el fin de evaluar y seleccionar a los candidatos bajo estas necesidades, que permitirá complementar al individuo con las funciones propias del puesto.

El proceso de selección de personal está compuesto por una serie de fases las cuales van a facilitar el desarrollo de este, haciendo a su vez que el mismo sea más sencillo y fácil de aplicar, tal es el caso de las fases que mencionan los autores Eugenio y Soledad, “**Preselección** (currículos, documentación), pruebas de selección (test prueba profesionales, dinámica de grupo), **1 entrevista** (por un especialista de selección), **2 entrevista** (por un especialista o por el futuro jefe), decisión”. (Barra & Ruiz Otero, 2015, p. 15).

El proceso de selección de personal suele ser definitivo, ya que, en este se debe obtener para la compañía el mejor talento humano. En este proceso se va a ver involucrada el Área de Recursos Humanos y la jefatura del departamento en donde se va a ubicar el puesto; esto va a provocar que la elección sea más precisa y que en esta se tomen aspectos básicos sobre funciones a ejecutar, volviendo la entrevista más técnica y así obteniendo el candidato más adecuado para el puesto, luego de estas entrevistas sigue tomar la decisión de escoger cual candidato es el más acorde para así contratarlo y empezar a capacitarlo. Se puede decir que una de las mayores funciones de este proceso es que sirve como filtro para seleccionar al candidato que más se ajuste al perfil buscado.

Es importante llevar a cabo este proceso con profesionales en recursos humanos que estén altamente calificados para su ejecución, ya que si se realiza efectivamente trae consigo beneficios a la organización, tales como:

- Reducción de costos al no realizar procesos de reclutamiento y selección en periodos muy consecutivos.
- Bajos porcentajes en la rotación de personal.
- Logro de objetivos o metas establecidas para el puesto.
- Mayor productividad y desempeño de los colaboradores.

Según lo anterior se deduce que una mala selección llevaría a la empresa a tener pérdidas de diferentes recursos, entre ellas el dinero invertido en el reclutamiento y selección de ese que resultó ser un “mal candidato”, llevándolos a incurrir en un gasto adicional reiniciando nuevamente le proceso.

Para llevar a cabo una óptima selección de personal se deben implementar ciertas técnicas que servirán como filtro para seleccionar al candidato idóneo, entre ellas se encuentran las siguientes:

Las pruebas de conocimiento o de capacidades constituyen una medición del candidato en cuanto a las capacidades y habilidades para ejecutar las tareas del cargo al cual aspira ocupar.

Respecto a las pruebas psicométricas, es relevante expresar que, estas se basan en muestras estadísticas de comparación, aplicadas en condiciones de estándares, focalizando principalmente las aptitudes. Por otra parte, las pruebas de personalidad permiten poner en evidencia características

superficiales de personalidad y de carácter, tales como frustraciones, equilibrio emocional, motivación, intereses, entre otros.

Las técnicas de simulación se caracterizan por el drama, es decir, reconstruye en un escenario de drama un determinado evento que se quiere estudiar, llevando este lo más cerca a la realidad. (Flores Díaz, 2016, p. 84).

Indudablemente la aplicación de pruebas o técnicas en el proceso de reclutamiento y selección es esencial para que el reclutador pueda conocer cuáles son las habilidades, los conocimientos y la forma de responder del candidato ante diferentes situaciones que pondrán a prueba su ingenio, capacidades y experiencia, además, es importante saber que el tipo y la cantidad de pruebas aplicadas al candidato van a variar según sea la naturaleza del puesto vacante y lo que este demande.

5. Capacitación

Un proceso dentro del Área de Recursos Humanos que es de suma importancia es capacitar el personal, ya que este va a actuar como aspecto clave en el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de metas; cuando se cuenta con personal capacitado, el cumplimiento de objetivos es más efectivo, lo que vuelve a la organización más fuerte. Según Dessler y Varela Juárez (2017) el significado de capacitar es el siguiente:

Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. La capacitación se puede llevar a cabo pidiéndole al empleado en activo que

explique al recién contratado cómo es el puesto de trabajo, o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet.

La capacitación es importante. Incluso los individuos con un alto potencial tenderán a improvisar o dejarán de ser productivos, si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Además, según un estimado, aproximadamente tres cuartas partes de los trabajadores de treinta y tantos años con un alto potencial comienzan a buscar un nuevo empleo un año después de ser contratados, a menudo debido a que se sienten insatisfechos a causa de una capacitación inadecuada. (p. 162).

Como parte de la motivación es necesario desarrollar un plan de capacitación que los oriente a como desempeñar su trabajo con alta calidad. En este proceso se pueden utilizar técnicas o metodologías que permitan que el aprendizaje sea más efectivo y de mayor provecho; tal es el caso del juego de roles y actividades interactivas en línea, las cuales van a desarrollar las competencias de los colaboradores.

Es evidente que si en las empresas no capacitan al personal lo pierden y lo grave de esto radica en dos consecuencias muy importantes: la primera es la pérdida de un gran talento humano; esto va a provocar que el talento potencial para la compañía migre a la competencia provocando que esto se convierta en una desventaja; la segunda consecuencia en importancia es el gasto que se realiza en reclutamiento, ya que si la persona no permanece dentro de la compañía esa inversión se convertirá en un gasto lo que de una u otra manera no va a favorecer a la empresa y se generará un nuevo gasto asociado a la capacitación del colaborador sustituto.

La capacitación en el puesto (CEP) implica que alguien aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, deberían recibir capacitación en el puesto cuando ingresan a una organización. En muchas empresas, la CEP es la única capacitación disponible. (Dessler & Varela-Juárez, 2017, p. 154).

Muchas empresas especialmente las más pequeñas únicamente cuentan con este tipo de capacitación, la cual es la que se da directamente en el puesto y regularmente es impartida por un colaborador, el cual ya ha estado algún tiempo dentro de la compañía y se ha desarrollado en el puesto, lo que vuelve a este conocimiento más empírico.

Cabe mencionar que los colaboradores activos muchas veces saben más que los posibles capacitadores que puede haber en una compañía, ya que estos mismos se enfrentan día con día a cada uno de los obstáculos que pueden tener en el puesto, esto va a enriquecer el proceso de aprendizaje del personal de nuevo ingreso o ya activo lo que a su vez generará confianza y motivación en el equipo de trabajo.

Es importante que como empresa se determine el costo que genera capacitar a un colaborador y si el mismo está dando el rendimiento requerido para el puesto; es necesario dejar claro que no solo se debe de medir el desempeño de la persona sino también el impacto que la capacitación tiene en el desempeño del colaborador.

Siempre que se capacitan colaboradores dentro de las empresas, la metodología implementada va dirigida hacia fines específicos, buscando un beneficio para ambas partes, enfocándose en las necesidades de la empresa como las que se verán a continuación.

5.1 Fines de la capacitación

Los principales fines de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2017, p. 331).

Los profesionales en recursos humanos o personal encargado de realizar las capacitaciones en la organización deben de tener presente estos tres principales objetivos de la capacitación, ya que brindan un soporte continuo a los colaboradores, no solo enfocándose en lo laboral sino también toman en cuenta el cómo se sienten dentro de la organización, capacitándolos para tener un buen clima organizacional generando a su vez motivación laboral y personal.

5.2 Contenido de la Capacitación



Fig.3. Contenido de la capacitación

Fuente: Chiavenato (2017, p. 332)

En la figura anterior se puede observar como la capacitación está compuesta por cinco elementos, los cuales nos ayudan como guía en el momento de planear dirigir y ejecutar las capacitaciones, ya sea a colaboradores de nuevo ingreso como los regulares, buscando siempre lo mejor para el colaborador y la organización.

5.3 Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la

capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, 2017, p. 333).

La capacitación es un proceso que se debe realizar de manera constante, el cual se debe ir mejorando poco a poco para así obtener mejores resultados, cada vez que se realice el aprendizaje será mayor, y así el personal desarrollará competencias y actitudes adecuadas para el puesto a desempeñar.

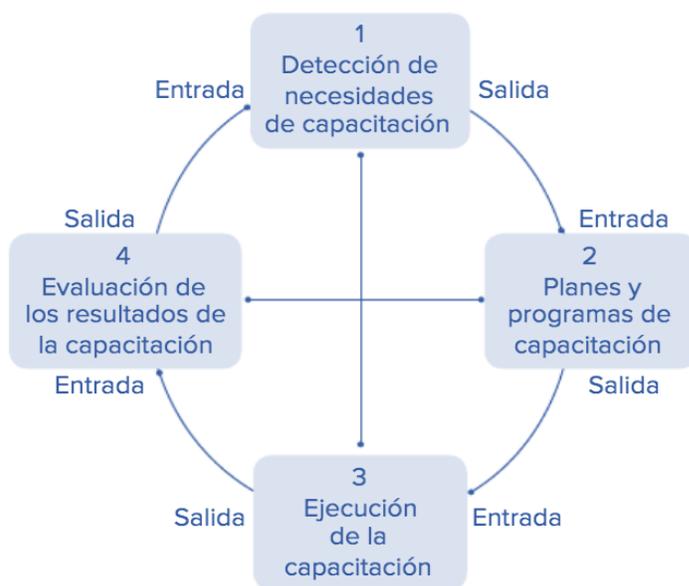


Fig.4. Ciclo de la capacitación

Fuente: Chiavenato, (2017, p. 118)

La figura anterior nos muestra el ciclo de la capacitación, el cual nunca tiene un fin. Siempre se deben de enfocar primeramente en descubrir cuál es el problema o la necesidad, una vez teniendo este punto claro seguimos planeando estratégicamente cuales personas deben de recibir la capacitación, como se va a realizar (materiales, expositores entre otros) y cuando se va a impartir la

capacitación; luego nos enfocamos en su ejecución y por último evaluamos la capacitación, ya que se enfoca en la mejora continua.

Cuando se capacita a los colaboradores, la compañía debe crear un plan de retención, ya que si el personal activo se desliga de esta, se produce una rotación de personal no deseada, lo que a su vez va a generar una pérdida.

6. ¿Qué es la rotación de personal?

“La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización”. (Arce-García, 2017, p. 35). Las razones por las que un empleado pueda salir o ingresar de la empresa pueden ser muchas, desde una nueva contratación por la búsqueda de un nuevo perfil profesional, hasta el despido ya sea con o sin responsabilidad patronal.

6.1 Tipos de rotación de personal

Dentro de la rotación de personal van a existir razones por las cuales los colaboradores se van a desligar de la empresa. Estas van a dar por consiguiente los tipos de rotación de personal que existe. Los tesisistas Salablanca Montero et al. (2017), explican a continuación los tipos de rotación de personal existentes:

6.1.1 Voluntaria: “Es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia”. (p. 10). Dentro de la organización es fundamental crear un agradable ambiente de trabajo, que le permita al colaborador sentirse satisfecho creando un sentido de

pertenencia, por medio de estas condiciones se podrá retener al personal, evitando la pérdida de grandes talentos.

6.1.2 Involuntaria: “Es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño”. (Salablanca Montenegro et al., 2017, p. 10). En muchas ocasiones las empresas deben de incurrir en tomar decisiones drásticas, como el despido, ya sea para reclutar un mejor perfil, o para bajar costos al reducir la planilla, entre otros.

6.2 Causas de la rotación de personal

Hoy en día las organizaciones deben identificar las causas de rotación de personal, las cuales influyen directamente en la estabilidad de los colaboradores, creando incertidumbre o pérdida de interés por el puesto, desertando del lugar de trabajo en busca de mejores opciones que influyan en la estabilidad laboral.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las condiciones de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial, los beneficios sociales de la organización y el tipo de supervisión. La información correspondiente a estos fenómenos externos e internos se obtiene mediante entrevistas de retiro. (Salablanca Montenegro et al., 2017, p. 11).

Por tal razón, las empresas deben de crear estrategias que vayan ligadas a fortalecer el clima organizacional y las condiciones en las que laboran las personas. Es decir, crear políticas salariales más generosas y proveer al personal de mayores

beneficios creando una cultura de confianza mutua, estas acciones harán que los trabajadores no se vean tentados en optar por otra organización.

6.3 Ventajas de la rotación de personal

Cuando se habla de rotación laboral, un porcentaje de las personas la asocian con aspectos negativos, sin embargo, esta rotación también trae consigo ventajas que permiten, tanto al personal como a la empresa, identificar e implementar nuevas estrategias y métodos de trabajo, que satisfagan los intereses comunes de las partes.

- Permite que cada persona que labora en la empresa descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo mediante sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo desde una perspectiva tanto teórica como práctica, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desempeño de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando esta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.

- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

(Salablanca Montenegro et al., 2017, p. 10)

Como se puede observar, son muchas las ventajas que trae consigo una sana rotación de personal, contribuye a fortalecer el conocimiento práctico de las personas al involucrarse en distintos procesos, si es importante que la rotación sea monitoreada constantemente, ya que de no ser así podría salirse de control y a raíz de ello perjudicar a la empresa.

6.4 Consecuencias de la rotación de personal

Una alta rotación de personal puede manifestarse como signo de alerta para mostrar que algo se está aplicando de forma incorrecta dentro de la organización. Siempre que se vayan a analizar las causas de rotación se debe estudiar cada episodio en concreto, ya que en ciertos casos algún aspecto esencial de esta empresa podría estar detrás de esta situación, por ejemplo, un proceso de selección mal ejecutado, un deficiente proceso de inducción en el puesto de trabajo, un mal clima laboral, salarios poco competitivos, entre otros.

El incremento en el índice de rotación de personal no representa únicamente pérdida de tiempo y dinero; también impacta negativamente otros factores como los que se mencionan a continuación:

- Cambios en la productividad
- Clima laboral y cambio en los equipos
- Imagen de la empresa y marca empleadora

- Costes Asociados

(Ergon, 2019)

A raíz de lo anterior, se comprende que toda aquella empresa que quiere ser competitiva en el mercado debe ocuparse por sus índices de rotación, crear un plan estratégico que permita identificar y atender las causas y reducir las consecuencias de la rotación, para evitar mayores pérdidas e impactos negativos.

6.5 Tres capacidades necesarias para disminuir la rotación de personal

En el momento de valorar y medir el comportamiento de la rotación de personal, es fundamental que se pueda determinar que esta no esté en un nivel muy elevado, pero, de existir, se deben crear las estrategias necesarias y realizar los cambios que conlleven a un mejor panorama. Lo anterior a raíz de la relevancia que tiene en el mercado la marca empleadora, por ende, con el fin de buscar un buen posicionamiento e imagen es conveniente implementar lo siguiente.

- Resulta vital desarrollar líderes capaces de inspirar con la gestión de significados.
- Se hace necesario que el líder y los integrantes del equipo se conviertan en maestros de sus emociones.
- El líder del equipo debe dar ejemplo de pasión por lo que hace, disfrute de su trabajo y contagiosa felicidad (Lozano, 2018).

Todas las acciones anteriores logran un mayor compromiso por parte de los colaboradores, aumenta la motivación por querer realizar el trabajo lo mejor posible y a raíz de ello se ve impactada positivamente la productividad y el clima organizacional.

6.6 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es un indicador que en la mayor parte del tiempo recae en el Departamento de Recursos Humanos; la responsabilidad de minimizarlo se ve reflejada en la eficacia que presentan en los procesos de recursos humanos, es por eso por lo que dentro de las estrategias que realicen para gestionar el talento humano es vital que estos procesos sean contemplados. Para entender que es el índice de rotación de personal, Chiavenato lo define de la siguiente manera:

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de recursos humanos se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

A=Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D=Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE=Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal. (Chiavenato, 2017, p.118).

Según la cita anterior la rotación del personal va a hacer de gran impacto en el Departamento de Recursos Humanos por lo que insta a utilizar métricas que puedan medir como este va impactando la compañía y así tener un mejor control.

3. Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque de la investigación:

Dentro de la investigación se utilizará un enfoque mixto. “El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio.” (Ortega, 2018, p.19). Se utilizará este tipo de enfoque, ya que dentro de este se abarcarán temas tanto cualitativos como cuantitativos para así entender de una manera más clara la situación actual de la empresa y sus posibles oportunidades de mejora.

3.2 Tipo de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa

El tipo de investigación es de carácter en exploratoria, descriptiva y explicativa, esta primera se define como:

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades. (García Argueta, 2019).

Mientras que la investigación descriptiva es:

Una investigación que pretende dar cuenta de las características de un fenómeno u objeto sujeto a investigación, de sus propiedades, características, atributos, componentes, elementos y relaciones entre ellos. (Muñoz Rocha, 2015).

además de esto, la investigación explicativa se define como:

La investigación explicativa se caracteriza por conocer las causas de un hecho, en una relación de causa y efecto. Es decir, trata de explicarse un fenómeno o hecho por sus causas o principios. Este nivel es el más profundo, exhaustivo y agudo. Puede ser experimental cuando se manipula la variable independiente, o explicativa cuando los hechos han pasado, o cuando se da en el momento de la investigación. (Tacillo Yauli, 2016, p. 91).

Según las definiciones anteriores se abarcarán características entre otros aspectos que volverán el objeto de estudio más sencillo de describir o abarcar, esto proporcionará una mejor obtención de resultados. Lo anterior indica cómo se puede relacionar dos variables o más. Dentro de esta investigación se analizará una serie de variables las cuales tienen como fin sustentar la investigación para un mejor análisis de la situación actual de la compañía además de explicar el hecho que se está dando por sus causas.

3.3 Población

La población en la que se va a desarrollar esta investigación es el área comercial de la empresa Smartcell, S.A. Esta pertenece al sector privado y presta sus servicios en el área de telecomunicaciones al ser un agente autorizado por parte de Claro. Para la obtención de los datos se utilizarán instrumentos específicos que permitan alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

Se realizará un censo, mismo que es definido como “un estudio descriptivo cuyo propósito es medir una serie de conceptos en un país y momento específico”. (Sampieri, 2017, p. 76). Este se ejecutó en el área comercial o bien conocida como área de ventas; esta cuenta con una población total de 32 colaboradores de los cuales 18 son hombres y 14 son mujeres.

Dicha información expondrá los datos de la situación actual de la compañía, buscando con esto un análisis de los procesos en cuestión de esta investigación.

3.4 Diseño y validación del instrumento de la investigación

Se diseñaron instrumentos tales como una entrevista individual (ver anexo 4) y una encuesta (ver anexo 5):

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. (Folgueiras Bertomeu, 2016, p. 2).

Esta herramienta ayuda a obtener criterios u opiniones con respecto a las diferentes situaciones que está presentando la organización.

A su vez, se ejecutó se ejecutó una encuesta la cual es definida como:

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto. (López Roldan & Fachelli, 2016, p. 8)

Se realizó un documento en el cual se muestra una serie de preguntas acerca de los temas de investigación para así obtener un mayor abordaje de estos. Estos instrumentos fueron elaborados por el equipo investigador; mientras que la estadística y especialista Seidy Alvares Bolaños, docente de la Universidad Técnica Nacional revisó la utilización de estos.

4. Fuentes de información: Primarias y secundarias

4.1 Fuentes primarias:

“Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población”. (Torres , Paz, & Salazar, 2019, p. 3). Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron dentro de la investigación se encuentran las siguientes:

- Encuestas dentro del área comercial de la empresa Smartcell, S.A.
- Entrevistas individuales aplicadas dentro del área comercial de la empresa Smartcell, S.A.
- Entrevistas a expertos en el área de ventas y a la gerencia general sobre el tema de investigación.
- Datos solicitados al Departamento de Recursos Humanos y al área de ventas de la empresa Smartcell, S.A.

4.2 Fuentes secundarias:

“Las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación” (Torres , Paz, & Salazar, 2019, p. 3). Dentro de las fuentes secundarias utilizadas dentro de la investigación se encuentran las siguientes:

1. Libro electrónico: Son documentos digitales que pueden visualizarse o descargarse desde una plataforma digital para así hacer lectura de este.
2. Páginas web: Son archivos, documentos o enlaces que proporcionan información digital vía internet.
3. Revistas digitales: Son publicaciones periódicas sobre temas en tendencia en formato digital y su acceso es vía internet.
4. Periódico digital: Son publicaciones periódicas sobre temas en tendencia en formato digital y su acceso es vía internet.
5. Repositorio universitario: Sitios web donde se recopila información como, tesis universitarias, proyecto de investigación e investigaciones científicas desarrolladas dentro de una universidad específica.

Tabla.2. Conceptualización de las variables

5. Matriz de instrumentalización de variables

Objetivo específico	Variable dependiente	Conceptualización	Operacionalización
Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante el análisis de las estadísticas mensuales y las entrevistas de salida del año 2019.	Rotación de Personal.	Rotación de Personal: “La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización. (Arce García, 2017)	Indicador en el cual se ven los ingresos y egresos de personal en la compañía Smartcell S. A.
Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa	Reclutamiento, selección y capacitación.	Reclutamiento:” puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante”. (Delgado, 2016, p. 5) Selección: “Escoger entre los candidatos	Procesos que se lleva a cabo en la empresa Smartcell S.A con el fin de conocer las destrezas y cualidades de los aspirantes

Smartcell, S.A.		<p>reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.</p> <p>(Delgado, 2016, p. 5)</p> <p>Capacitación: “Puede ser considerada como toda actividad realizada en una organización para responder a las necesidades que enfrenta y mejorar las actitudes, habilidades, conductas o los conocimientos del personal”.</p> <p>(CICAP, 2016)</p>	<p>a los puestos vacantes y así proceder a la contratación y la elección del aspirante que más se adecue al puesto.</p> <p>Proceso que permite enseñar y formar a los colaboradores en cuanto a los procesos a desempeñar en el área de trabajo.</p>
-----------------	--	---	--

<p>Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.</p>	<p>Causas de Rotación de Personal</p>	<p>Causas de la Rotación de Personal: Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las condiciones de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial, los beneficios sociales de la organización y el tipo de supervisión, la información correspondiente a estos fenómenos externos e internos se obtiene mediante entrevistas de retiro. (Salablanca Montenegro et al., 2017)</p>	<p>Con el fin de conocer la incidencia de las causas de la rotación de personal se realiza una relación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.</p>
---	---------------------------------------	--	---

<p>Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.</p>	<p>Rediseño del proceso.</p>	<p>Hay que innovar o rediseñar los procesos para que estos sustituyan a los procesos anteriores, consiguiendo así mayor eficiencia y eficacia que en los procesos anteriores. (Pérez Andrés, et al., 2017, p. 81).</p>	<p>Realización de una propuesta de rediseño de procesos con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de estos.</p>
--	------------------------------	--	---

Fuente: Trabajo Final de Graduación y libros.
 Elaboración: Equipo investigador

Fuente: Reunión para asignación de actividades
Elaboración: Equipo investigado

4. Capítulo IV Análisis de resultados

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la recolección de datos en relación con el objeto de estudio, mismos que se recopilan mediante una encuesta aplicada al personal de ventas y una entrevista aplicada a los supervisores de ventas de la empresa Smartcell S.A Agente Autorizado de Claro.

Durante este proceso se realizó la aplicación de una encuesta al sector comercial de la compañía en la cual se evaluaron los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal con el fin de identificar posibles oportunidades de mejora.

Además de esta encuesta, se realiza una entrevista en la cual están involucrados los supervisores del sector comercial de la compañía, estas entrevistas permitieron conocer más del proceso de capacitación de personal y como este es de suma importancia para el buen funcionamiento del negocio.

Este capítulo consta de cuatro secciones para tres procesos específicas las cuales detallan los resultados acerca del reclutamiento, selección y capacitación; dentro del mismo se especifica acerca de los aspectos positivos y las oportunidades de mejora obtenidas de este análisis.

Seguidamente se detalla cada uno de los datos, mismos que a su vez serán interpretados para un mejor análisis.

Tabla 4. Información de la muestra

4.1 Caracterización de la muestra

Categoría	Porcentaje
Género	
Mujer	43,8
Hombre	56,2
Otro	0
Edad	
18-25 años	46,9
26-35 años	34,4
36-45 años	15,6
Más de 45 años	3,1
Grado Académico	
Primaria Completa	3,1
Secundaria Incompleta	28,1
Secundaria Completa	53,1
Universidad Incompleta	15,6
Universidad Completa	0
Otro	0
Años laborando en la compañía	
Menos de 1 año	3,1
De 1 año a 2 años	71,9
De 3 años a 4 años	18,8
De 5 años a 6 años	3,1
Más de 6 años	3,1
Nombre del puesto	
Team Leader	31,3
Asesor de Ventas	65,6
Animadores	3,1

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla anterior se aprecian los datos referentes a la caracterización de la muestra del objeto en estudio, en ella se puede observar que en su mayoría los

trabajadores del sector comercial de la compañía Smartcell, S.A. son hombres, ya que lo conforma un 56,2% y de mujeres un 43,8%, los mismos están comprendidos en su mayoría en edades entre los 18 y 25 años con un 46,9%, y en menor cantidad personas mayores a los 45 años con una incidencia del 3,1%. Por otra parte, se encuentran en segundo lugar edades entre los 26 y 35 años con un 34,4% y en tercer lugar edades entre los 36 y 45 años con un 15,6%.

Además, este estudio dio a conocer que en su mayoría la formación académica de estos colaboradores es de secundaria completa con un 53,1% y que apenas el 3,1% trabajan teniendo únicamente la primaria completa, en segundo lugar, se encuentran con secundaria incompleta el 28,1% y en tercer lugar con universidad incompleta el 15,6%.

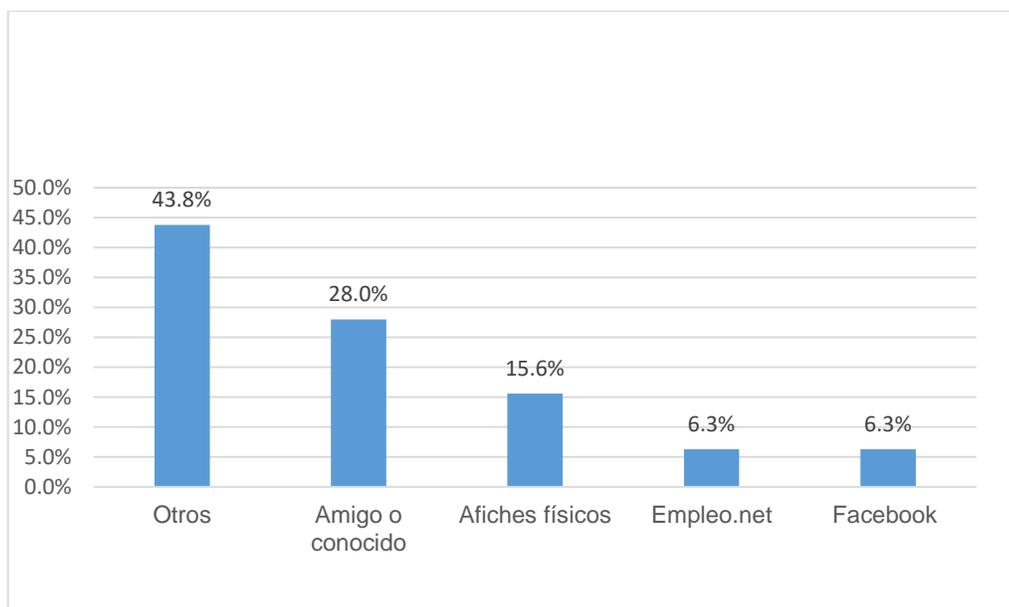
Por último, se encontró información referente a la antigüedad de los colaboradores en donde la mayoría tienen entre 1 y 2 años laborando, el mismo conformado por un 71,9% y una pequeña parte de la población tiene menos de 1 año, de 5 a 6 años y más de 6 años, cada rango con un 3,1%; finalmente se denota que solo un 18,8% tienen de 3 a 4 años de laborar en la compañía, por ende, se debe realizar un respectivo análisis para identificar los factores que no permiten una mayor estabilidad dentro de la empresa.

Finalmente, de las personas encuestadas un 65,6% son asesores de ventas, un 31,3% son team leader y un 3,1% son animadores.

En conclusión, las personas que laboran para Smartcell, S.A. en el sector comercial, en su mayoría es población joven operando como asesores de ventas que cuentan con secundaria completa y que poseen entre 1 y 2 años de antigüedad laboral.

4.2 Variable 1. Reclutamiento y selección

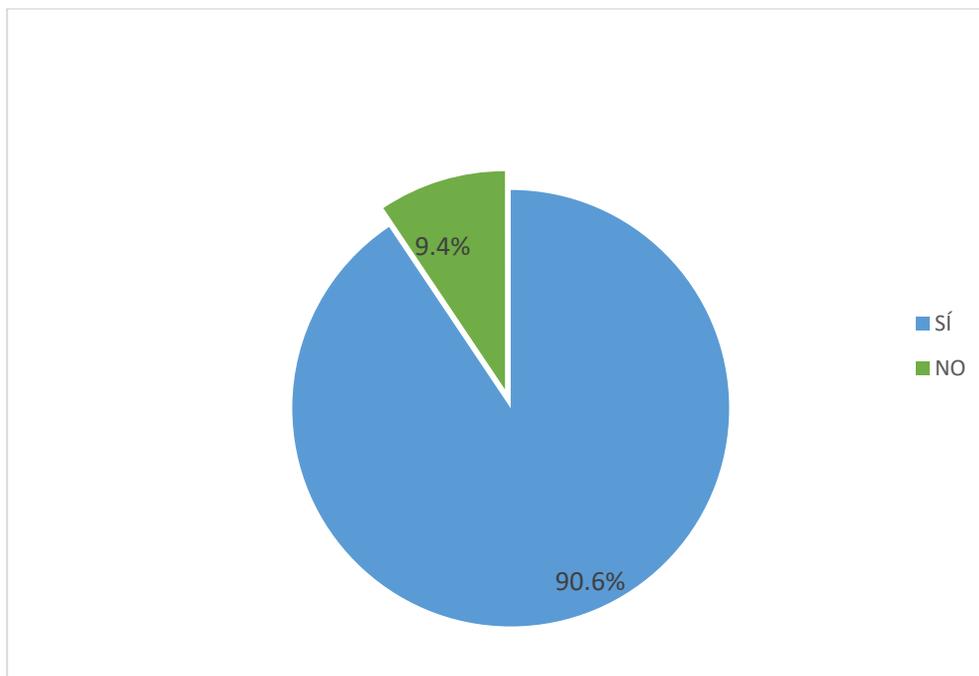
Gráfico. 1. Medio por el cual se enteró de la vacante



Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 1, se observa que un 43.8% de los colaboradores encuestados se enteraron de la vacante por otros medios, un 28% manifiestan que un amigo o conocido les mencionó sobre la vacante, un 15.6% se enteró por afiches físicos, un 6.3% observaron la vacante en el empleo.net y por último un 6.3% manifestaron ver la publicación de la vacante en Facebook.

Esto evidencia que existen otros medios no identificados por los cuales los oferentes obtienen información sobre la compañía acerca de la vacante, mientras que los medios en los cuales invierte la compañía, tales como afiches físicos, Facebook y empleo.net no están siendo tan efectivos para la atracción de talento.

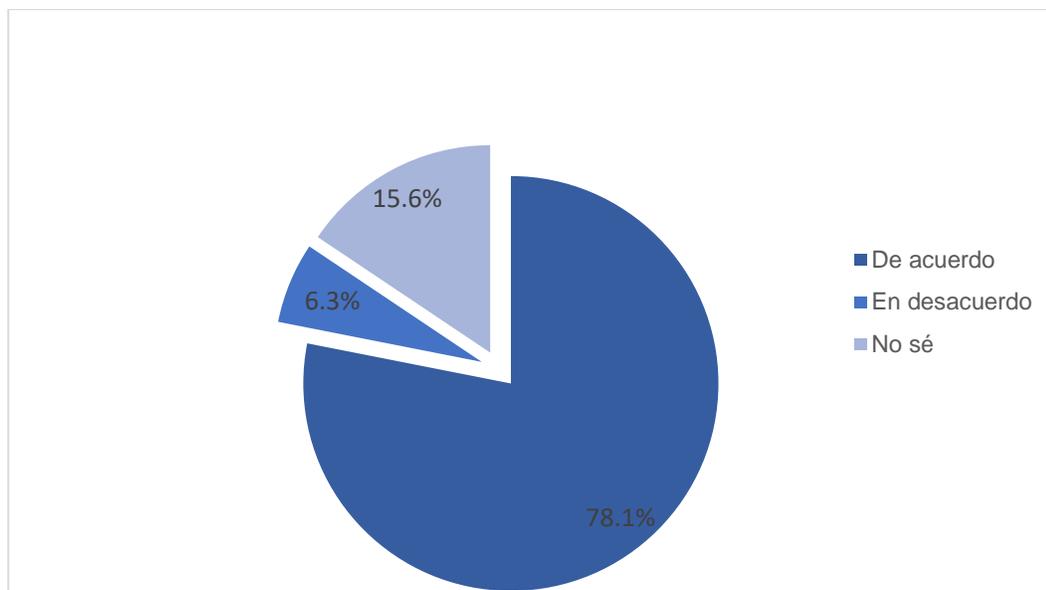
Gráfico. 2. La información que se brindó cuando aplicó al puesto fue clara

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 2, se manifiesta que el 90.6% de los colaboradores encuestados indican que la información que le brindó el reclutador cuando aplicaron al puesto fue proporcionada de manera clara; así mismo el 9.4% de la población indica que no fue clara.

Por lo que se evidencia que el Departamento de Recursos Humanos logra brindar la información a los oferentes de manera clara; sin embargo, la compañía debe de investigar cuales son los puntos que no quedan claros para ese 9.4% de la población y así lograr mejorar ese proceso.

Gráfico. 3. Similitud entre las tareas expuestas por el reclutador y las tareas que se realizan diariamente



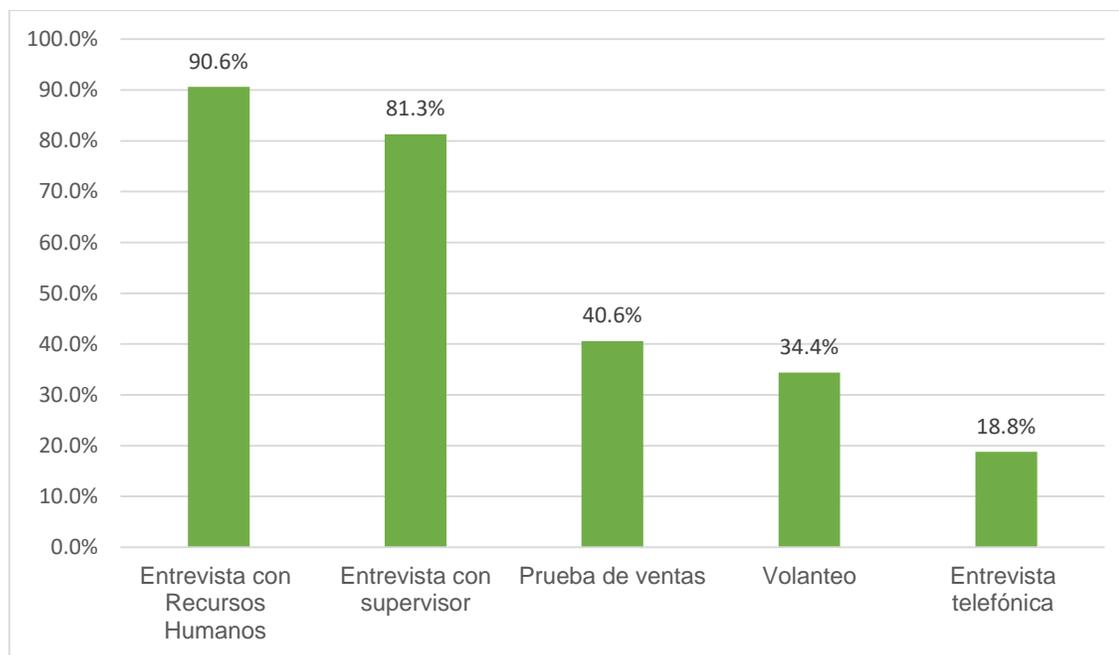
Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 3, se observa que el 78.1% de la población encuestada está de acuerdo con que las tareas que expone el reclutador y las que realizan diariamente en sus puestos de trabajo son similares; sin embargo, un 15.6% de los colaboradores indican que están en desacuerdo, ya que no existe similitud entre lo que el reclutador le expuso y lo que realiza diariamente en su puesto de trabajo, y por último un 6.3% indica que no sabe o desconoce si existe similitud o no.

En el gráfico anterior se muestra un porcentaje considerable que menciona que no hay similitud entre las tareas que se exponen y las que realizan diariamente, y un porcentaje menor que menciona desconocimiento de la similitud de las funciones, esta es una oportunidad que tiene la compañía para hacer una revisión en el proceso de reclutamiento y así verificar cual es la información que el reclutador le brinda al oferente acerca de las funciones a realizar en el puesto de trabajo. Sin

embargo, cabe resaltar que hay un gran porcentaje que indica que las funciones fueron explicadas adecuadamente.

Gráfico. 4. Actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección



Nota: Esta pregunta responde a partir de una selección múltiple por la persona participante.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

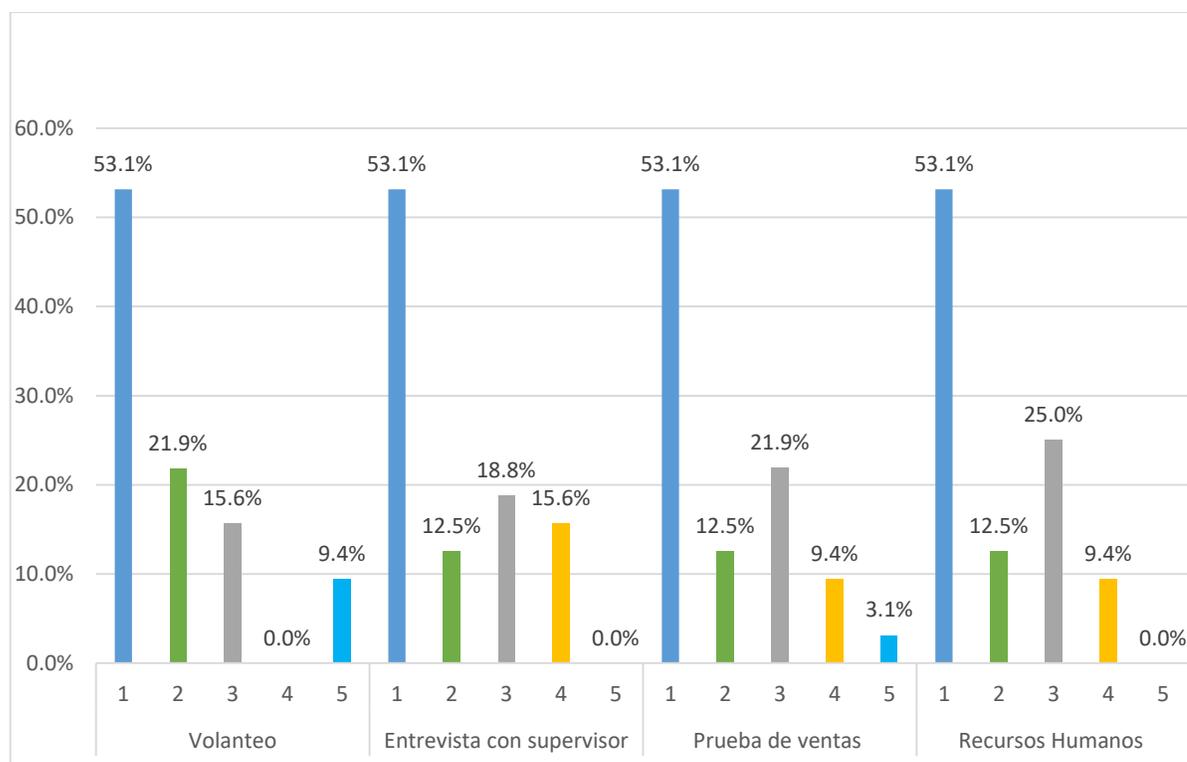
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 4, se determina que el 90.6% de los colaboradores del área de ventas asistieron a una entrevista con recursos humanos, el 81.3% indica que asistieron a entrevista con el supervisor del área, un 40.6% ejecutaron la prueba de ventas, el 34.4% realizaron volanteo y por último el 18.8% indica que le realizaron una entrevista telefónica por parte de recursos humanos.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección que la compañía tiene actualmente para la adquisición de talento humano, se debe de cumplir con cinco etapas, mismas que se mencionan en el gráfico anterior, las cuales para un óptimo

proceso de reclutamiento y selección deben alcanzar un 100%, evidenciando que la etapa que más se aproxima a lo deseado es la entrevista con recursos humanos con el mayor alcance obtenido, siendo que se demuestra que una de las etapas que menos se realizó en el proceso de reclutamiento y selección fue la entrevista telefónica, es importante que la compañía revise este proceso para así lograr que las etapas se ejecuten todas por igual y que el personal que se reclute tenga un mismo proceso de reclutamiento.

Gráfico. 5. Grado de dificultad de las actividades realizadas en el proceso de reclutamiento y selección



Nota: La escala del gráfico se comprende que 1 es el menor grado de dificultad y 5 el mayor grado de dificultad.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

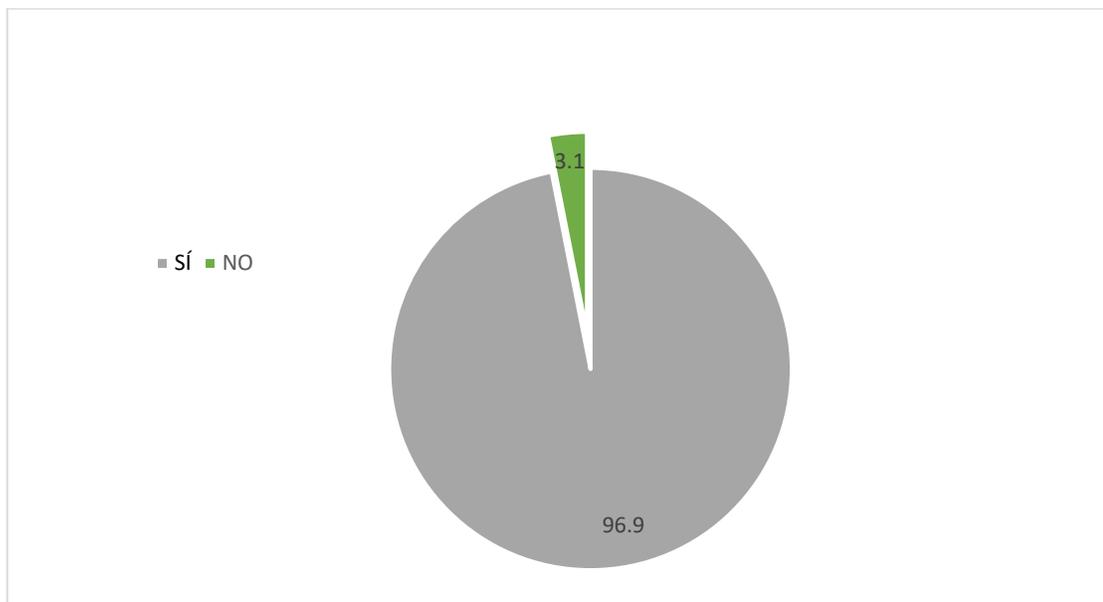
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 5, la población mediante la encuesta que se les aplicó (ver anexo 5) calificó las actividades realizadas en el proceso de reclutamiento y selección de la siguiente manera: Volanteo: un 53.1% indica que el grado de dificultad es mínimo, mientras que un 9.4% de la población indica que tiene un alto grado de dificultad.

En el caso de la entrevista con el supervisor: un 53.1% manifiesta que el grado de dificultad es mínimo siendo que un 15.6% califican esta prueba en el grado cuatro en la escala utilizada. La prueba de ventas es calificada con un 53.1% de mínima dificultad y un 3.1% de un alto grado de dificultad, y por último la entrevista con recursos humanos es calificada como dificultad mínima con un 53.1% y un 9.4% califican esta prueba en el grado cuatro en la escala utilizada.

En el gráfico anterior se analiza que un 53.1% que equivale a 17 personas de la población total, mismas indican que las cuatro actividades realizadas en el proceso de reclutamiento y selección tienen un mínimo grado de dificultad, mientras que una de las actividades que califican con un mayor grado de dificultad es la de volanteo, seguida por la prueba de ventas. También se evidencia que una cuarta parte de la población misma que equivale a 8 personas indica que la entrevista con recursos humanos tiene un grado medio de dificultad siendo que estos la califican en el nivel 3 de la escala.

Gráfico. 6. Claridad del proceso de reclutamiento y selección

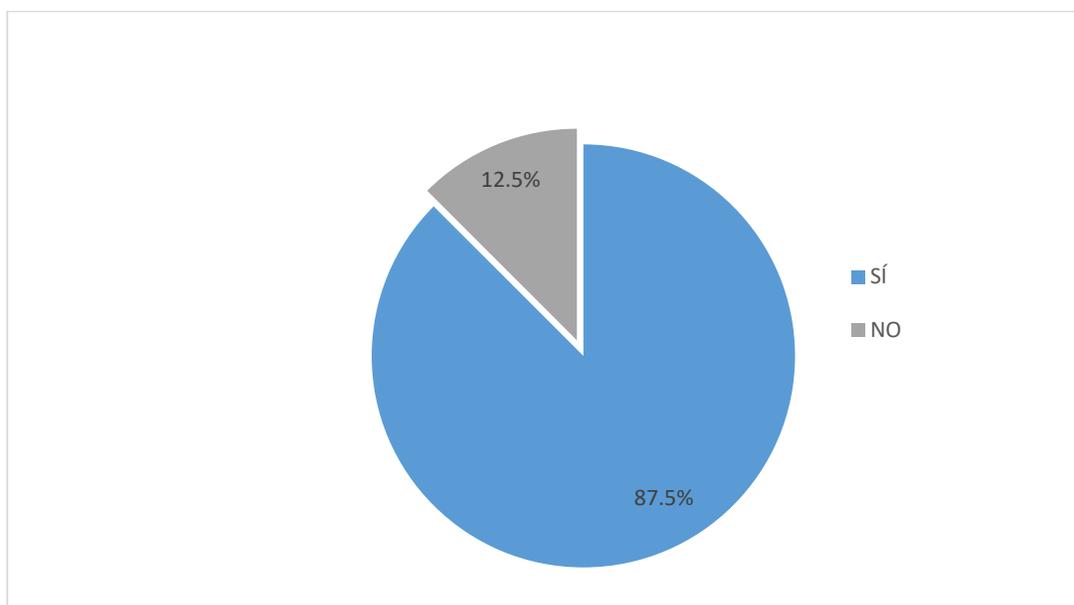


Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 6, el 96.9% de los colaboradores del área de ventas mencionan que les explicaron de manera clara como es el proceso de reclutamiento y selección, indicando las pruebas que se realizarían en el mismo, mientras que un 3.1% menciona que la información brindada no fue clara.

Con la información anterior se afirma que el personal de recursos humanos se toma el tiempo para explicar el proceso de reclutamiento y selección, mismo que cuenta con una serie de pruebas que el oferente debe de conocer antes de ser aplicadas, cabe resaltar que ese porcentaje menor de desconocimiento equivale a una persona de la población encuestada.

Gráfico. 7. Información recibida de las condiciones de trabajo (salario, horario, lugar de trabajo, puesto)



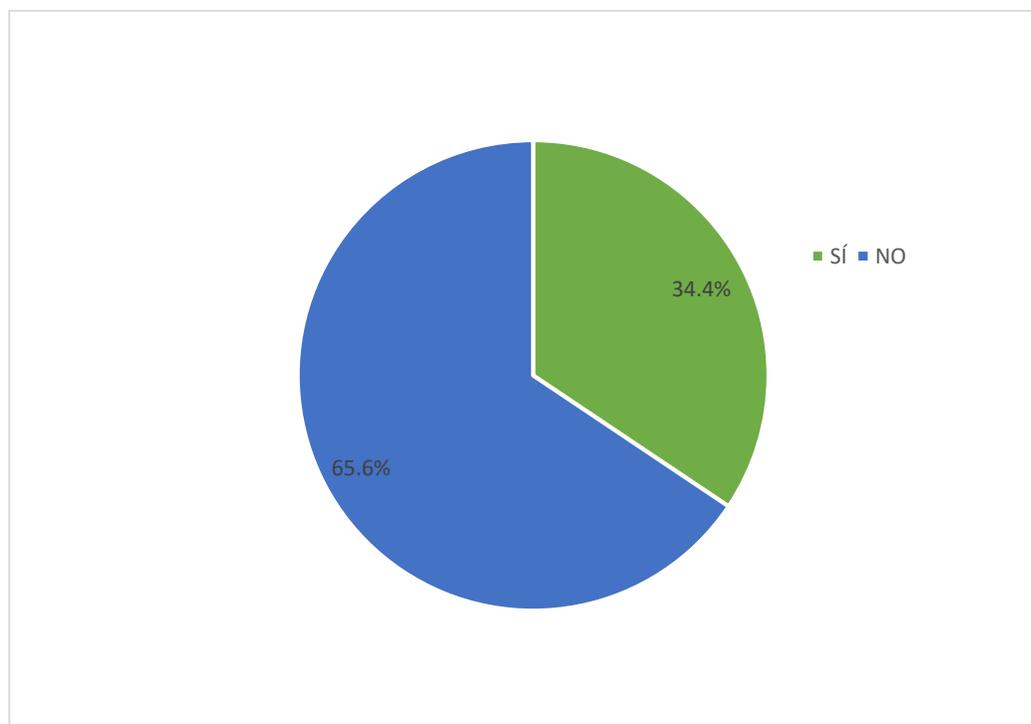
Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 7, se observa que un 87.5% de la población encuestada indica que recibió la información sobre las condiciones de trabajo (salario, horario, lugar de trabajo, puesto), mientras un 12.5% menciona que esta información no fue proporcionada en el proceso de reclutamiento y selección.

En el gráfico anterior se concluye que el personal de recursos humanos explica de manera clara las condiciones de trabajo (salario, horario, lugar de trabajo, puesto), sin embargo, el porcentaje menor debe ser analizado por el Departamento de Recursos Humanos, ya que esta información es vital y debe ser comprendida

para los oferentes antes de firmar contrato para formar parte del equipo de Smartcell S.A.

Gráfico. 8. Participación en reclutamiento interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 8, se evidencia que el 65.6% de los colaboradores del área de ventas aplicaron en ofertas internas de la compañía, mientras el 34.4% no han participado del reclutamiento interno.

Es importante que la empresa promueva de manera equitativa el crecimiento interno de su personal, actualmente cuentan con un buen porcentaje de participación en el reclutamiento interno de la compañía, sin embargo, el mismo se puede mejorar.

4.2.1 Tablas de frecuencia de reclutamiento y selección

Tabla. 5.

Claridad de la explicación de las pruebas de reclutamiento y selección

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
La explicación fue clara	31	97%
No me realizaron las pruebas	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla de frecuencia, con un 97% los colaboradores dicen recibir una explicación clara sobre las pruebas en el proceso de reclutamiento y selección, únicamente un 3% manifiesta no haber recibido la explicación ni elaborado las pruebas, por ende, es importante realizar ajustes dentro del Departamento de Recursos Humanos que aseguren el cumplimiento de las pruebas en el proceso de reclutamiento y selección. Esto a su vez aportara que el personal que se contrate sea más competente para ejecutar el puesto designado.

Tabla. 6.*Pruebas de reclutamiento y selección con mayor satisfacción*

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Enfoque en ventas	13	41%
Pruebas dinámicas	7	22%
Forma de realizar la entrevista	4	13%
No me aplicaron las pruebas	4	13%
Pruebas competitivas	1	3%
Atención al público	1	3%
Desarrollo de actitud y desempeño	1	3%
Sin respuesta	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla anterior se puede apreciar que la prueba de mayor satisfacción con un 41% son las de ventas, ya que según los comentarios de los colaboradores son las que más se acercan a la naturaleza y el día a día del puesto de trabajo, también hacen mención que son de preferencia las pruebas dinámicas con un 22%, cabe resaltar que hay un 13% de los colaboradores que no realizaron ningún tipo de prueba en el proceso de reclutamiento y un 13% que indica que le gusto la forma en que se realizó la entrevista, mientras que en un 3% se posicionan las pruebas competitivas, la atención al público y el desarrollo de actitud y desempeño; y por ultimo existe un 3% de los colaboradores que decidieron no emitir una respuesta. En conclusión, las pruebas de mayor satisfacción son aquellas que sean dinámicas y con enfoque en ventas.

Tabla. 7.*Pruebas de reclutamiento y selección con menor satisfacción*

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dificultad de la prueba de volanteo	13	41%
Sin respuesta	7	22%
Pruebas adecuadas	6	19%
Dificultad de pruebas prácticas	2	6%
No me aplicaron todas las pruebas	2	6%
Pruebas más específicas	1	3%
Dificultad de la prueba de ventas	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla anterior se observa que un 41% de los colaboradores tienen una dificultad en el momento de realizar pruebas de volanteo, ya que no hay personas a quien entregarles los mismos; en su mayoría los clientes desean que se les brinde la información verbal y no escrita y, por ende, no toman los volantes. En segundo lugar existe un 22% de colaboradores que decidieron no brindar una respuesta, también hay un 19% que sugiere realizar pruebas más adecuadas a la naturaleza del puesto, para que puedan tener una experiencia lo más cercana a lo que demanda el puesto; además hay un 6% que indica que existe dificultad en las pruebas prácticas, también un 6% de la población comenta que las pruebas no le fueron aplicadas, y por último con un porcentaje menor de 3% se encuentran las pruebas específicas y de ventas. Se deduce que de acuerdo con los datos la prueba de volanteo es la que posee mayor dificultad, los colaboradores indican que desean

mayor claridad en la información que se maneja al aplicar las pruebas y además buscan que las mismas tengan una mayor relación con lo que se realiza diariamente.

Tabla. 8.

Mejoras de las pruebas de reclutamiento y selección

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Pruebas adecuadas para el puesto	9	28%
Mejorar el enfoque de las pruebas siendo más prácticas que teóricas (practicar directamente con los clientes)	8	25%
Sin respuesta	7	22%
Brindar información más clara sobre las pruebas a realizar.	2	6%
Agregar prueba de personalidad	2	6%
Mayor acompañamiento en el desarrollo de las pruebas por parte del capacitador	1	3%
Brindar en la prueba de ventas artículos con mayor facilidad para su descripción	1	3%
No realizó procesos	1	3%
Realizar entrevista grupal	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la siguiente tabla se destaca que se realizan las pruebas adecuadas para el puesto con un 28%, en segundo lugar con un 25% mencionan que se deben realizar pruebas más dinámicas, donde se abarque más lo práctico que lo teórico, creando un mayor acercamiento a los clientes y a lo que se vive diariamente en el lugar de trabajo, un 22% decidió no indicar ninguna respuesta, con un 6% los colaboradores

mencionan que se debe brindar información más clara añadido a esto agregar una prueba de personalidad y por ultimo un porcentaje del 3% las siguientes menciones: un mayor acompañamiento en el proceso, que se realice una entrevista grupal, mayor variedad de artículos en la prueba de ventas y una parte del personal que nunca realizo este proceso. En conclusión, los colaboradores siguieren que se realicen prácticas ligadas a la naturaleza del trabajo, utilizando información clara y precisa que permita una ejecución efectiva del trabajo, así como también agregar pruebas de personalidad y entrevistas grupales.

Tabla. 9.

Prueba a eliminar del proceso de reclutamiento y selección

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Prueba de volanteo	13	41%
Ninguna	10	31%
Sin respuesta	7	22%
No realice las pruebas	1	3%
Demostración de venta	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla número 10, un 41% de los colaboradores manifiestan que la prueba de volanteo se debería eliminar, ya que las personas no responden positivamente ante ella, rechazando los volantes e ignorando ese tipo de información, lo cual no les permite realizar bien su trabajo, en segundo lugar, se encuentra con un 31% la opción de no eliminar ninguna, ya que consideran que todas están atinadas a lo que requiere el puesto, también un 22% de la población no indicó una respuesta, un 3%

indica que se debe de eliminar la demostración de ventas y por último un 3% menciona que no realizo las pruebas. En conclusión, manifiestan satisfacción con las pruebas que se realizan, únicamente sugieren eliminar la prueba de volanteo a raíz de la poca de respuesta de los clientes potenciales.

Tabla. 10.

Recomendaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
El proceso es bueno	21	66%
Mejorar el acompañamiento hacia los nuevos ingresos	2	6%
No me aplicaron las pruebas	1	3%
Brindar más apoyo e información	1	3%
Realizar más práctica en sistemas antes de incorporarse al puesto de trabajo	1	3%
Tomar en cuenta la experiencia laboral	1	3%
Menos extenso y más preciso	1	3%
Realizar prueba personalidad	1	3%
Personal de RRHH realice una visita mensual en los puntos de ventas	1	3%
Mejorar la selección (perfiles acordes al puesto)	1	3%
Sin respuesta	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

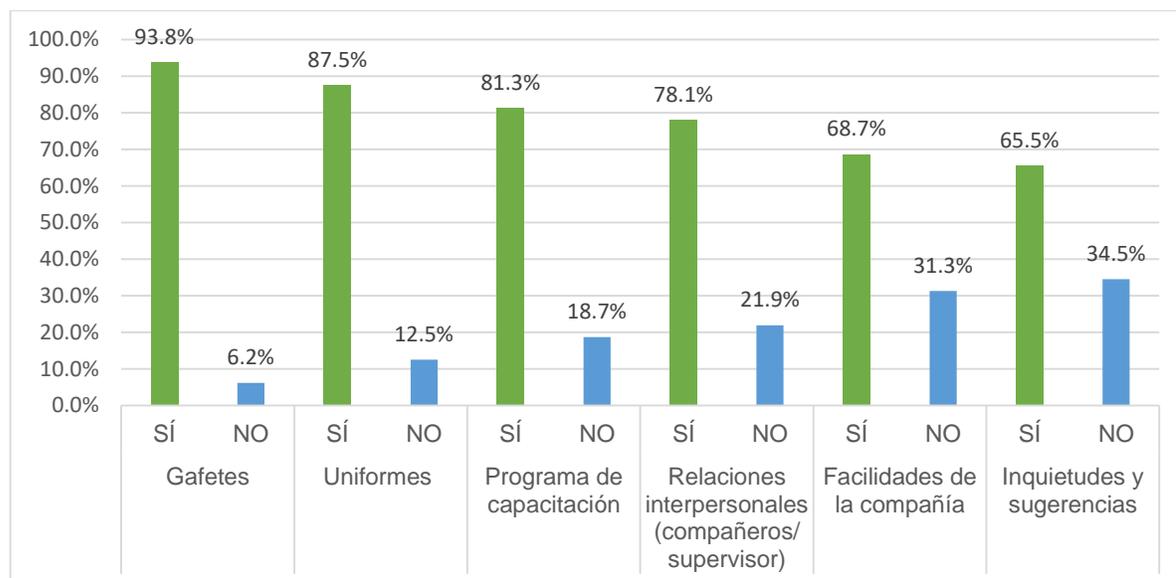
Elaboración: Equipo investigador

En la tabla de frecuencia anterior, un 66% de los colaboradores manifiestan que el proceso de reclutamiento y selección es bueno, sin embargo, con un 6% dicen querer un mejor acompañamiento hacia los nuevos ingresos, ya que consideran que no se les da la importancia que requieren, con un 3% sugieren un mayor control por

parte de RRHH, sugiriendo visitas mensuales en los puntos de venta para sentir ese apoyo y recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado, además de brindar más apoyo e información a los asesores de venta, tomar en cuenta la experiencia laboral, hacer el proceso menos extenso y más preciso, realizar una prueba de personalidad, mejorar la selección del talento humano y realizar más prácticas en los puntos de venta y por ultimo un 3% que omitió su respuesta.

4.3 Variable 2. Capacitación

Gráfico. 9. Seguimiento por parte de Recursos Humanos



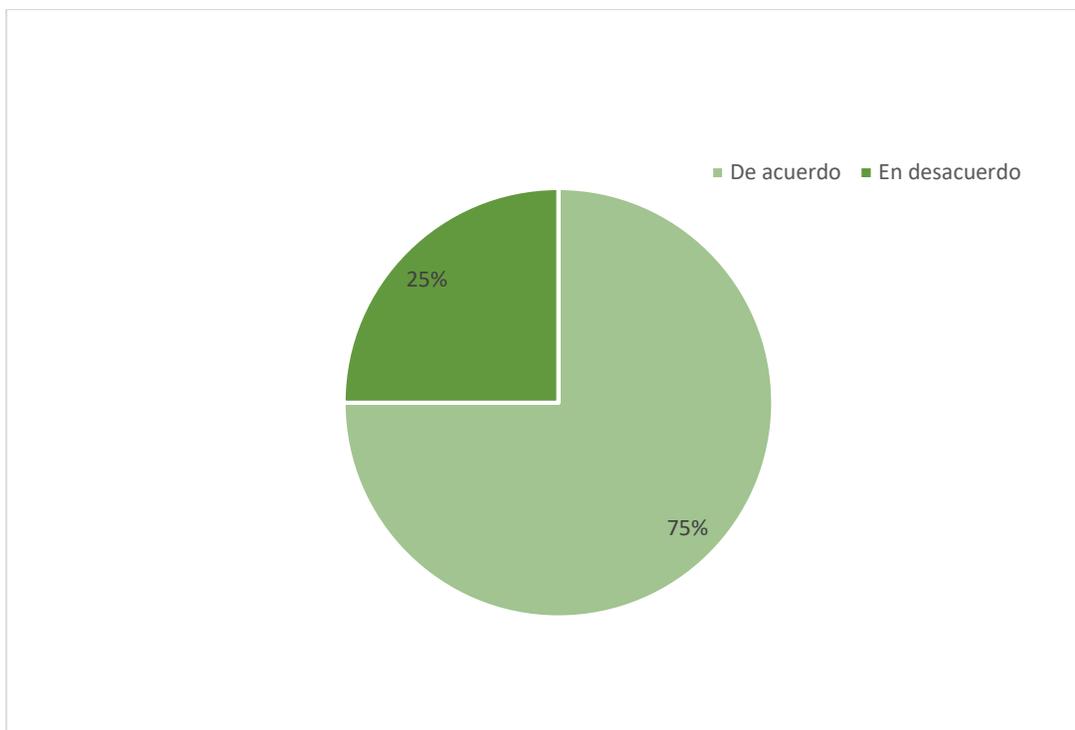
Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 9 se denota el seguimiento que brinda Recursos Humanos con respecto a diferentes variables, en general los porcentajes se muestran favorables, ya que en su mayoría las personas respondieron de forma positiva al seguimiento que se les brinda.

Lo que son gafetes se posiciona en primer lugar con un 93,8%, en segundo lugar, los uniformes con un 87,5%, seguidamente se encuentra el programa de capacitación con un 81,3%, en cuarto lugar, se encuentran las relaciones interpersonales con un 78,1%, posterior se encuentran las facilidades de la compañía con un 68,7% y por último están las inquietudes y sugerencias con un 65,5%.

A pesar de que los resultados no son desfavorables se debe indagar por qué hay colaboradores que dicen no recibir el seguimiento necesario, ya que los mismos mencionan que desean obtener mayor acompañamiento, todo con el fin; de mejorar los procesos además de indagar acerca de cómo se está realizando el proceso de adaptación del colaborador a la compañía y al puesto de trabajo, ya que al revisar estos aspectos se va a promover un mejor clima laboral y sentido de pertenencia.

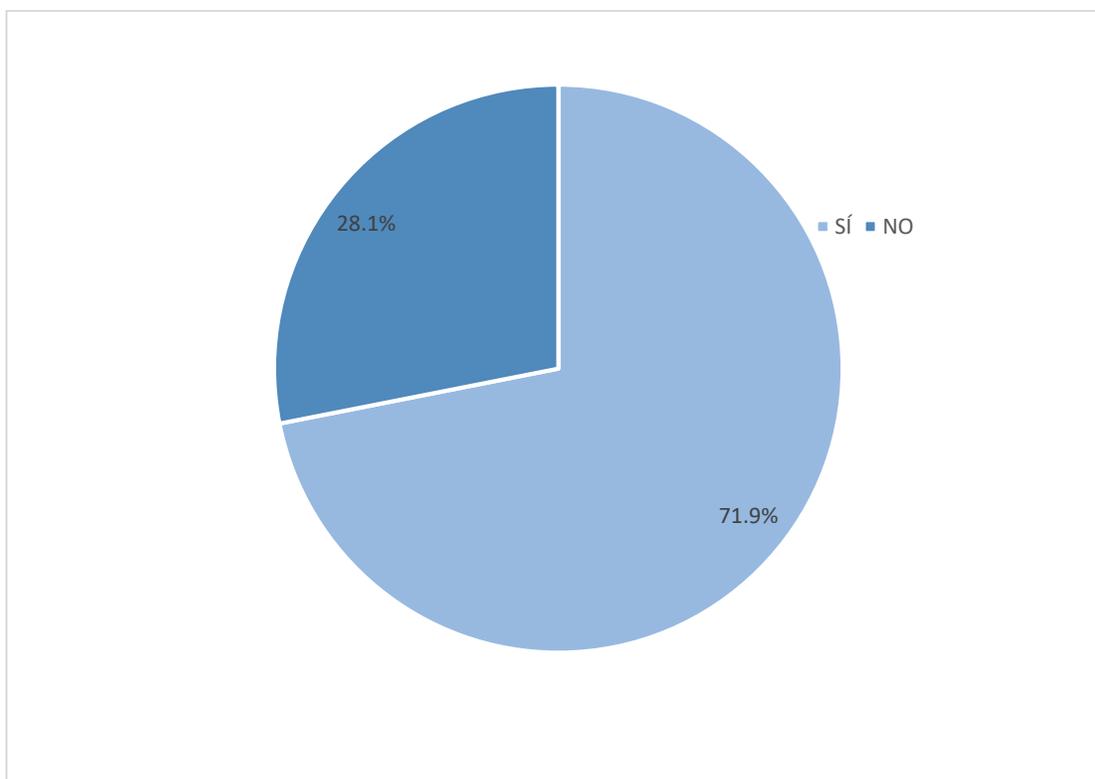
Gráfico. 10. Duración de la inducción, para iniciar las labores en su puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 10, se determina que un 75% de los encuestados mencionan que la duración de la inducción es la adecuada para iniciar labores en su puesto de trabajo, dentro de la inducción se abarcan elementos tales como generalidades de la empresa y el puesto, así como información de políticas con las que cuenta la compañía, mientras que un 25% indica que el tiempo no es el adecuado.

Una cuarta parte de la población indica que el tiempo no es el adecuado para la inducción sobre políticas de la compañía, es importante mencionar que el tiempo es de cuatro horas; esta capacitación es impartida por los supervisores, se considera que al ser una inducción de políticas debe ser impartida con más tiempo logrando así un mayor alcance de efectividad de esta.

Gráfico. 11. La capacitación recibida en el período de prueba fue la correcta para el buen desempeño en su puesto de trabajo

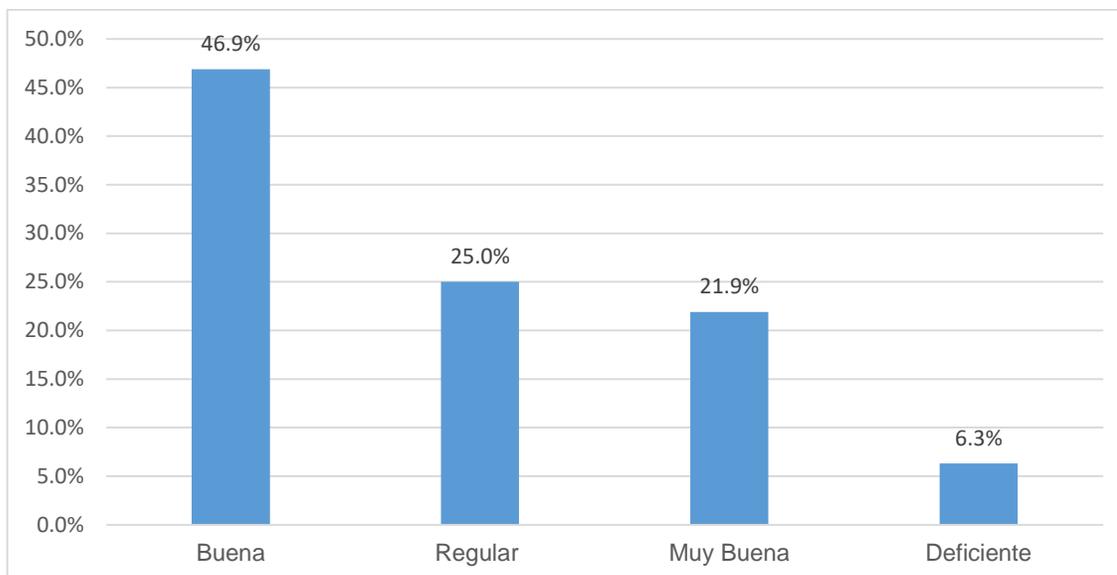


Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 11, el 71.9% de los colaboradores encuestados indican que la duración del proceso de capacitación fue la adecuada para iniciar labores en su puesto de trabajo, sin embargo, un 28.1% indica que la duración de la capacitación no fue la adecuada para realizar las labores en su puesto de trabajo.

El proceso de capacitación de personal de nuevo ingreso tiene una duración de tres meses, misma que debe proporcionar los conocimientos necesarios para que los colaboradores se desarrollen adecuadamente en su puesto de trabajo.

Gráfico. 12. Calificación de la metodología

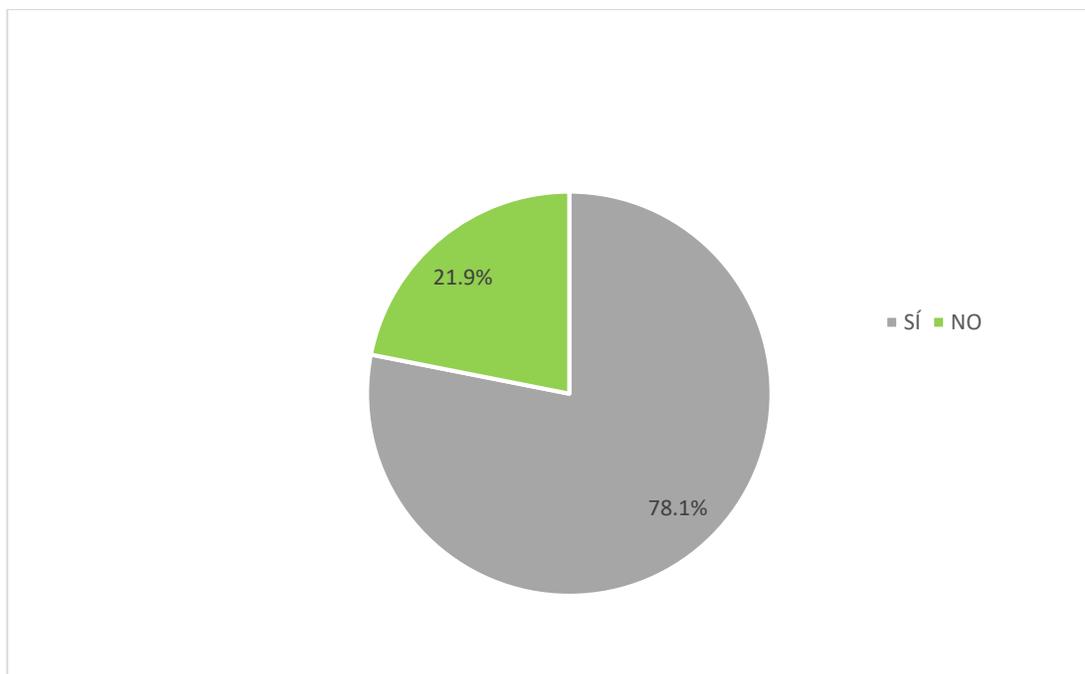


Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 12, la población encuestada, califica la metodología (materiales, tiempo, instructor y contenido), de la siguiente manera, un 46.9% buena, un 25% regular, un 21.9% muy buena y un 6.3% deficiente.

En el gráfico anterior se muestra que la metodología utilizada está teniendo un alcance satisfactorio, ya que la califican como buena, sin embargo, existe un porcentaje considerable que menciona que la metodología es regular, en este caso es importante analizar los tipos de aprendizaje de la población, ya que esto va a influir en que tan efectiva va a ser la metodología que se utiliza actualmente en la compañía.

Gráfico. 13. Capacitación brinda los conocimientos y herramientas para realizar el examen de Claro



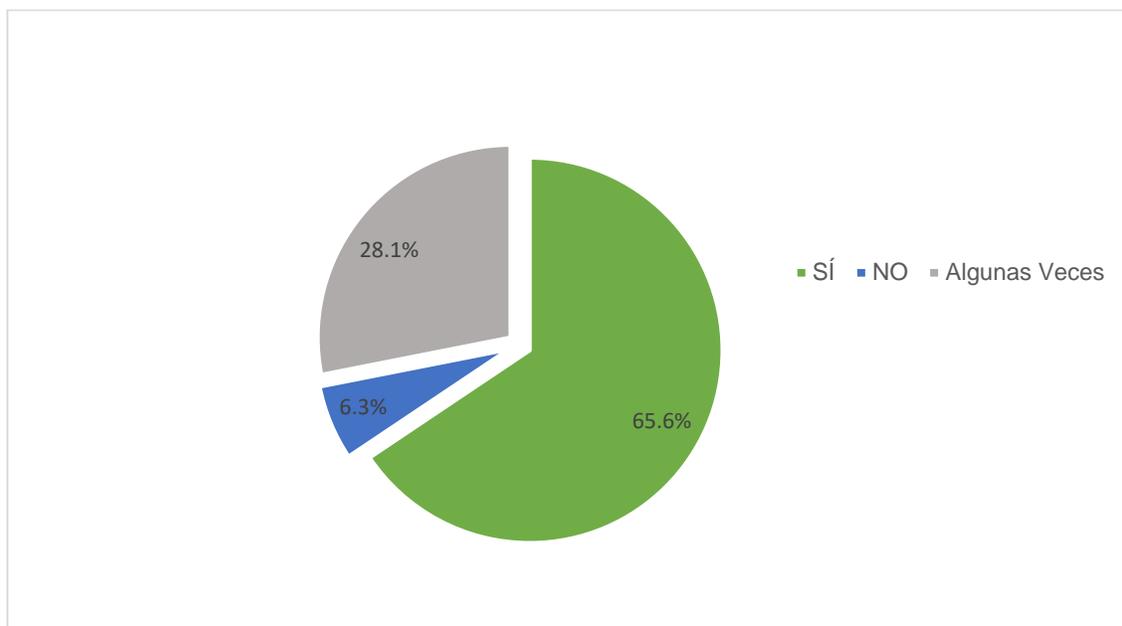
Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 13, un 78.1% de los colaboradores del área de ventas manifiestan que la capacitación brindada para realizar el examen de Claro si brinda los conocimientos y las herramientas necesarias para la aplicación de la prueba, no obstante, un 21.9% indica que no se les brindo la información necesaria para obtener la certificación.

Para la compañía Smartcell, S.A. uno de los requisitos necesarios para aprobar el periodo de prueba es la obtención de usuarios por parte de Claro, es por eso por lo que esta capacitación es de suma importancia durante el proceso. Cabe mencionar que para efecto de la compañía un 21.9% es un porcentaje alto, indicando un factor de riesgo para la compañía mismo que a su vez significan recursos de la empresa. Es importante que este proceso se someta a una revisión

para así lograr identificar cuáles son las oportunidades de mejora y así trabajar en ellas.

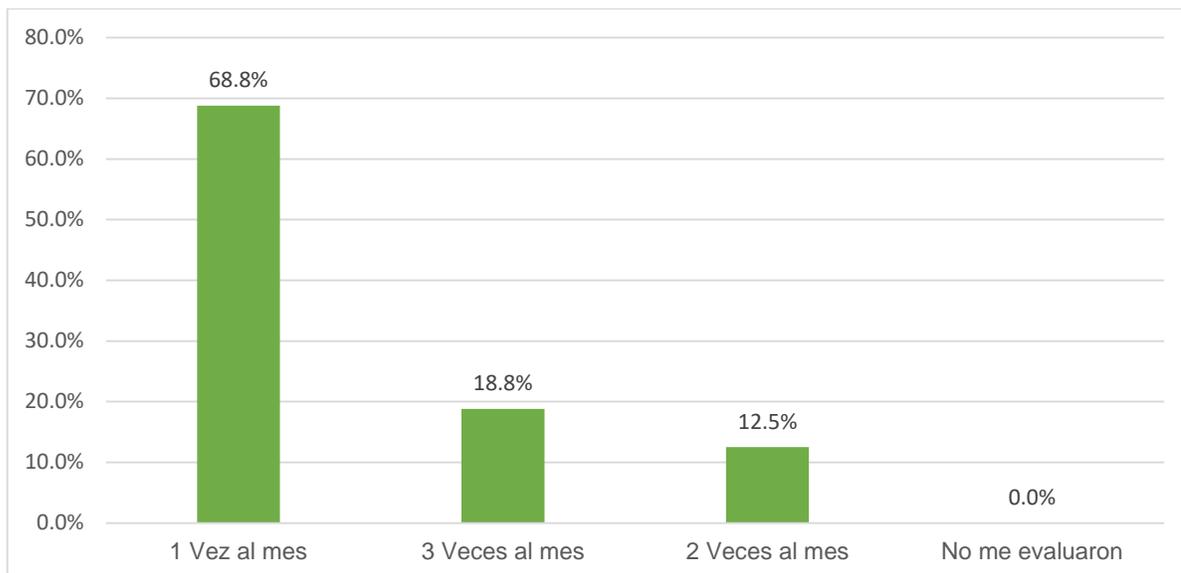
Gráfico. 14. Tiempo necesario para abarcar dudas, preguntas y comentarios



Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 14 un 65,6% de los trabajadores dicen recibir el tiempo necesario para abarcar las dudas que surgen en el proceso de la capacitación, un 28,1% expresa que solo algunas veces y un 6,3% mencionaron que no esclarecen las dudas cuando lo necesitan.

Con respecto a lo anterior se estima que hay un porcentaje importante que sale de la capacitación con dudas sobre lo que van a ejecutar en su puesto de trabajo, por ende, es importante revisar dónde y por qué se da esa situación, ya que no es favorable que esto siga presentándose porque puede convertirse en una piedra de tropiezo en el desempeño de los colaboradores y a su vez afectar la estabilidad laboral.

Gráfico. 15. Frecuencia en que realizan evaluaciones de desempeño

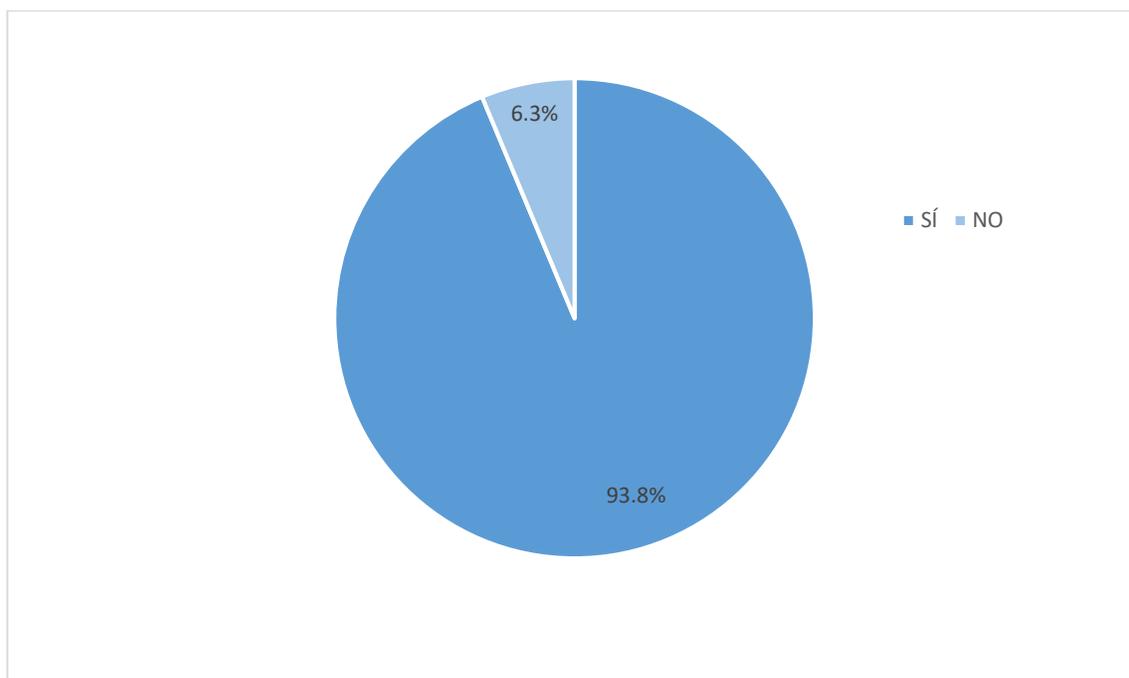
Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 15 se analiza la frecuencia en la que se realizan evaluaciones de desempeño en el periodo de prueba. Se encontró que un 68,8% dicen que se realiza una vez al mes, mientras que un 18,8% mencionan que se evalúa 3 veces al mes y en tercer lugar un 12,5% expresan que son evaluados 2 veces al mes.

En conclusión, los colaboradores reconocen que existe un mecanismo interno de evaluación lo que vuelve el proceso muy positivo; sin embargo, una parte difiere en la periodicidad en la que se aplica, claramente se evidencia que no existe una opinión clara en cuanto a la aplicación de la evaluación de desempeño lo que crea una alerta para la compañía acerca de cómo se está realizando el proceso.

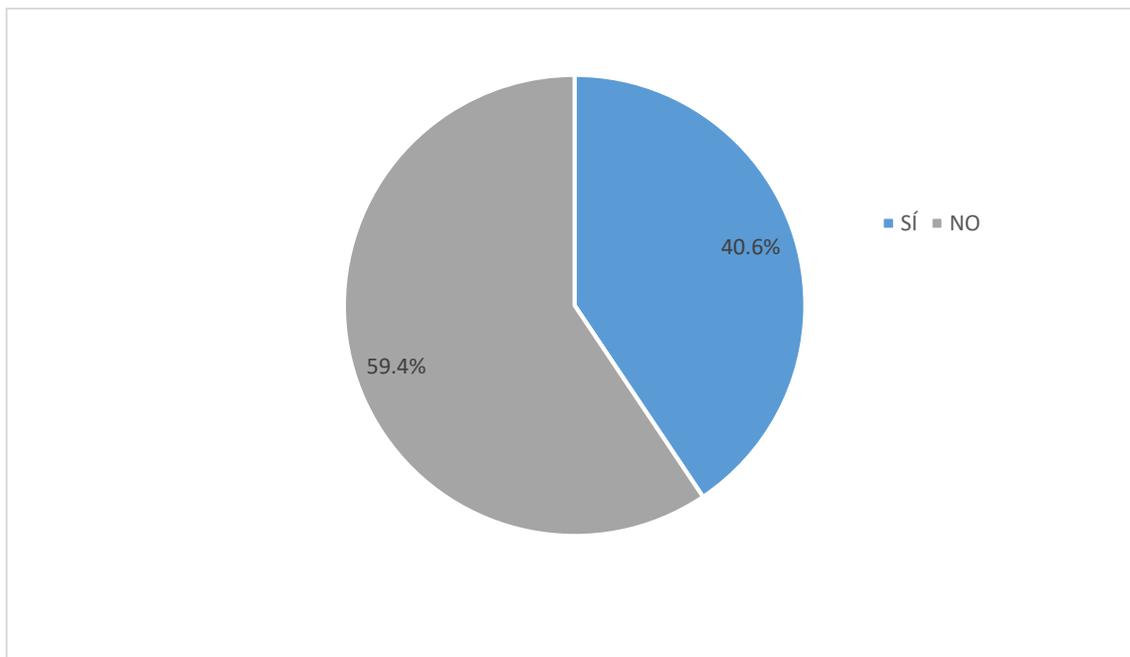
Gráfico. 16. Claridad del lenguaje y términos



Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

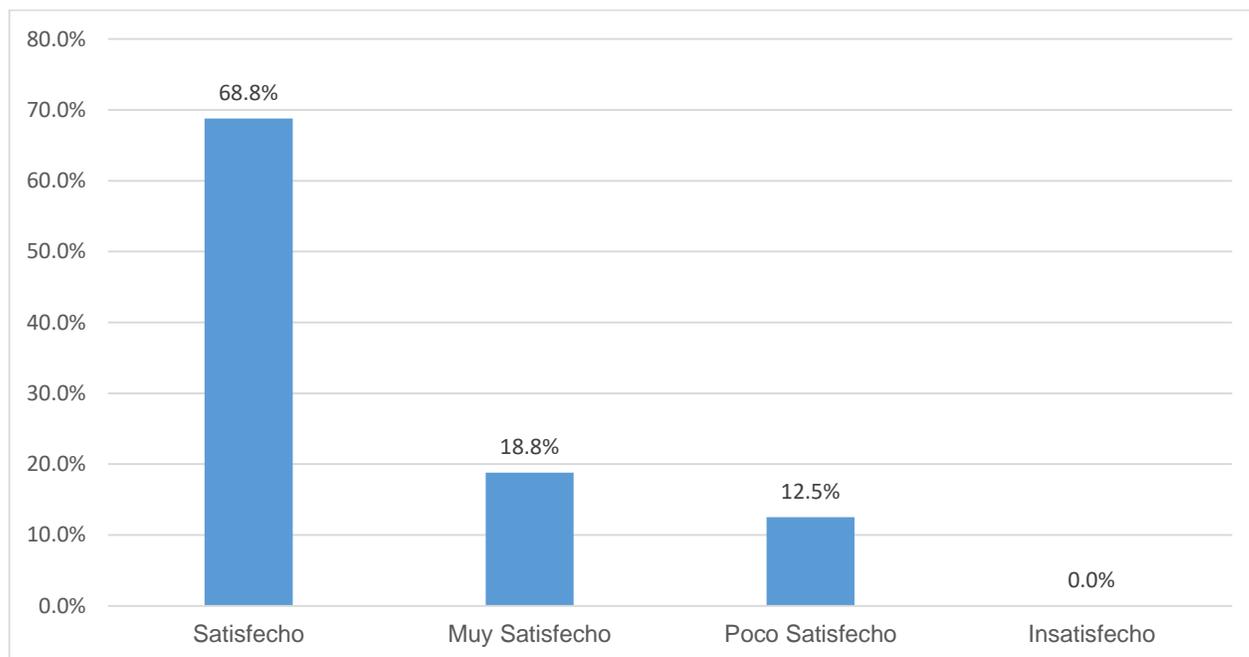
En el gráfico 16 un 93,8% mencionan que hay claridad en el lenguaje y términos utilizados por los capacitadores, mientras que un 6,3% dicen que no; a raíz de ellos es necesario hacerles saber a los capacitadores lo importante que es utilizar un vocabulario que sea sencillo y fácil de comprender con el fin de facilitarle a los colaboradores el proceso de aprendizaje en la capacitación, ya que con ello el desempeño en sus labores será más eficiente.

Gráfico. 17. Realización de encuesta de satisfacción de capacitación



Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 17 se aprecia que un 59,4% dicen que no se realiza una encuesta de satisfacción sobre la capacitación y un 40,6% dicen que sí, por ende, es importante que esta encuesta sea aplicada siempre, ya que de ahí se obtendrá información relevante con respecto a los puntos que se deben mejorar para aumentar la efectividad de los procesos, así como también es relevante que la empresa posea una encuesta de satisfacción que sea estandarizada, donde los puntos a evaluar arrojen información que promuevan una mejora continua.

Gráfico. 18. Grado de satisfacción con el proceso de capacitación

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico 18 se reflejan resultados con respecto al grado de satisfacción con el proceso de capacitación, un 68,8% dicen estar satisfechos, un 18,8% muy satisfechos, mientras que un 12,5% está poco satisfechos. Es importante analizar a profundidad esta situación y conocer porqué algunos colaboradores no se sienten a gusto con la capacitación, esto le permitirá a la empresa identificar acciones para mejorar y valorar una reestructuración de los procesos que están siendo mal ejecutados o que presentan ciertas inconsistencias.

4.3.1 Tablas de Frecuencia Capacitación de Personal

Tabla. 11.

Seguimiento durante el período de prueba

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se brindó el seguimiento adecuado	19	59%
No recibe apoyo ni seguimiento por parte del capacitador	5	16%
Poco seguimiento del capacitador	4	13%
Poco satisfecho	2	6%
Seguimiento adecuado con el supervisor, sin embargo, en el período de prueba se cambió de supervisor y el seguimiento por parte de este fue nulo	1	3%
Temor a realizar consultas, por actitud del capacitador	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla número 12 se evidencia que en el porcentaje más alto con un 59% corresponde al personal que indica que durante el periodo de prueba se le brindó el seguimiento necesario por parte de recursos humanos y el capacitador, esto es de suma importancia puesto que el personal va a adquirir mayor facilidad para ejecutar sus funciones y a su vez una mayor confianza, además de eso con un 16% se denota una falta de seguimiento en este proceso, cabe mencionar que en el proceso de capacitación siempre es necesario ese seguimiento para así abarcar dudas y crear personal más competente.

Con un 13% se posiciona el poco seguimiento mismo que es calificado como una deficiencia en la ejecución del proceso; con un porcentaje de un 6% los colaboradores indican sentirse poco satisfechos con el seguimiento otorgado, con un 3% se posicionan el temor a realizar consultas por el trato del capacitador y el cambio de punto de venta en reiteradas ocasiones lo que hace el proceso de capacitación confuso y difuso, ya que no se obtiene esta información de todos los puntos de venta; se podría considerar que al ser porcentajes pequeños no impactan sin embargo, estos aportes indican que se debe analizar estas áreas para evitar estas actitudes y sesgos.

Tabla. 12.

Recomendaciones de los encuestados sobre el proceso de capacitación

Observaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
El proceso es bueno	16	50%
Brindar mayor tiempo de capacitación	7	22%
Más seguimiento al colaborador e información	3	9%
Capacitadores no alineados en la información que se brinda en la capacitación	1	3%
Realizar exámenes por provincias	1	3%
Designar al personal más calificado para brindar capacitación	1	3%
Poco interés por parte de los capacitadores	1	3%
La mejor capacitación se recibe y se realiza en la tienda	1	3%
Sin respuesta	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de ventas

Elaboración: Equipo investigador

En la tabla número 13 se denota que un 50% de los colaboradores indica que el proceso de capacitación es bueno sin embargo hay un 22% que manifiesta que al proceso de capacitación se le debe brindar mayor tiempo para que el mismo sea más efectivo, con un 9% se coloca que se debe brindar más seguimiento e información en este proceso, y por ultimo con 3% se encuentra como sugerencia realizar exámenes por provincia, designar personal más calificado para dar la capacitación, poco interés por parte de los capacitadores, además hay quien indica que la mejor capacitación que se recibe y se realiza es la que se imparte en el punto de venta, añadido a esto hay un 3% que decidió no brindar una respuesta.

4.4 Variable 3. Entrevistas

A continuación se presenta una tabla de opinión, misma que surge de la entrevista aplicada a los capacitadores entendiéndose que los supervisores son los que ejecutan la labor de capacitadores en cuanto a los procesos de capacitación que ellos ejecutan, para cada uno de los enunciados se marcara con una (X) si el capacitador estuvo de acuerdo con el mismo, es importante mencionar que los enunciados no estaban previamente establecidos si no que por el contrario surgieron de la conversación que se mantuvo con cada uno de ellos.

Tabla. 13. Tabla de Opinión

Enunciados	Capacitador 1	Capacitador 2	Capacitador 3	Capacitador 4
Facilidad para la ejecución del proceso de capacitación.	X		X	X
Proceso de capacitación ejecutado solo porque es una de mis funciones.		X		
Proceso de capacitación teórico, PPT, documentos de Word y exámenes.		X	X	
Proceso de capacitación dinámico y práctico.	X			X
Temas más consultados por el personal de nuevo ingreso: Políticas de contratación y oferta comercial.	X	X	X	X
Se realizan evaluaciones de desempeño mensuales (aplicación de examen).	X	X	X	X

Materiales proporcionados por la empresa: Sala de capacitación, pantalla para proyectar.	X	X		X
Materiales proporcionados por la empresa: Políticas de contratación, volantes de información del producto, acceso a los sistemas de claro y manuales de procesos.	X	X	X	
Temas abordados en la capacitación: inducción general, políticas de contratación, oferta comercial y conocimientos básicos.	X	X	X	X
Temas abordados en la capacitación: Código de conductas y vestimenta, procesos internos, aperturas, manejo de caja chica, cierres, condiciones laborales, proyecciones de ventas.	X	X		
Recibe retroalimentación del superior.	X	X	X	X
Presupuesto para capacitación.				X
La empresa me brinda lo necesario para realizar la capacitación.	X	X	X	X
Áreas fuertes como capacitador: Tiempo en la empresa, comunicación asertiva, manejo de la información, dinamismo para impartir la capacitación.	X		X	X
Áreas fuertes como capacitador: Inculcar persistencia y transmitir energía positiva.		X		
Áreas débiles como capacitador: Manejo del tiempo.		X		X

Áreas débiles como capacitador: Frustración cuando los colaboradores de nuevo ingreso no prestan la atención necesaria en la inducción.	X			
Áreas débiles como capacitador: Frustración, ya que es una gran cantidad de temas que el personal de nuevo ingreso debe aprender en poco tiempo.			X	
Áreas fuertes del equipo de capacitación: Los supervisores son hechos y creados en Smartcell S.A, manejo de la información, claridad de los temas.			X	X
Áreas fuertes del equipo de capacitación: Orden en los procesos.	X			
Áreas fuertes del equipo de capacitación: Se destacan en el seguimiento y herramientas que se les brindan a los colaboradores.		X		
Áreas débiles del equipo de capacitación: Poco tiempo para impartir la inducción.		X		X
Áreas débiles del equipo de capacitación: Poca comunicación entre los capacitadores, lo que provoca diferentes interpretaciones de la información a impartir, unificar la documentación de la inducción.	X	X	X	X
Mejora del cronograma de capacitación: Duración de cada fase, omitir o unificar ciertas etapas, prioridad a la fase de contabilidad y agregar puntos específicos que no se mencionan actualmente.	X	X	X	X
Programa de capacitación cumple con los objetivos de la compañía.	X	X	X	X

Temas a capacitar en 12 meses: Incluir dentro de políticas " Como aplicar medidas de higiene en mi área de trabajo"	X	X	X	X
Temas a capacitar en 12 meses: Incluir dentro de la capacitación "Políticas de contratación por cambios al vender"	X			X

En la tabla de opinión anterior se puede evidenciar la recolección de datos obtenida mediante la entrevista realizada a los supervisores del área comercial de la empresa Smartcell,S.A. En esta entrevista se abarcan temas relacionados al proceso de capacitación y la labor que los supervisores realizan, en primera instancia se tiene que 3 de los 4 supervisores indican que se sienten a gusto al impartir la capacitación, mientras que un supervisor menciona que él realiza la capacitación porque es una de sus funciones, además indica que no le gusta capacitar; como segunda observación se tiene que dos de los cuatro supervisores indican que el proceso de capacitación lo realizan de manera teórica mientras que los otros indican que el proceso lo realizan de manera dinámica, esto nos evidencia que el proceso no se ejecuta de manera integral, lo que puede generar a su vez diferencias en la información que se proporciona.

Como tercera referencia en la que todos los supervisores coinciden es que el tema más consultado por el personal de nuevo ingreso al momento de recibir la capacitación, son las políticas de contratación y oferta comercial, también indican que se realiza una evaluación de desempeño mensual, y que se aplica un examen.

La cuarta observación se da en cuanto a los materiales proporcionados por la compañía, en esto los supervisores coinciden en que la empresa les proporciona los materiales necesarios para ejecutar la capacitación, sin embargo no coinciden en la exactitud de los materiales, ya que unos mencionan que se les entrega la sala de capacitación y la pantalla para proyectar una presentación(PPT), y otros mencionan contar con material didáctico, manuales de procesos, productos y volantes, esto muestra cómo se ejecuta la capacitación de maneras diferentes y en algunos casos con más materiales que en otros.

Como quinta observación se comenta acerca de los temas que se abarcan durante la inducción, algunos mencionan que se abarcan temas de políticas de Claro, oferta comercial y conocimientos básicos del puesto, mientras que por otra parte menciona que se abarcan las políticas de la compañía como lo son la de vestimenta, procesos internos, código de conducta, cierres de caja entre otros; esta es una clara descripción de lo que sucede en la empresa, lo que vuelve difícil crear una cultura consistente si la información brindada es diferente para el mismo tipo de puesto.

Otro de los aspectos que se considera importante y en el cual todos los supervisores coincidieron es en que reciben oportunamente retroalimentación de la jefatura a cargo, en este caso de la Gerente General de la compañía, esto es de suma importancia, ya que se le da el debido seguimiento a las oportunidades de mejora que ellos puedan tener; lo que a su vez puede generar un desarrollo óptimo por parte de cada supervisor.

Dentro de las áreas fuertes que los supervisores destacan de manera individual se pueden mencionar la antigüedad en la compañía, la comunicación asertiva, el manejo de la información, el dinamismo para impartir la capacitación además de inculcar la persistencia y el positivismo.

Entre las áreas débiles señaladas por cada capacitador se pueden mencionar: el manejo del tiempo y la frustración, esta última segmentada en dos situaciones, ya que indican sentirse frustrados por la falta de interés por parte del personal de nuevo ingreso al no prestar la atención necesaria en la capacitación y por otra parte la gran cantidad de temas que se deben abarcar en un espacio tan reducido.

En cuanto a lo descrito en las áreas fuertes del equipo capacitador los mismos mencionan lo siguiente: los supervisores son creados por Smartcell,S.A. eso quiere decir que empezaron como asesores de venta y fueron creciendo, tienen un manejo óptimo de la información además de un orden en los procesos y por último se destaca que crean y proporcionan a los colaboradores las herramientas necesarias para ejecutar el trabajo y también brindan el seguimiento necesario cuando es requerido, esto evidencia el compromiso que existe por parte de los supervisores fortaleciendo a la compañía.

Por otra parte, ellos también mencionan las áreas débiles del equipo capacitador, dentro de las que se destaca el tiempo para impartir la capacitación, los mismos indican que este es reducido, también mencionan la falta de comunicación que existe entre supervisores lo que muchas veces provoca que la información se distorsione o que no sea esta, ellos recomiendan que se unifique la información de la inducción para hacer que el proceso sea más preciso y estandarizado.

En cuanto al cronograma de capacitación, los supervisores indican que se deben mejorar los tiempos en algunas etapas, se deben unificar fases, se debe brindar más énfasis en la etapa que es de contabilidad (cierres, cuadros, depósitos y demás) además de agregar puntos específicos que actualmente no se mencionan tales como lo son la mejora en los procesos contables y el manejo de críticas por las ventas ejecutadas.

Se consultó a los supervisores si consideran que el actual programa de capacitación cumple con los objetivos de la compañía, a lo que ellos indican de

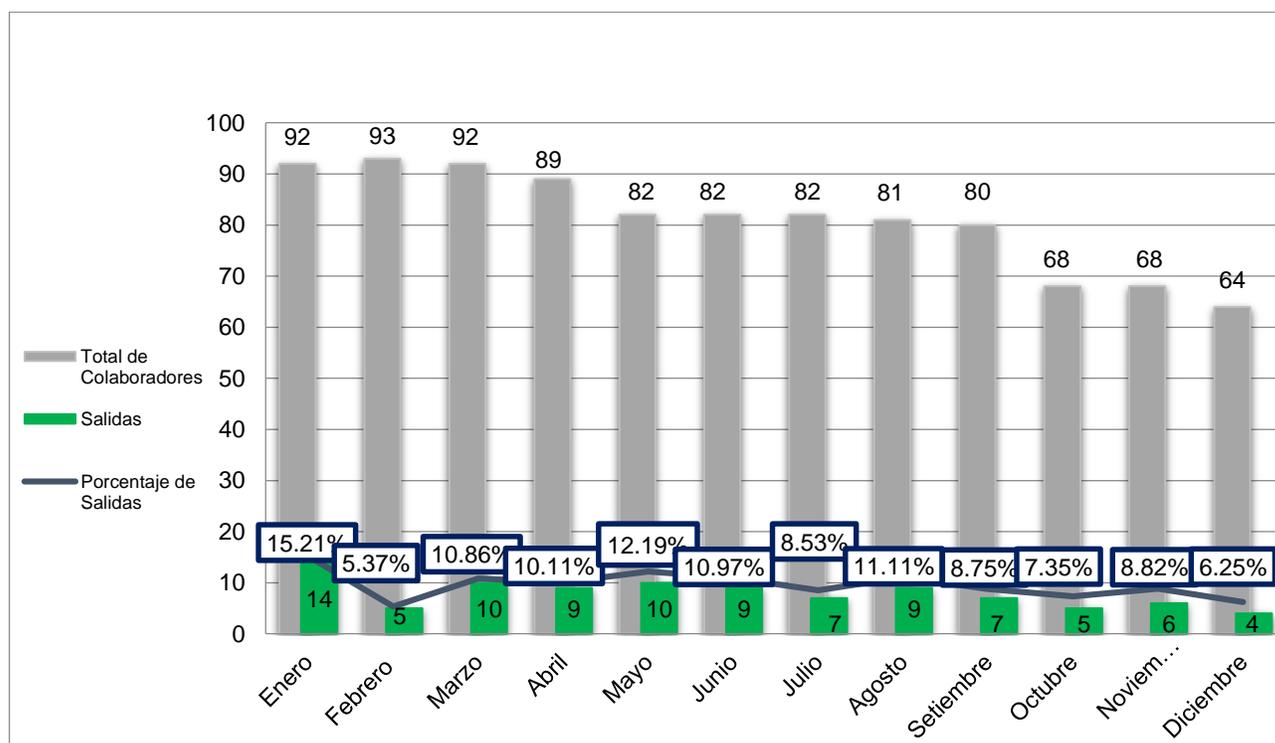
manera unánime que sí, esto muestra que a pesar de las oportunidades de mejora que se puedan presentar el mismo está alineado a la misión de la empresa.

Por último, se les consultó acerca del criterio de las prioridades para la capacitación a un plazo de 12 meses a lo que nos indicaron que de acuerdo a la situación que se vive actualmente es muy probable que se deba reforzar en temas de ventas, ya que los tipos de clientes y formas de contratación de planes van a cambiar, así mismo indicaron que se debe reforzar el tema de ventas siguiendo las medidas sanitarias que se imponen actualmente.

4.5 Rotación de Personal

Estadísticas de rotación de personal 2019

Gráfico.19. Rotación de personal mensual



Fuente: Información proporcionada por recursos humanos

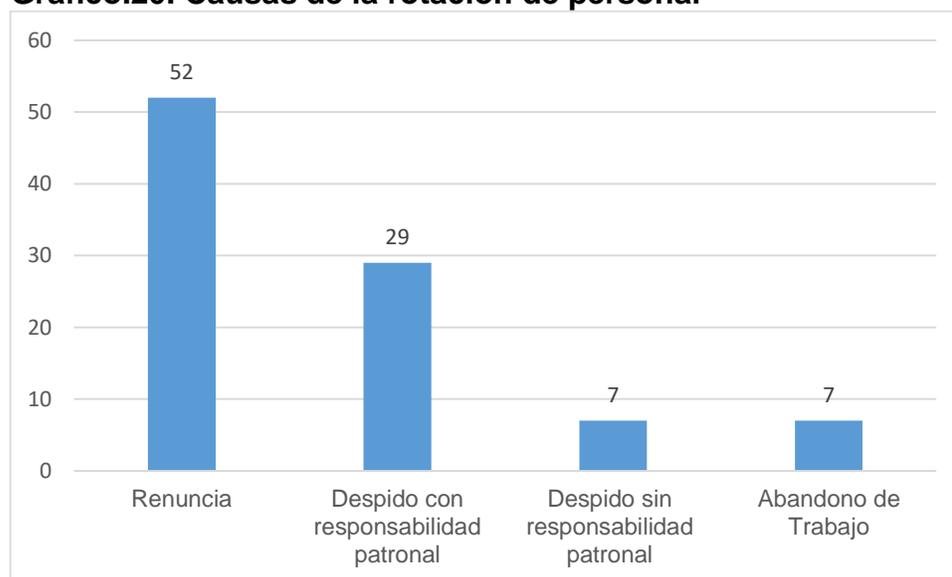
Elaboración: Equipo investigador

En la gráfica anterior se determina el porcentaje y cantidad de salida de personal durante el año 2019; siendo el mes de enero el que tiene el porcentaje de rotación más alto con un 15.21%, siendo que para este mes la compañía tenía 92 colaboradores activos, seguido de este el mes de mayo con un 12.19% equivalente a 10 salidas de un total de 82 colaboradores activos, agosto es uno de los meses que se registra también con mayor cantidad de salidas con un 11.11%, siendo estos los 3 meses con porcentajes de rotación más elevados sin embargo, en los siguientes meses se identifica el porcentaje de rotación más bajo, junio 10.97%,

marzo con un 10.86%, abril 10.11%, noviembre 8.82%, setiembre 8.75%, julio 8.53%, octubre 8.75%, diciembre 6.25% y febrero con un 5.37% siendo este último mes en el que la compañía tenía la mayor cantidad de colaboradores activos 93 en total. En conclusión, se tiene que el porcentaje promedio anual de la rotación de personal es de 9.62% para el año 2019, lo cual nos indica que la rotación de personal es muy variable durante todo el año.

Por otro parte, la compañía Price Waterhouse Coopers (PwC) determinó que la rotación anual para el segmento comercial en el año 2019 fue de 26.1%. En esta área se encuentra la empresa Smartcell lo que indica que existe una rotación de personal baja en cuanto al dato que se maneja del mercado.

Gráfico.20. Causas de la rotación de personal



Fuente: Información proporcionada por recursos humanos
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico número 20 se pueden apreciar datos sobre las causas de rotación de personal, entre las más destacadas se encuentran por motivo de renuncia, con 52 personas que lo hicieron en el año 2019 mismas que tuvieron que

ser remplazadas lo que encarecen los costos de reclutamiento, inducción y capacitación, las razones que llevaron a los trabajadores a eso fue la poca motivación que poseen al llevar a cabo sus funciones, manifiestan el poco acompañamiento que reciben por parte de sus superiores, lo cual les genera incertidumbre al no estar seguros de estar haciendo las cosas bien, y más bien recibiendo recomendaciones y aprendiendo muchas veces gracias a la ayuda brindada por sus compañeros de trabajo, así como por el poco tiempo que ellos consideran tener para aprender lo necesario para llevar a cabo sus funciones diarias; por estas razones manifiestan tener poca confianza para realizar su trabajo por temor a ciertas equivocaciones que puedan generar problemas.

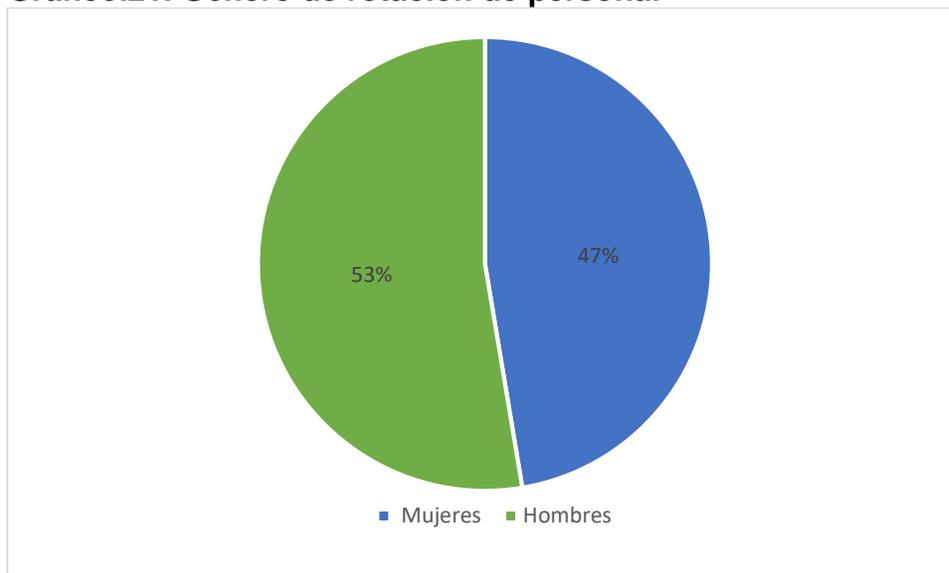
En segundo lugar, se encuentran los despidos con responsabilidad patronal; para el año 2019 se contabilizaron 29, los cuales se llevaron a cabo generalmente en los primeros 3 meses de prueba, ya que al no haber un buen desempeño en el trabajador optan por cesarlo. En ocasiones los trabajadores manifiestan que eso se da por el poco tiempo que se dedica a la capacitación y que además se imparte mucha información que difícilmente se puede aprender en el tiempo establecido, eso genera que las personas cuando son sometidas a un examen realizado por Claro para otorgar los usuarios lo fallen y no puedan continuar en el proceso.

También se encuentran los despidos sin responsabilidad patronal para el año 2019 se contabilizaron 7; los cuales son originados a raíz de malas conductas que se manifiestan en los trabajadores, por ejemplo, fallas en la ejecución de los procesos que generan pérdidas económicas a la empresa, así como también problemas legales que se desatan a raíz de clientes insatisfechos por algún servicio

o producto brindado, entre otras causas también existen los hurtos de dinero y teléfonos que ameritan un despido sin responsabilidad patronal.

Por último, se encuentra el abandono de trabajo con un total de 7 personas en el año 2019, de los cuales hasta el momento se desconocen los motivos que lo originaron.

Gráfico.21. Género de rotación de personal



Fuente: Información proporcionada por recursos humanos
Elaboración: Equipo investigador

En el gráfico anterior se observa que, del total de la rotación de personal, un 53% son hombres mientras que un 47% son mujeres, la diferencia entre género es muy poca, por lo cual se determina que se mantiene una equidad en la rotación de personal independientemente del género.

5. Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En este apartado se contemplan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de resultados de la aplicación de encuestas y entrevistas a los asesores de venta, team leaders y supervisores de la empresa Smartcell,S.A. lo cual permite visualizar las áreas de oportunidad que inciden en la mejora continua de los procesos.

A continuación, se detalla cada una de ellas de acuerdo con cada objetivo específico.

5.1.1 Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante una entrevista a Recursos Humanos y el análisis de las estadísticas mensuales del año 2019.

- Se concluye que la rotación de personal para el año 2019 fue de 95 salidas lo que equivale a un 9,62%, las cuales fueron originadas por diferentes causas, entre las que se destacan 52 personas que renunciaron lo que equivale a un 54.7% del total de salidas, 29 personas que fueron despedidos con responsabilidad patronal lo que equivale a un 30.5% del total de salidas, 7 personas que fueron despedidas sin responsabilidad patronal lo que equivale a un 7.3% de total de salidas y 7 que registraron abandono de trabajo lo que equivale a un 7.3% de salidas. Lo que muestra que el índice de rotación de personal con el que cuenta la compañía para el año 2019 es bajo en relación con lo obtenido en la encuesta de

PriceWatershouseCoopers (PwC) en la que menciona que la rotación para el área comercial del 2019 es de 26,1%.

- Según los supervisores del área de ventas, la mayor causa de despido con responsabilidad patronal se da porque el personal de nuevo ingreso no se desarrolla adecuadamente; sin embargo, Recursos Humanos menciona que estos despidos se dan porque los capacitadores no realizan la capacitación de manera correcta. Como equipo investigador se concluye que ambas partes tienen un grado de responsabilidad, ya que es evidente que el proceso de reclutamiento y selección en el Departamento de Recursos Humanos no se está realizando adecuadamente aunado a esto el proceso de capacitación no está siendo ejecutado de una manera estandarizada.
- El equipo investigador concluye que los despidos con responsabilidad patronal que se dan en el transcurso de los primeros 3 meses conllevan al pago de liquidaciones que se convierten en pérdida para la compañía, sumado a esto los gastos incurridos en el reclutamiento, selección y capacitación hacia las personas de nuevo ingreso que se van de la compañía.
- Partiendo de los elementos positivos se descarta que los motivos de salida sean por discriminación de género, ya que se denota que los porcentajes de género en la rotación de personal son muy equitativos, existiendo en el 2019 un 53% de hombres y un 48% de mujeres que finalizaron labores.

5.1.2 Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.

- Se determina que el proceso de reclutamiento y selección en cuanto a estructura se encuentra bien; sin embargo, su ejecución no está logrando el objetivo que la compañía tiene, como lo es dotar a la empresa con el personal más calificado y que este permanezca en la empresa.
- Asesores de venta y Team Leaders mencionan en la encuesta aplicada que el proceso de capacitación se está impartiendo de una forma más teórica, ellos indican que favorecería que se impartiera de manera más práctica, por otra parte, los supervisores indican que actualmente el proceso de capacitación si está siendo impartido de manera correcta; de parte del Departamento de Recursos Humanos se busca que haya un balance entre ambas técnicas; siendo esta ultima la manera que el equipo capacitador considera más óptima.

5.1.3 Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

- Entre las deficiencias detectadas se indica la falta de seguimiento por parte de los supervisores durante el periodo de prueba y capacitación de los primeros 3 meses, ya que no se brinda el acompañamiento necesario y adecuado para aprender y desarrollar las habilidades en

el área durante este periodo crítico, ya que el tiempo en el que se debe aprender a ejecutar las funciones asignadas es limitado, además de esto se encontró un deficiente cronograma de capacitación en cuanto a los temas abarcados en cada etapa como en los tiempos y metodología que se utilizan para impartirlo.

- El equipo investigador determina que existe poca coherencia entre la información que maneja un supervisor y otro, lo que ocasiona que el personal de nuevo ingreso no cuente con esta capacitación, este es un aspecto que impacta directamente el desempeño de cada colaborador, puesto que una mejor capacitación va a garantizar una mejor experiencia para el cliente.
- De acuerdo con las opiniones obtenidas por parte de los supervisores se identifica que una parte de ellos indica que la capacitación se imparte solo por ser parte de sus funciones y no así con la importancia que se merece, esto a su vez puede provocar una capacitación que no sea de la calidad esperada y se vuelva deficiente.
- Según el análisis realizado se señala que el manejo de la información en la capacitación es óptimo por parte de todos los supervisores; sin embargo a la hora de transmitir este conocimiento no se está ejecutando de la manera más adecuada, ya que cada uno de los supervisores lo hace de manera individual y no de manera consistente para así garantizar que todos los colaboradores obtengan esta información y capacitación.

- El equipo investigador concluye que la errónea ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación podría considerarse como una razón para generar una rotación de personal, lo que provoca pérdidas económicas a la compañía.

5.1.4 Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.

- En conclusión, se evidencia que con el mejoramiento de los procesos se podría obtener una implementación óptima, misma que actualmente no se realiza de esta forma ya que dentro del proceso se omiten etapas, lo que a su vez resta eficiencia y eficacia a los futuros colaboradores en el puesto de trabajo.

5.2 Recomendaciones

En este apartado se plasman las recomendaciones obtenidas a partir de las conclusiones determinadas en el apartado anterior.

A continuación, se detallan cada una de ellas de acuerdo con cada objetivo específico.

5.2.1 Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante una entrevista a Recursos Humanos y el análisis de las estadísticas mensuales del año 2019.

5.2.2 Promover el reclutamiento interno en todas las áreas para generar un crecimiento profesional por parte del personal, ya que es de conocimiento que dentro de los puntos de venta existe personal que está en proceso de formación y que puede llegar a generar un gran

aporte a la compañía, por lo que se insta a la empresa a crear planes de crecimiento interno.

5.2.3 Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.

- Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con los supervisores del área de ventas, realicen una revisión del perfil de puesto de los asesores de venta, verificando que se cumplan con los requerimientos que la empresa Smartcell, S.A solicita.
- Aunado a esto, se debe realizar una actualización y documentación de los perfiles de puesto, esto con el fin de que el personal de recursos humanos encargado de reclutar y seleccionar pueda tener una guía adecuada del perfil comercial que requiere el puesto de trabajo, mejorando el proceso de reclutamiento y selección.
- En virtud de los resultados, se recomienda que los capacitadores en conjunto con recursos humanos desarrollen una encuesta de satisfacción con respecto a la capacitación, donde se mencione, el tiempo, la metodología, los materiales, dinamismo y lenguaje utilizado, esto hará que el proceso sea alineado a los requerimientos de la compañía generando un impacto positivo y de mayor crecimiento.
- Se sugiere como equipo investigador, que para fortalecer el proceso de capacitación se asigne a una persona la cual pueda ayudar y

abarcando dudas durante este periodo de prueba, en este caso se podría indicar al Team Leader cuando el supervisor no tenga la disponibilidad para instruir y dar seguimiento; además de eso se sugiere capacitar a los capacitadores acerca de cómo deben realizar una capacitación.

- Se recomienda realizar reuniones 1:1 colaborador – supervisor, para una mejor comunicación entre las partes lo que va a ayudar a determinar las necesidades de capacitación específicas de cada colaborador.
- Se propone estandarizar el proceso de capacitación logrando que los supervisores sigan una misma línea, aunado a esto se deben realizar reuniones de ajuste sobre la implementación y modificaciones que se vayan generando en el tiempo.
- Se recomienda realizar ajustes al cronograma de capacitación que ayudaran a hacer el mismo más eficiente, entre las cosas que se deben ajustar se encuentra la actualización constante de los sistemas y políticas que se imparten a los colaboradores, además de los procesos contables que se manejan en los puntos de venta, ya que a raíz de que la empresa está inmersa en un mercado tan dinámico, estas dos variables cambian constantemente.
- Es necesario que el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con la gerencia de ventas realicen un análisis de los perfiles de puesto que se tomaran en cuenta para ocupar la posición de Supervisor de Puntos de Venta, esto porque es importante que la persona que ocupe

el puesto cuente con las capacidades y habilidades para ejecutar el mismo de manera óptima.

5.2.4 Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

- Recursos humanos debe implementar un plan de visitas mensuales a los puntos de venta, con el fin de generar más confianza en el personal y un mejor ambiente de trabajo al identificarse cuales son las necesidades que poseen los colaboradores de la compañía.
- La compañía debe generar un plan que asegure el seguimiento por parte de los supervisores; al no seguir este plan es necesario que se impacte directamente ya sea en el pago de comisiones o incentivos que reciben, esto va a garantizar tanto al personal de nuevo ingreso como al regular el seguimiento necesario en cuanto a las necesidades que se tengan en cada una de las funciones que realizan y en el proceso de capacitación y formación.
- El Departamento de Recursos Humanos debe realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección que se ejecuta actualmente y así verificar que el 100% de las personas contratadas cumplan y realicen cada fase determinada en el procedimiento. Al no realizar las pruebas en el proceso de reclutamiento a todo el personal, los colaboradores no llegan preparados para ejecutar sus tareas diarias, lo que ocasiona un bajo rendimiento.

- Se recomienda realizar una encuesta al personal de nuevo ingreso donde evalúen el proceso de reclutamiento y selección, para así poder concretar un mejor control sobre las pruebas aplicadas y trabajar en una mejora continua.
- Es recomendable extender los tiempos utilizados para capacitar al personal, esto debido a que muchos de los comentarios hacen referencia a que necesitan más tiempo para aprender y asimilar toda la información que se les proporciona, ya que por la naturaleza de su trabajo deben manejar diferentes términos, políticas, procesos y sistemas o ya sea que se creen mecanismos de refrescamiento posterior a los tres meses.
- Es importante crear un equilibrio para abarcar lo teórico y lo práctico, así como a los tipos de aprendizaje que existen; siendo importante que se proporcione material físico donde de una manera explícita y puntal se ejemplifiquen los procesos y la información, sirviendo como herramienta de apoyo que puede ser utilizada en el momento que el nuevo colaborador tenga dudas, lo que facilitará su proceso de aprendizaje.

5.2.5 Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.

- Implementar la propuesta con los procesos de reclutamiento, selección y capacitación mejorados, misma adjunta en los anexos la cual busca que los procesos mejoren y se implementen de la manera

correcta con el fin de asegurar un cumplimiento de los objetivos de la organización como también la unificación de los procesos tanto en reclutamiento, selección con el Departamento de Recursos Humanos como lo es la capacitación por parte de los supervisores.

Bibliografía

- Altamirano Mora, C., Bonilla Quirós, A. C., Fonseca Arguello, A., & León Sánchez, M. S. (2015). *Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión de talento humano grupo PROAMSA*. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad de Costa Rica]
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2776/1/38469.pdf>
- Arce García, M. A. (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipios de Tejupilco, Estado de México*. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68757/TESIS%20TERMINADA%20MONICA%20CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias Arguedas, M. E. (16 de Julio de 2018). *Reclutamiento y selección a un año del RPL*. <https://www.eempleo.com/cr/noticias/consejos-profesionales/reclutamiento-y-seleccion-un-ano-de-la-rpl-6638>
- Chaves González, A. L. (2015). *Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Dirección de Administración de Recursos Humanos de la Secretaría del agua, Ubicada en la ciudad de Quito*. [Tesis para obtener la licenciatura, Universidad Central de Ecuador]. :
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7440/3/T-UCE-0003-AP014-2015.pdf>
- Cusacani Arcata, N. R. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del sur S.A. PACNA, periodo noviembre 2015 - abril 2016*. [Tesis para optar por el grado de ingeniero, Universidad Privada de Tacna] :
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-Nilda-Rosal%C3%ADa.pdf>
- Barra, S. L., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos* [Figura] <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=4890>
- Calderón, S. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*.
<https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html>
- Calzadilla, M. R., Hernández Rabell III, L., & Ramos Díaz, J. (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 4-14. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n3/rces01316.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10a. ed.) Mc Graw Hill, Pearson. <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=5207>

- CICAP. (2016). *Capacitación del personal: una necesidad compartida*.
<http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/capacitacion-del-personal-necesidad-compartida/>
- Coto, M. (30 de Junio de 2016). Rotación de personal, un precio muy alto. *La República*.
https://www.larepublica.net/noticia/rotacion_de_personal_un_precio_muy_alto
- Cutrecasas, I. (Mayo de 2017). *Nuevas Tecnologías y Gestión de Recursos Humanos*. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/55981?prev=bf>
- Delgado Guerrero , J. S., León Bazan , Y. Y., & Sánchez Moreno , F. J. (1 de Diciembre de 2017). *Desarrollo de chatbot usando bot framework de Microsoft*. *Revista Espirales Multidisciplinaria de Investigación*, 1(11), 52-59.
<http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/viewFile/133/75>
- Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Miguel Hernandez de Elche].
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Dessler , G., & Varela Juárez, R. A. (2017). *Administracion de Recursos Humanos* (6a. ed.). <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=4874>
- Ergon, K. H. (9 de Julio de 2019). *4 Consecuencias de una Rotación de Personal Alta. ¿Descubre cómo afecta tu imagen y marca empleadora? ¡Plantilla de cálculo Gratis!* <https://www.linkedin.com/pulse/4-consecuencias-de-una-rotación-personal-alta-cómo-afecta-h-ergon>
- Flores Díaz, J. E. (Junio de 2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79-102.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553057362005/553057362005.pdf>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La Entrevista*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/43554789.pdf>
- Gallo García, E. Y. (2018). *La capacitación como herramienta continua en los procesos de talento humano para la productividad en las microempresas de Bogotá*. [Tesis para optar por el grado de Diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20040/GalloGarciaEdyYobana2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 5(2), 71-88.. <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>
- García Argueta, I. (2019). *Investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional*. [presentación].http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623_1.pdf?sequence=1
- Guevara Ruíz, M. C., Hernández Pardo, G. K., Moyano Ávila, A. M., & Paipa Jurado, J. F. (2018). *Talento Humano Área Estratégica para El Retorno de la Inversión*. [Ensayo para optar por especialidad, Universidad Sergio Arboleda]. .: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1175/Talento%20Humano%20%20área%20estratégica%20para%20el%20retorno%20de%20la%20inversión.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Olivares, S. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicio de transporte. *Revisas Sociología Contemporánea*, 4(11),43-50 https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*.https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aShTDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=definici%C3%B3n+de+gestion+de+recursos+humanos&ots=ORsps3TuhK&sig=PtLhjkKV053gu0nlZZLBIRDHx_o#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20gestion%20de%20recursos%20humanos&f=false
- Leitón, P. (10 de mayo de 2019). Encuesta de PwC arroja una rotación promedio de 23% de los trabajadores en el 2018. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/empleo/encuesta-de-pwc-arroja-una-rotacion-promedio-de-2/OTCHRI7365DSXOKHFVLAKNTLNM/story/>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). La Encuesta. *Metodología de la investigación social cuantitativa*. <https://ddd.uab.cat/record/163567>Lozano, C. (25 de Enero de 2018). *Cómo Evitar Las 3 Causas De La Alta Rotación De Personal En Tu Negocio, Desarrollando Líderes GEFES!* <https://es.linkedin.com/pulse/cómo-evitar-las-3-causas-de-la-alta-rotación-personal-lozano>
- Macario de Paz, F. I. (2018). *Rotación de Personal y Clima Organizacional*. [Tesis para optar por licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrctd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/241>
- Muñoz Rocha, C. L. (2015). *Metodología de la investigación*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DflcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT22&dq=carlos+rocha+mu%C3%B1oz+metodolog%C3%ADa&ots=ZL5h57DmTG&sig=Cl6m1rdMOcgg7IIdgJ6XKDSnTHk#v=onepage&q=carlos%20rocha%20mu%C3%B1oz%20metodolog%C3%ADa&f=false>
- Normas ISO. (22 de enero de 2016). *Nuevas normas ISO*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20ISO%2C%20los%20procesos,tener%20en%20cuenta%20los%20clientes>.
- Ortega, A. O. (Agosto de 2018). *Enfoques de investigación*. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE_CONTENIDO_Contenido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DE-CONTENIDO-Contenido.pdf
- Ortiz Guzmán, A., Guerra Rodríguez, P., Barragán Codina, J. N., & Villalpando Cadena, P. (2018). *Nuevos Escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción Del "Método Adizes"*. *Revista International Journal of Good Conscience*, 13(1), 121-136. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8359ffde-8584-4fe6-baa1-33a31b83815f%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=131353934&db=fap>
- Palos Sánchez, P. R. (31 de 12 de 2016). *Aproximación a los factores clave del retorno de la inversión en formación Elearning*. *3C Empresa*, 5(4), 12-31. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/aproximacion-los-factores-claves-del-retorno-la-inversion-formacion-e-learning/>
- Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017, edición especial). Reingeniería de Procesos. *3C Empresa*, 81-91. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6300068.pdf>
- Quesada Murillo, M. R. (06 de 03 de 2019). *Estrategia de mediación pedagógica para la capacitación en entornos virtuales de aprendizaje, en la Universidad Técnica Nacional*. [Tesis para optar por el Magister, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica]. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1792>

- Robbins, S. P., Coutler, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (ed.10). Mc Graw Hill, Pearson.
<https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=4914&pg=227>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. (13 ed.). Mc Graw, Hill Pearson
- Rojas Santos, F. J. (01 de Enero de 2018). *Capacitación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango)*. [Tesis para optar por licenciatura, Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Salablanca Montenegro, L. A., Uriarte Arróliga, J. A., & Valladares Castellón, A. D. (2017). *Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015*. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua] <https://repositorio.unan.edu.ni/4431/1/17787.pdf>
- Sampieri, R. H. (2017). *Fundamentos de Investigación*.: <https://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4611>
- Sánchez Riofrio, A., & Arevalo Silva, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el periodo 2001 – 2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, III(3), 59-70.
<https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/199/pdf>
 Pág 8
- Serrano Franco, G., & Riveros Herrera, L. D. (1 de Diciembre de 2018). *Técnicas De Inteligencia Artificial Para La Captación De Talento En El Proceso De Reclutamiento y Selección de Personal*.
<http://ezproxy.utn.ac.cr:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=f2f147b0-fc5e-47e9-9dd9-d63608e2ea37%40sessionmgr4008>
- Soto, J. M. (2016). Estrategias para capacitar al personal sin desbalancear el presupuesto. *El Financiero* <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/estrategias-para-capacitar-al-personal-sin-desbalancear-el-presupuesto/GMCLGKTVOVGPVVK2SSOVPEGVLY/story/>
- Támara Romero, A. J. (26 de Junio de 2018). *La importancia de la prueba del polígrafo en la eficiente selección del talento humano. Proyecto para optar por el grado de Maestría*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/18679/92507969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres , M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. [Boletín electrónico N°3]
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9tos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>

Tacillo Yauli,E. F. (02 de 2016). *Metodología de la Investigación Científica*.
<http://repositorio.bausate.edu.pe/handle/bausate/36>

Vilcarromero Ruíz, R. V. (2017). *La Gestion en la Producción Pág 14*. Recuperado el 07 de Marzo de 2020, de Repositorio Universidad Tecnológica del Perú:
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908>

Anexos

1. Infografía Reclutamiento

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



En este proceso se recluta el mejor talento humano para la empresa Smart cell

Proceso a Seguir:

- 1

CREACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO

Se crea la oferta con algunas características del puesto a contratar para ser publicada y así atraer los oferentes.


- 2

PUBLICACIÓN DE OFERTA DE EMPLEO

Se publica la oferta de empleo en las bases de datos disponibles, además de eso se envía a páginas de empleo y se publica en la página de facebook de la compañía.


- 3

RECEPCIÓN DE CURRÍCULUMS

Se reciben los currículums tanto físicos como en digital, para este proceso se tiene habilitado un correo organizacional específico.


- 4

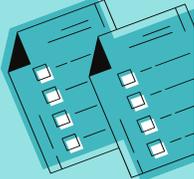
REVISIÓN Y FILTRO DE LA TERNA

Se realiza una revisión de las hojas de vida que se recibieron y se verifica cuales oferentes cumplen con el perfil solicitado por la compañía.


- 5

CREACIÓN DE TERNA PARA ENTREVISTA TELEFÓNICA

Con la revisión de los perfiles se realiza una terna en la que se contemplará los currículums que se utilizarán para la entrevista telefónica.


- 6

ENTREVISTA TELEFÓNICA

Se contacta a los oferentes del primer filtro, se les comenta acerca del puesto y algunas características para así evaluar las respuestas y proceder con una entrevista presencial.
- 7

ENTREVISTA PRESENCIAL PARA PRESELECCIÓN

El departamento de recursos humanos realiza una entrevista presencial en la cual se explica de manera amplia sobre el puesto y se le realiza una prueba del área de ventas.



2. Infografía Selección

PROCESO DE SELECCIÓN

En este proceso se recluta el mejor talento humano para la empresa Smartcell

PROCESO A SEGUIR:



1. REUNION CON RECURSOS HUMANOS SOBRE LA TERNA

Se realiza una reunión con recursos humanos y el supervisor del puesto a contratar en donde se discute acerca de los oferentes que se entrevistaron para que el supervisor conozca sobre los oferentes.

2. PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

El departamento de recursos humanos se encarga de contactar a las personas seleccionadas por el supervisor para una segunda entrevista técnica para selección.



3. ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL PUESTO

En esta entrevista el supervisor a cargo es el responsable de explicar las funciones del puesto además de algunos requerimientos lo que vuelve la entrevista mas técnica.



4. SELECCIÓN DEL PERSONAL

En este punto el supervisor elige al candidato mas indicado de acuerdo a las capacidades desarrolladas en las entrevistas realizadas.



5. CONTACTO DEL OFERENTE

Recursos humanos se encarga de contactar al oferente seleccionado para así proceder con el proceso de inducción y capacitación de personal para el puesto.



3. Infografía Capacitación

PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

En este proceso se recluta el mejor talento humano para la empresa Smartcell

Proceso a seguir:

- 

1 INDUCCIÓN RECURSOS HUMANOS
En esta inducción recursos humanos se encarga de proporcionar la información general acerca de la compañía, se realiza el primer día de trabajo.
- 

2 INDUCCIÓN ÁREA DE VENTAS
En esta inducción el supervisor a cargo da un pequeño avance sobre el tipo de negocio y cuales son los productos que distribuye la compañía.
- 

3 EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN DE VENTAS
Finalizado el proceso de inducción se procede a realizar una pequeña prueba para evaluar el conocimiento obtenido por el colaborador.
- 

4 CAPACITACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO
En esta fase el encargado del punto de venta en conjunto con el supervisor se encarga de brindar la capacitación ya en campo acerca de las tareas a realizar.
- 

5 SEGUIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
El departamento de recursos humanos se encarga de realizar llamadas de seguimiento al personal para verificar el cumplimiento del programa de capacitación.
- 

6 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Se realiza una evaluación mensual del programa de capacitación para así determinar las oportunidades de mejora del personal de nuevo ingreso.
- 

7 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN
El supervisor analiza cada una de las oportunidades de mejora que se derivan de la evaluación para así dar el seguimiento necesario.
- 

8 PROGRAMACIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CLARO
Con el programa de capacitación finalizado se procede a programar la cita para obtener la certificación de Claro en donde se obtienen los usuarios de venta.

4. Entrevista y encuesta

Universidad Técnica Nacional

Proceso de recolección de información con el fin de obtener el grado de licenciatura en la carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Entrevista estructurada

Entrevista dirigida a los supervisores del área de ventas de la empresa Smartcell S.A

Tema: Proceso de capacitación en el puesto.

Fecha: ___/___/___/

Nombre del entrevistado: _____

N°	Pregunta
1	¿Describa su experiencia cuando imparte el programa de capacitación a los colaboradores de nuevo ingreso durante el periodo de prueba?
2	¿Describa los métodos de enseñanza que usted utiliza para impartir la capacitación?
3	¿En los tiempos de atención de consulta cuales son los temas que más se evacuan?
4	¿Describa el seguimiento que usted da a los colaboradores durante el proceso de capacitación en el periodo de prueba?
5	¿Describa cuáles son las herramientas y materiales que le brinda la compañía para impartir la capacitación?
6	¿Menciones los temas que usted aborda en el programa de capacitación durante el periodo de prueba?
7	¿Recibe retroalimentación por parte de su superior inmediato en sus labores como capacitador? Si la respuesta es sí mencione los puntos retroalimentados
8	¿Cuenta con presupuesto para realizar el proceso de capacitación?
9	¿Cuáles son sus principales fortalezas como capacitador?
10	¿Cuáles son sus principales oportunidades como capacitador?
11	¿Cuáles son sus principales debilidades como capacitador?
12	¿Cuáles son sus principales amenazas como capacitador?
13	¿Describa en que se destaca positivamente el equipo de capacitadores?
14	¿Mencione en que considera usted que el equipo de capacitadores debe mejorar?

15	¿Del actual programa de capacitación (se envía con anticipación) que agregaría al mismo?
16	¿Del actual programa de capacitación (se envía con anticipación) que eliminaría al mismo?
17	¿El programa de capacitación actual responde a los objetivos de la empresa? Sí, No, ¿Por que?
18	¿De la realidad que se vive actualmente, cuales considera usted serían los temas de capacitación a realizar en un plazo de 12 meses?

5. Encuesta a Personal de Ventas

Recursos Humanos Smartcell S.A

Su área de trabajo fue seleccionada para participar en la presente encuesta. Todas las respuestas que se brinden serán estrictamente confidenciales.

Esta encuesta es realizada dentro del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

Datos Demográficos

2. Género: *

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

Otro

3. Edad: *

Marca solo un óvalo.

18 - 25 años

26 - 35 años

36 - 45 años

Más de 45 años

4. Grado Académico: *

Marca solo un óvalo.

- Primera completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universidad incompleta
- Universidad completa
- Otro

5. Años laborando en la compañía: *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- De 5 a 6 años
- Más de 6 años

6. Nombre del puesto: *

Marca solo un óvalo.

- Team Leader
- Asesor de ventas
- Animadores

Reclutamiento y Selección

7. 1. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante a la que usted aplicó? *

Marca solo un óvalo.

- Facebook
- empleo.net
- Afiches físicos
- Amigo o conocido
- Otro

8. 2. ¿Considera usted que la información que se le brinda cuando aplica al puesto es clara?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. 3. ¿Considera usted que hay similitud entre las tareas que le expone el reclutador durante la entrevista y las tareas que realiza diariamente en su puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- En desacuerdo
- No se

10. 4. De las siguientes actividades seleccione cuáles le realizaron en el proceso de reclutamiento y selección: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Entrevista telefónica
 Entrevista con Recursos Humanos
 Volanteo
 Prueba de ventas
 Entrevista con supervisor

11. 5. Considere el grado de dificultad de las siguientes actividades realizadas en el proceso de reclutamiento y selección, siendo 1 el menor grado de dificultad y 5 el mayor grado de dificultad: *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Entrevista con Recursos Humanos	<input type="radio"/>				
Volanteo	<input type="radio"/>				
Prueba de Ventas	<input type="radio"/>				
Entrevista con Supervisor	<input type="radio"/>				

12. 6. ¿Considera usted que le explicaron de manera clara como sería el proceso de reclutamiento y selección? (entrevistas, prueba de volanteo, prueba de ventas) *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. 7. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es No, explique porqué? de lo contrario pase a la siguiente pregunta

14. 8. Con respecto a las pruebas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección (volanteo, prueba de ventas, entrevistas) que fue lo que más le gustó. Justifique su respuesta: *

15. 9. Con respecto a las pruebas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección (volanteo, prueba de ventas, entrevistas) que fue lo que menos le gustó. Justifique su respuesta:

16. 10. Con respecto a las pruebas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección (volanteo, prueba de ventas, entrevistas) que le agregaría a las mismas. Justifique su respuesta:

17. 11. Con respecto a las pruebas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección (volanteo, prueba de ventas, entrevistas) que le eliminaría a las mismas. Justifique su respuesta:

18. 12. En la entrevista le informaron oportunamente acerca de las condiciones de trabajo (salario, horario, lugar de trabajo, puesto): *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

19. 13. ¿Ha participado del reclutamiento interno en la compañía para obtener otra posición? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. 14. Tiene alguna recomendación o comentario que mejore el proceso de reclutamiento? *

Capacitación

21. 15. ¿Al incorporarse a la compañía recibe el seguimiento necesario por parte de Recursos Humanos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No
Uniformes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gafete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones interpersonales (compañeros/ supervisor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inquietudes y sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 16. ¿Considera usted que la duración de la inducción es la correcta para iniciar las labores en su puesto de trabajo? (Inducción con supervisor y examen 4 horas) *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
 En desacuerdo

23. 17. ¿Considera usted que la capacitación recibida en el periodo de prueba fue la correcta para el buen desempeño en su puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

24. 18. ¿Cómo califica usted la metodología (materiales, tiempo, instructor (a) y contenido) que se utiliza para impartir la capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Deficiente

25. 19. ¿Cree usted que la capacitación le brinda los conocimientos y herramientas necesarias para realizar el examen de Claro (obtención de usuarios)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

26. 20. ¿Considera usted que el capacitador (a) (Supervisor (a) o Team Leader) otorgó el tiempo necesario para abarcar dudas, preguntas y comentarios acerca de las tareas a realizar en el puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Algunas veces

27. 21. Durante el periodo de prueba de los 3 meses le brindaron la capacitación adecuada y el seguimiento necesario, (cuente su experiencia de este proceso): *

28. 22. Con qué frecuencia fue evaluado en el proceso de capacitación de 3 meses

Marca solo un óvalo.

- 1 vez al mes
 2 veces al mes
 3 veces al mes
 No me evaluaron

29. 23. ¿El lenguaje y términos técnicos utilizados por el capacitador (a) fueron claros en la capacitación?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

30. 24. ¿Le realizan una encuesta de satisfacción después de recibir la capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

31. 25. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el proceso de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

32. 26. Tiene alguna recomendación o comentario que mejore el proceso de capacitación: *

Anexo IV
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS
FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL (Trabajo
colectivo)

Ciudad: Alajuela

Fecha: 15 de septiembre 2021

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Yanancy María Arrieta González	207290417
Ana Lucia Muñoz Dávila	702460161
María Antonieta Sevilla Alvarado	116870091

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 18/junio/2021 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras	X

Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripción es de forma indebida que puedan deveni en plagio, pues se utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Nancy Arieta G.	207290417	Nancy Arieta G.
Ana Muñoz Davila	702460161	Ana Muñoz Davila
M ^a Antonieta Sutil Alvarado	116870091	[Firma]

Día: 15 de septiembre 2021

Autorizamos	Si	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene

Anexo V

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de Cédula	Firma del estudiante
Anieta	Gonzalez	Yanancy	20729047	
Muñoz	Dávila	Ana	7024606	
Sevilla	Abarado	María Antonieta	116870091	

Carrera a la que pertenece: Administración y Gestión de Recursos Humanos	Título obtenido Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019
Fecha de presentación: 18 de junio del 2021	

		Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación
		Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación
		Copia digital para la carrera
		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca
Nombre del Director (a) de carrera:	Firma del Director de carrera	Fecha de aprobación
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE		
Verificación de documentación	Marque con (x)	
		Documento físico del trabajo final

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).