

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
Sede Pacífico
Carrera Gestión Empresarial

Trabajo final de graduación:

Propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024 - 2025.

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de

LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Sustentantes:

Lilliana Victoria Arroyo Vargas
Elga Victoria Paniagua Vega

Puntarenas, Costa Rica 2025

Hoja de aprobación del Tribunal Evaluador.



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 23 de mayo del año 2025 al ser las 18:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

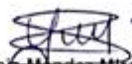
Profesor Tutor: Allen Solórzano Salas.
Profesor Lectora Interna: Yesenia Méndez Miranda.
Representante del Sector productivo: Virginia Brenes Zúñiga.
Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar de proyecto de graduación y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Lilliana Victoria Arroyo Vargas.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa del proyecto de graduación titulada **"Propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza, Puntarenas para el período 2024"**.

Concluida la presentación/defensa del proyecto de graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.


Allen Solórzano Salas
Profesor Tutor


Yesenia Méndez Miranda
Lectora interna


Marco Castro Mendoza
Presidente del Tribunal Examinador


Virginia Brenes Zúñiga
Sector Productivo


Estudiante



Lilliana Victoria Arroyo Vargas



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 23 de mayo del año 2025 al ser las 18:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor: Allen Solórzano Salas.

Profesor Lectora Interna: Yesenia Méndez Miranda.

Representante del Sector productivo: Virginia Brenes Zúñiga.

Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto de graduación y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Elga Victoria Paniagua Vega.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa dl proyecto de graduación titulada "**Propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024**".

Concluida la presentación/defensa del proyecto de graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.


Allen Solórzano Salas
Profesor Tutor


Yesenia Méndez Miranda
Lectora interna


Marco Castro Mendoza
Presidente del Tribunal Examinador


Virginia Brenes Zúñiga
Sector Productivo


Estudiante



Elga Victoria Paniagua Vega

Dedicatoria

Este trabajo final de graduación es el resultado de un viaje lleno de desafíos, aprendizajes y crecimiento personal. Dedico este logro, con todo mi amor y gratitud, a mi familia, quienes han sido mi roca y mi inspiración constante, especialmente, a mis padres, quienes, con su amor incondicional, sabiduría y sacrificios, me enseñaron el verdadero significado de la dedicación y la perseverancia. Sus palabras de aliento y su confianza en mí han sido el faro que me ha guiado en los momentos más oscuros. A ustedes, que siempre supieron ver en mí el potencial incluso cuando yo dudaba, les dedico este triunfo con el corazón lleno de agradecimiento.

A mi hermano, por ser mi primer amigo, mi confidente y mi cómplice en cada paso de este viaje. Gracias por cada palabra de ánimo, por cada gesto de apoyo y por creer en mis sueños tanto como yo. Sus risas y compañía han sido un refugio y una fuente de motivación constante.

Y finalmente, me dedico este trabajo a mí misma. Por cada noche de estudio, por cada momento de incertidumbre y por cada reto superado. Por las lágrimas de frustración convertidas en lágrimas de alegría. Por no rendirme cuando las situaciones se pusieron difíciles y por encontrar la fuerza para seguir adelante. Este es un recordatorio de mi capacidad de resiliencia y mi determinación para alcanzar mis metas.

Lilliana Victoria Arroyo Vargas

Dedicatoria

A mis queridas hijas por su fortaleza y alegría en los momentos difíciles. Su apoyo incondicional me ha permitido llegar hasta aquí.

A la memoria de mi compañero de vida, quien fue quien me motivó a estudiar esta carrera, su recuerdo y sus palabras me han sostenido para alcanzar esta meta.

A Dios por haberme dado la fuerza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para completar mi tesis.

Elga Victoria Paniagua Vega.

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por darme la fuerza y el entendimiento para completar este trabajo. Gracias a mis padres, hermano y novio por su amor incondicional y apoyo constante. Gracias a mis profesores por su orientación y valioso conocimiento. Me gustaría agradecer a mi compañera de tesis, Elga Paniagua Vega, por su dedicación y cooperación. Finalmente, agradezco el arduo trabajo, la perseverancia y la determinación que he puesto para lograr este objetivo. ¡Gracias a todos los que hicieron una contribución significativa a este logro!

Lilliana Victoria Arroyo Vargas

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios y a todas las personas y entidades que han hecho posible la culminación de esta tesis.

Primeramente, a la Universidad Técnica Nacional por proporcionarme el espacio académico y los recursos necesarios para poder culminar esta carrera, sin el apoyo institucional, no habría sido posible la culminación de este trabajo. A los profesores, quienes siempre fueron de gran guía en toda mi formación académica.

A mi suegra, quien ha sido un pilar importante durante este proceso. Su apoyo emocional y su constante aliento me han dado la fuerza para salir adelante en los momentos difíciles. Gracias por tu comprensión y por creer en mí.

Finalmente, a mi compañera de tesis Lilliana Arroyo Vargas por su incansable dedicación y trabajo en equipo, sin su colaboración y esfuerzo este logro no hubiera sido posible.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

Elga Victoria Paniagua Vega.

TABLA DE CONTENIDOS

Hoja de aprobación del Tribunal Evaluador.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	vi
Índice de ilustraciones	xi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. Introducción	2
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Justificación	6
1.4. Área de estudio	7
1.4.1. Ubicación.....	7
1.4.2. Contexto.....	7
1.5. Delimitación de Problema	8
1.5.1. Delimitación Espacial.....	8
1.5.2. Delimitación Temporal.....	8
1.5.3. Delimitación del Universo.....	8
1.5.4. Delimitación del Contenido.....	8
1.6. Situación actual del conocimiento del tema	9
1.7. Objetivos.....	23
1.7.1. Objetivo General.....	23

	viii
1.7.2. Objetivos Específicos	23
1.8 Alcances y limitaciones	24
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	25
2.1. Marco Institucional	26
2.1.1. Antecedentes empresariales	26
2.1.2. Ubicación	27
2.1.3. Misión	27
2.1.4. Visión.....	27
2.1.5. Valores	27
2.2. Marco conceptual.....	28
2.2.1. Las Organizaciones.....	28
2.2.2. Concepto de puesto	29
2.2.3. Gestión de recursos humanos	29
2.2.4. Manual de reclutamiento y selección.....	31
2.2.5. Diseño de cargos	32
2.2.6. Análisis De Puestos	32
2.2.7. Reclutamiento	36
2.2.8. Selección del personal	43
2.2.9. Evaluación y selección final	46
2.2.10. Contratación e inducción	47
2.2.11. Diversidad e inclusión	47
2.2.12. Retención del talento	48
2.3. Marco legal	50

	ix
2.3.1 La Constitución Política de Costa Rica	50
2.3.2 Código de trabajo Costa Rica	52
2.3.3 Código de Trabajo-Igualdad de Oportunidades.....	59
2.3.4 Ley Marco de empleo público N°10159.....	64
2.3.5 C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)	65
2.3.6 Ley para regular el teletrabajo- decreto legislativo N.º 9738	66
2.3.7 Ley contra la Discriminación Racial (Ley N° 7716)	68
2.3.7 Ley para la Promoción de la Igualdad Social de las Personas con Discapacidad (Ley N° 7600).	69
2.3.8 Protección de datos personales	71
2.3.9 Normas de publicación de vacantes	73
2.3.10 Contratación de extranjeros	75
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	79
3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	80
3.1. Tipo de Investigación.....	80
3.2. Alcance de la Investigación	80
3.3. Fuentes de información.....	81
3.4. Población y muestra.....	81
3.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos	82
3.6. Procedimientos metodológicos de la investigación	83
3.7. Variables	84
3.7.1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables	84

	x
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
4.1. Información general de la empresa.....	96
4.2. Tamaño de la empresa.	97
4.3. Estrategias de reclutamiento.	98
4.4. Proceso de selección.	99
4.5. Proceso de Inducción.	100
4.6. Encuesta.....	101
CAPITULO V DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	120
MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	121
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFIA	158
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA Y UTILIZADA.....	159
ANEXOS	169
Anexo I	170
Anexo II.....	171
Anexo III.....	173
Anexo IV Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación universidad técnica nacional	176

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cronograma	93
Ilustración 2 Matriz de Operaracionalización de variables	94
Ilustración 3 Pasos para el proceso de reclutamiento	144
Ilustración 4 Pasos para el proceso de selección y contratación.....	145
Ilustración 5 Diagrama de causa y efecto	170

Índice de tablas

Tabla 1 Ficha estado del arte estrategias comerciales	10
Tabla 2 Ficha estado del arte manual descriptivo de puesto.....	11
Tabla 3 Ficha estado del arte manual de puestos.....	12
Tabla 4 Ficha del estado del arte evaluación del desempeño	13
Tabla 5 Ficha estado del arte actualización de perfiles de puesto	14
Tabla 6 Ficha estado del arte manual de procedimientos	15
Tabla 7 Ficha estado del arte de gestión de reclutamiento y selección	16
Tabla 8 Ficha estado del arte procesos de selección y reclutamiento para la contratación ..	17
Tabla 9 Ficha estado de arte reclutamiento	18
Tabla 10 Ficha estado del arte manual de funciones	19
Tabla 11 Ficha estado del arte sistema para a gestión estrategica	20
Tabla 12 Ficha estado del arte departamento de Recursos Humanos.....	21
Tabla 13 Ficha estado del arte departamento de recursos humanos	22
Tabla 14 Operacionalización de la variable de desarrollo administrativo.....	84
Tabla 15 Operacionalizasicón de la variable de gestión de reclutamiento	85

	xii
Tabla 16 Operacionalización de la variable de procesos de selección	86
Tabla 17 Operacionalización de la variable de clasificación de cada puesto	87
Tabla 18 Operacionalización de la variable de perfil por competencias	88
Tabla 19 Operacionalización de la variable Puestos idoneos	89
Tabla 20 Operacionalización de la variable de gestión de reclutamiento.....	90
Tabla 21 Operacionalización de la variable de proceso de selección.....	91
Tabla 22 Operacionalización de la variable de distribución de tareas.....	92
Tabla 23 Cantidad de Colaboradores.....	97

Índice de gráficos

Gráfico 1 Género de los encuestados.....	102
Gráfico 2 Rango de edad de los encuestados.....	103
Gráfico 3 Método por el cual el encuestado se enteró de la plaza vacante.....	104
Gráfico 4 Cargo que desempeñan actualmente los encuestados en la organización	106
Gráfico 5 Explicación de las funciones al ser contratado	107
Gráfico 6 Competencias importantes respecto al rol actual que desempeñan los encuestados.	110
Gráfico 7 Realización de prueba para ingreso al puesto.....	112
Gráfico 8 Capacitaciones recibidas por los colaboradores.	114
Gráfico 9 Comunicación de normas y políticas de organización durante la contratación..	116

Resumen Ejecutivo

Para la presente investigación se ha elegido el tema "Propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024"

Con este proyecto, se pretende inculcar en la organización la importancia que tiene el recurso humano dentro de la correcta selección del personal, con el objetivo de establecer la mejora continua y éxito empresarial. El problema detectado consiste en la carencia de un departamento de Recursos Humanos, encargado del reclutamiento y selección en la empresa Distribuidora Méndez, por lo cual, el no establecimiento de ese departamento para la empresa es de alto riesgo; ya que puede influir en los procesos de trabajo con personal no calificado para desempeñar las diferentes funciones.

Se establece la importancia del departamento de RH con las características que aporta para prevenir los procesos fallidos de reclutamiento, ya que para la empresa de estudio, es de vital importancia para el desarrollo de sus funciones y con ello, se conceptualiza la idea emergente de esta investigación, la cual consiste en la correcta gestión del recurso humano para beneficio organizacional en el erradicar errores proporcionados por la ausencia o carencia de un área destinada al RH y manejo de control de personal. Por otra parte, se presentan escenarios en donde se identifican la importancia y los tipos de reclutamientos que existen, esencial en puesta de escena de la empresa Distribuidora Méndez.

Otra de las necesidades que presenta esta investigación es proporcionar las diferentes leyes y artículos establecidos para la idónea contratación de personal, mediante el apartado de

constitución política de Costa Rica y todas sus especificaciones por gestionarse por parte del área de Recursos Humanos, con la consigna de establecer transparencia en sus funciones. Para realizar la presente investigación, se utilizaron diferentes métodos de recolección de datos, como la entrevista, el cual genera datos importantes para la implementación del manual de reclutamiento y selección en donde se establece el tipo de reclutamiento necesario para la empresa.

La elección correcta o ideal para la empresa Distribuidora Méndez en términos de personal se encuentra dentro de la presente investigación. El análisis de puestos es primordial para la contratación de personal el cual indicaran los perfiles idóneos, donde este análisis es desarrollado con la consigna de establecer lineamientos que generen la capacidad del acoplamiento a las áreas de trabajo por parte de cada uno de los solicitantes de la empresa.

El manual propuesto detalla los procesos que deben de contener el área de Recursos Humanos ideal para la empresa Distribuidora Méndez, por lo que cuenta con la consigna de mejorar diferentes aspectos cotidianos en la selección y gestión del personal dentro de esa organización, desde el enfoque amplio de esta área hasta las partes más descriptivas presentes en esta investigación.

En el caso de la empresa Distribuidora Méndez el no contener un área y un manual determinado, es prudente poder establecerlo según políticas legales establecidas detalladamente dentro de este documento.

Palabras claves: Recursos Humanos, Manual de descripciones, Talento Humano, Análisis de puestos, Fuentes de Reclutamiento.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1. Introducción

Las organizaciones sufren constantes cambios del entorno interno y externo de la organización los cuales afectan, directamente, al personal; esto conlleva a la necesidad de adaptarse eficientemente a las nuevas condiciones.

Muchas organizaciones, actualmente, no le prestan o toman atención a la importancia que tiene el área de recursos humanos, en especial, en las áreas de reclutamiento y selección debido a que no realizan el protocolo de este proceso como deberían. Reclutar y seleccionar personal puede ser una tarea un poco agitada. Sin embargo, si se sigue el proceso o política de reclutamiento y selección adecuado, el número de empleados se reduce significativamente, lo que facilita la selección de un candidato que no solo coincida con las habilidades necesarias para hacer el trabajo, sino también, complemente los valores de la empresa. (Pérez ,2019)

Una problemática llega hacer que el personal encargado del proceso de reclutamiento y selección tome decisiones al azar a criterio propio, por falta de procedimiento o manual con el uso de las herramientas para futuras entrevistas y evaluación de los aspirantes.

Por tal motivo, la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024 trae una nueva propuesta con la cual se pretende por medio de investigación documental y de campo fortalecer el desarrollo administrativo y una adecuada clasificación de puestos por competencias de la organización, para identificar las necesidades que permitirán la caracterización del perfil por competencias de cada puesto, por medio de encuesta al personal.

Se espera que, con la implementación de estos nuevos protocolos, se mejore el proceso de reclutamiento y selección para así poder tener una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer el desarrollo administrativo a futuro.

Con esto, se tratará de resaltar la importancia del departamento de recurso humano, para que los colaboradores puedan desarrollar más eficientemente sus labores y así cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Además de potenciar el desarrollo gerencial, la propuesta de Distribuidora Méndez apunta a promover una cultura organizacional centrada en el talento y las habilidades. Al identificar y definir claramente las competencias requeridas para cada puesto, las empresas pueden alinear las habilidades de su fuerza laboral con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo aumentará la productividad y la eficiencia dentro de su empresa, sino que también le permitirá adaptarse mejor a los desafíos cambiantes del mercado.

Realizar encuestas a los empleados, para caracterizar los perfiles por competencias, es una forma de empoderar a los empleados al darles la oportunidad de expresar sus opiniones y percepciones sobre su función y cómo opera la empresa. Participar en el proceso de contratación fomenta un ambiente de confianza y de participación, a su vez, mejora la retención del personal y la satisfacción laboral.

Asimismo, la propuesta tiene como objetivo mejorar el proceso de reclutamiento y selección y reducir el tiempo y los recursos dedicados para encontrar los candidatos inadecuados para la organización. Al centrarse en encontrar personas con habilidades y

valores que se ajusten a la cultura de su empresa, es más probable que encuentre personas que encajen perfectamente y contribuyan al éxito de su empresa.

La importancia de los recursos humanos radica en el hecho de que son el vínculo entre la dirección y los empleados. La gestión eficaz del capital humano no solo ayuda a garantizar una fuerza laboral calificada, sino también, ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Los profesionales de recursos humanos son responsables de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y de implementar programas que promuevan el crecimiento profesional y personal de los empleados. Un proceso de reclutamiento y selección bien definido y estructurado, también, contribuye a la diversidad y la inclusión dentro de la empresa. Evitar sesgos y basar las decisiones en competencias y habilidades objetivas, crea oportunidades para atraer talento diverso y enriquecer las perspectivas organizacionales.

Las propuestas de Distribuidora Méndez para fortalecer el desarrollo gerencial y mejorar los procesos de reclutamiento y selección representan un paso importante hacia el futuro crecimiento e integración de la compañía. Centrarse en identificar las competencias y valores de los candidatos e involucrar, activamente, a los empleados en el proceso, fomenta una cultura de excelencia y mejora continua.

Reconocer la importancia de los recursos humanos como base de cualquier organización enfatiza que invertir en el desarrollo y el bienestar de los empleados está vinculado al éxito empresarial.

Distribuidora Méndez se esfuerza por ser una organización competitiva en el mercado, innovadora y socialmente responsable con un enfoque centrado en el ser humano.

1.2. Planteamiento del problema

Distribuidora Méndez es una empresa familiar, cuenta, aproximadamente, con 45 colaboradores y se dedica a la venta y distribución de diferentes artículos de limpieza, enlatados, artículos de ferretería entre otros; actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos establecido, los encargados de todos los procesos de reclutamiento, selección y contratación son los dueños. No obstante, esta carencia ha conllevado a la existencia de problemas tales como: falta de claridad en las funciones, funciones repetidas, sobrecargo de funciones, esto permite identificar la importancia del problema central; por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante para desarrollar una propuesta para la empresa Distribuidora Méndez con el fin de mejorar sus procesos de reclutamiento y selección, así como una adecuada clasificación de funciones, en sus puestos de trabajo, generando una mejoría en la organización.

Interrogante de la investigación:

¿Cuál debería ser la estructura idónea para la gestión de reclutamiento y el proceso de selección de personal de la empresa Distribuidora Méndez que les permita una clasificación adecuada de puestos para un apto desarrollo administrativo?

1.3. Justificación

En la actualidad, el capital humano es considerado un elemento esencial para que la empresa crezca día con día y, a su vez, tenga un mejor rendimiento.

La importancia del proyecto radica en solventar la necesidad de la empresa en cuanto a su estructura para gestionar y reclutar personal, ya que uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos consiste en “construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización”(Chiavenato, 2017, p. 105) al proponer un manual de gestión de reclutamiento y selección así como una mejor clasificación de los puestos de trabajo y sus respectivas funciones; de esta manera, la empresa tendrá una guía que incluirá las herramientas necesarias para encontrar y atraer candidatos adecuados para mantener o aumentar su eficiencia y eficacia; permitirá trabajar con iniciativa, motivación, lealtad a la organización y relaciones personales con clientes y compañeros, se aprovecharán mejor los recursos de la empresa y se mejorará la economía, se reducirán los retrasos en el desempeño de sus funciones.

Por lo tanto, con la propuesta del manual de gestión de reclutamiento y selección del personal, la empresa gozará de una fortaleza administrativa que le permitirá ser más competitiva, aumentando su crecimiento de manera sostenida.

Además, el manual podrá utilizarse como ayuda en la tramitación de las ofertas de trabajo, como base para la contratación y se definirán los perfiles de puestos en función. Las pruebas adecuadas contribuyen, como base para la selección de empleados, a identificar las necesidades de capacitación y facilitarán la evaluación del desempeño y el logro del trabajo.

1.4. Área de estudio

Se plantea desarrollar una propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal para la empresa Distribuidora Méndez, de manera que les permita realizar una adecuada clasificación de puestos y sus funciones para un apto desarrollo administrativo.

1.4.1. Ubicación.

Distribuidora Méndez se encuentra ubicada en Esparza, Puntarenas.

1.4.2. Contexto.

Se realizará una investigación relacionada con la gestión de reclutamiento y selección en una empresa, la cual no cuenta con un departamento de recursos humanos o un proceso para la contratación debidamente establecido.

La propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y selección del personal será de gran interés para la organización, ya que le ayudará a la empresa a integrar personas de calidad para que cada una de ellas contribuyan al logro de los objetivos, de manera que, sea una ganancia mutua y la empresa aumente su competencia y el colaborador se vuelva más competitivo.

1.5. Delimitación de Problema

1.5.1. Delimitación Espacial.

La investigación se realizará en la empresa Distribuidora Méndez en el área de Esparza, Puntarenas.

1.5.2. Delimitación Temporal.

El estudio se desarrollará para su ejecución en el periodo 2024.

1.5.3. Delimitación del Universo.

Se desarrollará un manual para la adecuada gestión de reclutamiento y selección del personal en la empresa Distribuidora Méndez.

1.5.4. Delimitación del Contenido.

Este proyecto hace referencia a la propuesta de un manual de reclutamiento y selección del personal; por lo tanto, se limita al área de recursos Humanos, para una importante empresa de Esparza, con el fin de que esta tenga una mejor eficiencia a la hora de la contratación.

1.6. Situación actual del conocimiento del tema

En este apartado, se encontrará una serie de investigaciones de tipo documental, sobre como diferentes autores han tratado un tema similar al presente proyecto, es decir, es una búsqueda, análisis y lectura de diversas bibliografías en repertorios nacionales e internacionales que fueron encontradas con relación al tema que se investigará.

Esta revisión bibliográfica permite contextualizar el tema, evidenciar avances, identificar vacíos de investigación y reconocer distintas perspectivas teóricas que sustentan el enfoque del estudio. Además, proporciona los elementos necesarios para justificar la relevancia del proyecto y delimitar con mayor precisión el problema de investigación, garantizando así un abordaje riguroso, actualizado y fundamentado.

Tabla 1 Ficha estado del arte estrategias comerciales

1. identificación de la investigación	
Título	Estrategias comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019.
Autores	Montero Berrocal María Eugenia y Salazar Chacón Josselyn Tatiana.
Fecha de publicación	2019
Instituto	Universidad Técnica Nacional
URL	https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/306
Referencia bibliográfica	Montero. M y Salazar. J. (2019). Estrategias comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019. https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/306
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
	Fecha: 30/05/2023

2. APROXIMACIÓN AL TEXTO

Contenido del documento

El documento tiene como finalidad fortalecer las debilidades y, a su vez, aprovechar las oportunidades que posee la empresa con la posición en donde se encuentra.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Esta investigación fue realizada en la misma empresa donde se realizará el presente proyecto, por lo que, también, servirá como guía para desarrollar u obtener información.

Preguntas orientadas

¿Existe alguna tesis que se haya desarrollado en la empresa Distribuidora Méndez?

Citas

“Las empresas necesitan tener acceso a la comunicación para mantener una relación con los clientes o consumidores; este medio ayuda a la organización es importante de manera que puede mantener los usuarios actualizados, y que aumenten su fiabilidad “(Montero. M y Salazar. J. 2019).

Nota: este primer estado del arte hace referencia como antecedente de una tesis realizada en el 2019, en dicha organización.

Tabla 2 Ficha estado del arte manual descriptivo de puesto

1.identificación de la investigación	
Título	Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones confines S.A, ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí
Autores	Beberlin Jacamo Vanegas, Estefanía Céspedes Hidalgo, Hazel Gutiérrez Cárdenas y Michael González Hurtado
Fecha de publicación	2021
Instituto	Universidad Nacional de Costa Rica
URL	https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/23033
Referencia bibliográfica	Jacamo, B et all. (2021). Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A, ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí. https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/23033
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
	Fecha: 02/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Este proyecto consiste en el diseño de un manual descriptivo de puestos, debido a que la empresa enfrentaba una serie de problemas que no permitían un adecuado desempeño organizacional.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Conocer las maneras de aplicar un manual descriptivo de puestos de manera que sea una guía para tomar en cuenta los procesos al momento de adaptarlo a una empresa que presente un problema similar.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cómo se diseña un manual descriptivo de puestos?</p> <p>¿Cuáles son los pasos para diseñar un manual de puestos?</p> <p>Citas</p> <p>Este departamento se encarga de velar por la gestión del talento humano y que los mismos estén acorde a los objetivos de la empresa, esto se logra por medio de programas adecuados, reclutamiento y selección inherentes a las necesidades de la empresa, capacitación y desarrollo del personal de la empresa. (Jacamo et all, 2021. p. 37)</p>	

Tabla 3 Ficha estado del arte manual de puestos

1.identificación de la investigación	
Título	Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019
Autores	Carolina Mayorga Gómez.
Fecha de publicación	2019
Instituto	Universidad Latina de Costa Rica
URL	https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/167/1/TFG_Ulatina_Carolina_Mayorga_Gomez.pdf
Referencia bibliográfica	Mayorga. C. (2019). Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019. https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/167/1/TFG_Ulatina_Carolina_Mayorga_Gomez.pdf
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
	Fecha: 05/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Este documento nos muestra la importancia de que toda organización, por pequeña que sea, tenga establecidos un manual de puestos, por eso, los estudiantes realizaron por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores en donde identificarán cualquier anomalía que afecte la organización.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Además de realizar un manual de puestos también identifica la gran deficiencia al no contar con herramientas administrativas necesarias para lograr un desempeño eficiente y eficaz.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Qué es un manual de puestos y cuál es su importancia?</p> <p>Citas</p> <p>“El diseño de un manual de puestos pretende ayudar a tener una mejor organización de los puestos y sus respectivas funciones para que cada colaborador tenga claridad de su trabajo por desempeñar, por lo tanto, lograr los objetivos de la empresa” (Mayorga. 2019, p.16).</p>	

Tabla 4 Ficha del estado del arte evaluación del desempeño

1.identificación de la investigación	
Título	Modelo de evaluación del desempeño desarrollo para el cierre de brechas de colaboradores de Coopeatenas R.L., Costa Rica 2021.
Autores	Andrea González Arroyo, Stephanie Vargas López y Joselyn Esquivel Segura
Fecha de publicación	2021
Instituto	Universidad Técnica Nacional
URL	https://hdl.handle.net/20.500.13077/748
Referencia bibliográfica	González. A, et all. (2021). Modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L Costa Rica 2021. https://hdl.handle.net/20.500.13077/748
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
Fecha:	05/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>La tesis consultada tiene como objetivo central, la creación de un modelo de evaluación de desempeño y desarrollo. Para lograr lo antes dicho realizarán un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano, para así evaluar los procedimientos utilizados en el proceso de evaluación del desempeño y desarrollo del personal.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Identificar y analizar la importancia de una buena medición de desempeño en diferentes organizaciones, ya que ellos, por medio de diferentes instrumentos de medición, pudieron determinar y aplicar correctamente un modelo para la organización.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cuáles procedimientos se utilizan para evaluar el desempeño?</p> <p>¿Cómo puede ayudar la evaluación del desempeño a definir el perfil de un puesto de trabajo?</p> <p>Citas</p> <p>El desarrollo organizacional (DO) puede modificar actitudes, valores y creencias en el personal, con la finalidad de que estos identifiquen e implementen cambios para su propio bien y el de la organización (Arroyo et all, 2021, p. 96).</p>	

Tabla 5 Ficha estado del arte actualización de perfiles de puesto

1.identificación de la investigación	
Título	Diseño de una Propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Coyal a partir del año 2021.
Autores	Carol Badilla Solano y Jessica Cuadra Soto
Fecha de publicación	2021
Instituto	Universidad Técnica Nacional
URL	https://hdl.handle.net/20.500.13077/757
Referencia bibliográfica	Badilla. C y Cuadra. J. (2021). Diseño de una Propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Coyal a partir del año 2021. https://hdl.handle.net/20.500.13077/757
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
Fecha:	07/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>El objetivo de este proyecto es actualizar los perfiles de puestos con base en el modelo de gestión por competencias de la compañía, para el sector salud. Su objetivo es facilitar el proceso de reclutamiento y selección de los departamentos de RRHH para dotar a las empresas del talento adecuado. Mejorar la gestión de RRHH de acuerdo con las competencias requeridas para el puesto.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Este proyecto ayudará con el formato para los perfiles de puestos de acuerdo con el modelo de gestión por competencias y facilitar los procesos de reclutamiento y selección de una empresa.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿En qué consiste la creación de perfil de puestos por competencias?</p> <p>¿Cómo se definen los perfiles de puestos por competencias?</p> <p>¿Cuál es la finalidad de identificar las competencias para un perfil laboral?</p> <p>Citas</p> <p>Se puede definir que un modelo de gestión por competencias es un sistema integral con enfoque en identificar, potencializar y desarrollar las competencias de sus colaboradores, y con ello alcanzar los objetivos de la organización (Badilla y Cuadra, 2021, p. 33).</p>	

Tabla 6 Ficha estado del arte manual de procedimientos

1.identificación de la investigación	
Título	Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft S. A, guayaquil.
Autores	Gabriela Sani Rosado y Betsabeth Zamora Ramos
Fecha de publicación	2017
Instituto	Universidad de Guayaquil
URL	http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28536/1/TESIS-MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20MEJORA%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20-%20GABRIELA%20SANI-%20BETSABETH%20ZAMORA.pdf
Referencia bibliográfica	
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
Fecha:	07/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Este proyecto contribuirá como guía para la elaboración de una posible estructura para la confección de un departamento de RRHH y ayude con el cumplimiento de objetivos deseados a través de la selección de un puesto de trabajo determinado.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Este proyecto contribuirá como guía para la elaboración de una posible estructura para la confección de un departamento de RRHH y que este ayude con el cumplimiento de objetivos deseados a través de la selección de un puesto de trabajo determinado.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cuál es la estructura por seguir para un manual de procedimientos de un departamento de RRHH?</p> <p>¿Por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización?</p> <p>Citas</p> <p>Los manuales tienen como propósito que los usuarios realicen las actividades en base a la especialización establecida por la organización, ahorran tiempo y aseguran respuesta exacta, y sirven como instrumento de adiestramiento para los nuevos empleados. (Sani y Zamora, 2017, p.24-25).</p>	

Tabla 7 Ficha estado del arte de gestión de reclutamiento y selección

1.identificación de la investigación	
Título	Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos.
Autores	Natalia Sánchez Arias.
Fecha de publicación	2018
Instituto	Universidad de Costa Rica
URL	https://www.kerwa.ucr.ac.cr
Referencia bibliográfica	Sánchez. A. (2018). Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos. https://www.kerwa.ucr.ac.cr
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
	Fecha: 07/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección, esta investigación sistematiza las técnicas e instrumentos que se realizan en los procesos mencionados anteriormente como una modalidad de outsourcing.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>El documento nos muestra lo importante que es tener bien definido los modelos de reclutamiento de personal, por lo que ayudará como ejemplo para definir los puestos de trabajo y sus funciones.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cuál es la importancia de los modelos de gestión de reclutamiento?</p> <p>¿De qué manera influye la creación de un modelo de reclutamiento y selección del personal en una empresa?</p> <p>Citas</p> <p>“ Un modelo de gestión por competencias es la ordenación de una serie de competencias identificadas dentro de un marco conceptual, que permite a las personas de la organización conocer, hablar y aplicarlas (Sánchez. A, 2018, p 33).</p>	

Tabla 8 Ficha estado del arte procesos de selección y reclutamiento para la contratación

1.identificación de la investigación	
Título	Automatización en los procesos de selección y reclutamiento para simplificar el procedimiento de contratación
Autores	Karen Andrea Valencia Borja, Valeria Bayona Galindo y Gloria Elena Cortina Robles
Fecha de publicación	2022
Instituto	Universidad Cooperativa de Colombia
URL	https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9c07beb3-97bf-46fc-af59-df528e36a951/content
Referencia bibliográfica	Valencia. A et all. (2022). Automatización en los procesos de selección y reclutamiento para simplificar el procedimiento de contratación.
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
Fecha:	14/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Los procesos de reclutamiento y selección son de suma importancia para el departamento de recursos humanos, ya que son parte de la etapa para una contratación eficiente, con el fin de que esta investigación ayude a fortalecer dicha investigación.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Este documento es muy interesante, ya que menciona lo importante que debe ser para cualquier organización un buen sistema para los procesos de selección y reclutamiento de personal. Además, mencionar las herramientas que se pueden utilizar para poder ser más fácil pasar las etapas como son los filtros que se realizan, según los procesos que vayan avanzando.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Conocer los efectos de la automatización de los procesos de reclutamiento y selección en las empresas?</p> <p>Las palabras claves como “selección, reclutamiento, procesos, candidatos, automatización”</p> <p>Citas</p> <p>“ La tesis sobre la Automatización en los procesos de selección y reclutamiento para simplificar el procedimiento de contratación hace mención que de la mano de la automatización del proceso de selección, es de vital importancia las estrategias que tiene cada empresa en la selección de personal, sin perder de vista los indicadores de gestión que en el área de Recursos Humanos se requieren en las funciones de coordinación, dirección, reclutamiento y selección, los cuales ayudaran y aportaran en el proceso de selección, viéndose reflejadas en la eficiencia en los procesos internos de la empresa.”(Valencia. A et all 2022p11)</p>	

Tabla 9 Ficha estado de arte reclutamiento

1.identificación de la investigación	
Título	Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa g4s logística& tecnología Perú S.A.
Autores	José Luis Venegas Quispe, Ana María Guerrero Millones
Fecha de publicación	2020
Instituto	Universidad señor de SIPAN
URL	///C:/Users/Dell/Downloads/Venegas%20Quispe%20José%20Luis%20_230314_142944.pdf (2)
Referencia bibliográfica	Venegas. J y Guerrero. A. (2020). Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa g4s logística& tecnología Perú S.A. ///C:/Users/Dell/Downloads/Venegas%20Quispe%20José%20Luis%20_230314_142944.pdf (2)
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
Fecha:	14/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Este documento servirá de guía para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, mejorar la selección del personal y elaborar estrategias adecuadas.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Tener claro cómo se debe de elaborar estrategias de reclutamiento para la mejora de la selección de personal, elaboración lineamientos para el procedimiento de selección y la elaborar el proceso de selección de personal.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿De qué manera las estrategias, de reclutamiento de personal, mejorarán la selección de colaboradores para las organizaciones?</p> <p>¿Considera que una Gestión por Procesos de recursos humanos ayuda a mejorar y simplificar los procesos de una empresa?</p> <p>Citas</p> <p>“La selección de personal tiene un papel muy importante ya que este proceso es el que continúa después de la contratación de un sujeto. En donde se ha evaluado sus competencias, características, conocimiento y experiencia. (Venegas. J y Guerrero. A. 2020. p25)</p>	

Tabla 10 Ficha estado del arte manual de funciones

1.identificación de la investigación	
Título	Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas.
Autores	Guevara González, Cristina Isabel; Núñez Porras, Stephanie Daniela; Villalobos Gómez, Montserrat Yerlania
Fecha de publicación	2021
Instituto	Universidad Técnica Nacional
URL	https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/711
Referencia bibliográfica	Guevara, C et all. (2021). Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas. https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/711
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
Fecha:	13/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>Este proyecto consiste en la creación de un manual de funciones para una asociación solidarista de empleados para una importante empresa de la región puntarenense.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Este proyecto se basa en brindarle a la empresa una herramienta que ayude con el crecimiento y desempeño, así como logro de los objetivos, normas y procedimientos, con el fin de que la administración sea eficiente y competitiva.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cuál es la finalidad de un manual de funciones?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos o métodos para la realización de un manual de funciones?</p> <p>¿Cuándo se realiza un manual de funciones?</p> <p>Citas</p> <p>“Los manuales tuvieron su origen mientras se desarrolló la Segunda Guerra Mundial debido a la escasez de hombres preparados para estos menesteres. Surgió la necesidad de emplear los manuales para otorgar una capacitación rápida a todos de manera eficaz y eficiente” (Guevara et all, 2021).</p>	

Tabla 11 Ficha estado del arte sistema para a gestión estrategica

1.identificación de la investigación	
Título	Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo. periodo 2020-2021.
Autores	Angie Gómez Mora, Emileny Peña Tapia y Yendry Gamboa Arias
Fecha de publicación	2022
Instituto	Universidad Nacional
URL	file:///C:/Users/Dell/Downloads/trabajo%20final%20terminado_230314_150020.pdf
Referencia bibliográfica	Gómez. A et all. (2022). Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la universidad castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo. periodo 2020-2021. file:///C:/Users/Dell/Downloads/trabajo%20final%20terminado_230314_150020.pdf
Autor de la ficha	Elga Paniagua Vega
	Fecha: 14/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
Este documento se refiere a la elaboración de un sistema para la gestión estratégica del talento humano.	
¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?	
Determinar que, en todo tipo de organizaciones, así como la educativas deben tener muy claro las estrategias para la selección, y hasta para retención del personal.	
Preguntas orientadas	
¿Cuenta las organizaciones con un sistema para la gestión estratégica del talento humano con base en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo?	
Citas	
Las empresas alrededor del mundo se encuentran ante un entorno altamente cambiante y globalizado; de ahí que se hace necesario contar con instrumentos que permitan a las empresas mejorar sus procesos internos en búsqueda de la maximización de recursos y el cumplimiento de sus objetivos, siendo importante corregir de manera individual y departamental para que los cambios se puedan ver reflejados de forma efectiva en el desempeño empresarial. (Gómez. A et all, 2022.p15)	

Tabla 12 Ficha estado del arte departamento de Recursos Humanos

1.identificación de la investigación	
Título	Diseño y estructuración de un dpto. de RRHH para almacén MSC, en Santo Domingo,
Autores	Rafael Ariel Sosa Castillo
Fecha de publicación	2017
Instituto	UNAPEC
URL	https://catalogobiblioteca.unapec.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=51615
Referencia bibliográfica	Sosa. R. (2017). Diseño y estructuración de un dpto. de RRHH para almacén MSC, en Santo Domingo. https://catalogobiblioteca.unapec.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=51615
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
Fecha:	14/03/2023
2. APROXIMACIÓN AL TEXTO	
Contenido del documento	
<p>La administración de Recursos Humanos es vital para una organización, este proyecto ayuda a una empresa a mejorar su productividad, reducir sus problemáticas y mejorar la formación del personal.</p> <p>¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?</p> <p>Tomar como ejemplo la reestructuración realizada en este documento como parte de guía para la realización de un manual de reclutamiento y selección.</p> <p>Preguntas orientadas</p> <p>¿Cómo puede solucionar un departamento de RRHH a una empresa?</p> <p>¿Puede un departamento de RRHH mejorar la productividad de la organización?</p> <p>Citas</p> <p>Según Sosa, “administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones” (2017, p. 17).</p>	

Tabla 13 Ficha estado del arte departamento de recursos humanos

1.identificación de la investigación	
Título	Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa Uniserse, la Uruca, san José, costa rica, en el periodo 2019-2020
Autores	Carolina Calvo Umaña, Oscar Núñez Cordero y Ana Adela Solís Madrigal
Fecha de publicación	2020
Instituto	Universidad Técnica Nacional
URL	https://hdl.handle.net/20.500.13077/588
Referencia bibliográfica	Calvo. C, et all. (2020). Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa Uniserse, la Uruca, san José, costa rica, en el periodo 2019-2020. https://hdl.handle.net/20.500.13077/588
Autor de la ficha	Lilliana Arroyo Vargas
	Fecha: 01/03/2023

2. APROXIMACIÓN AL TEXTO

Contenido del documento

La investigación se basa en la creación de un departamento que ayude con los procesos de recursos humanos, como: la clasificación de puestos, procesos de reclutamiento y selección, así como la capacitación y el proceso de evaluación de desempeño.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

La importancia que tiene un departamento de recursos humanos bien definido y organizado es de suma importancia, esta investigación ayudará como guía para poder definir el método adecuado para nuestra investigación.

Preguntas orientadas

¿Cuál es la importancia de la creación de un departamento de recursos humanos?

¿Cómo se puede crear un manual para la gestión de reclutamiento y selección?

Citas

“Se diseñan perfiles de puestos con la finalidad de que los trabajadores conozcan sus funciones, jefatura directa y los requisitos necesarios para cada posición de la empresa. Seguido a esto, se enfocaron en las evaluaciones de desempeño, tomando en cuenta la evaluación 360°, evaluaciones de escala de clasificación gráfica y por productividad.” (Calvo et all, 2020, p.8)

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un manual específico para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, por medio de investigación documental y de campo, con la finalidad de fortalecer el desarrollo administrativo y una adecuada clasificación de puestos por competencias, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del desarrollo administrativo en la gestión de reclutamiento y los procesos de selección en la empresa Distribuidora Méndez por medio de instrumentos aplicados a la gerencia.
2. Identificar las necesidades existentes que permitan la caracterización del perfil por competencias para la clasificación de cada puesto, por medio de encuesta al personal.
3. Evaluar las características del perfil de puesto actuales, por el perfil de puesto idóneas para la clasificación por competencia mediante diferentes instrumentos de evaluación.
4. Elaborar un manual de gestión de reclutamiento y proceso de selección para una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer idoneidad y el correcto desarrollo administrativo.

1.8 Alcances y limitaciones

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de manual para la gestión del reclutamiento y proceso de selección de personal en la empresa Distribuidora Méndez. Este manual busca establecer una guía clara y estructurada que permita ordenar las funciones de cada puesto de trabajo, así como definir los pasos a seguir desde la solicitud de personal hasta la incorporación del candidato seleccionado. La finalidad es mejorar la eficiencia de los procesos, asegurar una selección objetiva basada en competencias, y fortalecer la toma de decisiones en el área de recursos humanos.

Durante el desarrollo del proyecto, se presentaron algunas limitaciones que influyeron en la recolección de información. Uno de los principales retos fue coordinar los tiempos necesarios para aplicar las encuestas sin interrumpir las funciones operativas de los colaboradores. Muchos empleados tenían jornadas ajustadas y no podían destinar tiempo para participar en la investigación, lo que exigió una organización detallada y flexibilidad en los horarios para no afectar el normal funcionamiento de la empresa. Este desafío generó demoras en la fase de levantamiento de datos y requirió adaptar la estrategia de recolección.

Además, la limitada disponibilidad de los colaboradores impactó directamente en la representatividad de la muestra, ya que no se logró abarcar una población lo suficientemente amplia y diversa. Aunque se recopiló información útil y pertinente, la muestra reducida condicionó el análisis y restringió la posibilidad de obtener una visión completa de todas las áreas de la empresa. A pesar de estas dificultades, los datos obtenidos sirvieron como base para construir una propuesta ajustada a las necesidades reales de la organización, permitiendo estructurar un documento práctico y funcional para mejorar la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1. Marco Institucional

2.1.1. Antecedentes empresariales

Distribuidora Méndez se fundó en la ciudad de Esparza por el señor Rodolfo Méndez Jiménez, el pequeño negocio inició en su casa de habitación, donde solo contaba con un camión repartidor y un vendedor para la zona del cantón Central de Esparza; conforme pasó el tiempo, la distribuidora tuvo la oportunidad de ser uno de los distribuidores de la gran y reconocida empresa Irex de Costa Rica.

Ante dicha oportunidad, el señor Rodolfo tomó la decisión de realizar una inversión para así poder crecer y, a su vez, cumplir con las políticas y requisitos de la empresa Irex.

Gracias a ese crecimiento Distribuidora Méndez logró trasladarse y sentar sus bases en el distritito de Macacona, creciendo en ventas, equipo y en variedad de productos, actualmente, cuenta con una cantidad razonable de vendedores y camiones repartidores; asimismo, después de varios años de haberse trasladado, decide abrir una nueva bodega en Montenegro de Bagaces, de esta manera, distribuye sus productos no solo en la provincia de Puntarenas y parte del occidente, sino también, el sector de Guanacaste, Upala, Liberia entre otros.

La empresa ofrece una gran variedad de productos como lo son: limpieza, cuidado personal, enlatados, alimento para animales y perfumes, también, cabe mencionar que, es distribuidor de importantes marcas como: Bioland, Irex y Cargil.

2.1.2. Ubicación

De la antigua estación de pesaje 200 mts este y 25 mts sur Esparza, Macacona, Puntarenas.

2.1.3. Misión

Ser la distribuidora que brinda los productos de mejor calidad con los precios más cómodos para nuestros clientes en la región de: Puntarenas y Guanacaste. Montero y Salazar (citando a Méndez, 2019).

2.1.4. Visión

Ser la mejor distribuidora de la región, a través de la preferencia de nuestros clientes, con la certeza de que ellos son nuestra razón de ser, garantizándoles la mejor experiencia de compra, además de satisfacer sus necesidades a través de los productos y servicios que ofrecemos. Montero y Salazar (citando a Méndez, 2019).

2.1.5. Valores

- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad
- Integridad
- Compañerismo (Méndez, 2023).

2.2. Marco conceptual

A continuación, se desarrollarán los conceptos más importantes relacionados con el tema por investigar, con el fin de lograr una mejor comprensión y darle una base sólida al proyecto en la parte teórica.

En este capítulo, se explicará información relevante que incluye conceptos de administración de recursos humanos, manual de reclutamiento y selección, entre otros.

2.2.1. Las Organizaciones

Chiavenato (2017) menciona que, una organización es considerada como un sistema de actividades coordinadas, ya sea por dos o más personas, por lo que debe existir una colaboración entre ambas para que todo marche de la mejor manera y este va a existir siempre y cuando las personas sean capaces de comunicarse, dispuestas a trabajar en conjunto por un mismo interés u objetivo en común (p.6).

Como se menciona en el texto anterior, cada organización es un sistema social el cual está formado por un grupo de personas que se enfocan en una meta u objetivo en común, el cual se debe lograr en un tiempo y espacio determinado, esa unión es lo que las hace formar parte de un todo; cabe mencionar que, cada organización cuenta con una cultura y valores diferentes, esa característica causa que cada una sea única y diferente, ya que, estas pueden variar en tamaño, su jerarquía, el uso de los recursos e inclusive a la actividad económica a la que se dirigen.

2.2.2. Concepto de puesto

- Tarea: es toda actividad individual realizada por el empleador. Este es, generalmente, un trabajo asignado a tareas simples y repetitivas.
- Obligación: toda aquella actividad individualizada que realiza el ocupante del puesto.
- Función: es un conjunto de tareas (tareas por hora) o tareas (tareas laborales) que se realizan de forma regular o reiterada por parte del empleador. Pueden ser realizados por una persona que realiza la función de manera temporal o permanente sin realizar la función.
- Puesto: conjunto de tareas con una determinada posición en la estructura organizativa, es decir, en el organigrama. La posición define la relación entre una posición y otras; básicamente, son relaciones entre dos o más personas. (Chiavenato, 2017).

2.2.3. Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos representa parte importante de una empresa u organización, debido a que brinda soporte a los procesos de: planificación, organización, distribución de tareas y todos los activos asociados con las personas que la componen.

Este departamento cuenta con objetivos y políticas que mejoran la eficiencia y eficacia de la organización, así como, una mejora en su cultura y clima organizacional, es decir, es un departamento que se preocupa por cada una de las personas dentro de la empresa u organización.

Por tal motivo, Chiavenato (2017) menciona que, es un área interdisciplinaria, debido a que comprende una amplia cantidad de conceptos, como psicología industrial y organizacional, derecho laboral, medicina del trabajo, ingeniería de seguridad entre otros; así mismo esta área se encarga de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas a los oferentes. Además de ver aspectos tanto internos como externos y velar por los niveles individuales y grupales (p.25).

2.2.3.1. Políticas de recursos humanos.

Son reglas diseñadas para orientar las funciones y garantizar que se realicen de acuerdo con los objetivos deseados, muestran una orientación gerencial que evita que los individuos realicen tareas no deseadas o que pongan en peligro el éxito de sus tareas específicas (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con lo mencionado, anteriormente, dichas políticas son diseñadas como parte de una estrategia para gestionar de manera eficiente y de crecimiento tanto para el colaborador, como para la institución o empresa, por lo cual se considera clave para el éxito empresarial.

2.2.3.2. Objetivos de RRHH.

Cada departamento de conforma a una empresa tiene objetivos individuales, en el caso del área de la Gestión de recursos humanos, Chiavenato menciona que: “los objetivos del área de GRH deben estar fuera de ella, esta debe servir a los objetivos del negocio de la organización” (p. 104).

Por esta razón, este departamento es considerado como el mayor soporte de la empresa, ya que se centra en ayudar al cumplimiento de los objetivos de cada área y velar por el bienestar de su recurso más importante, “el capital humano”.

2.2.4. Manual de reclutamiento y selección

Un manual de reclutamiento y selección puede entenderse como una guía, la cual contiene una serie de criterios, que permiten orientar y definir, de manera adecuada y eficiente, la toma de decisiones para la selección de personal de la organización. Chaves (2017), lo define concretamente como un “instrumento” (p. 3), que se basa en varios procesos y criterios técnicos para incorporar nuevo personal a una organización.

Se puede determinar que, su principal objetivo es guiar, de forma metódica, la integración de personal idóneo, que responda a las aptitudes demandadas por una organización de carácter público, privado o mixta.

En general, los manuales comparten las mismas generalidades como instrumento: sin embargo, cada empresa redacta sus propios manuales e incluyen sus normas, de acuerdo con su experiencia y criterios profesionales, las características de cada puesto específico.

Mientras que, para el ámbito público, se rigen bajo criterios más unificados de la función pública, según lo defina la ley vigente (Chaves, 2017) Así, no existe un manual único que indique cómo debe hacerse cada proceso de reclutamiento y selección, sino que, se encuentran adaptados a cada realidad de la organización.

Un manual está destinado a alcanzar cuatro procesos, los cuales se categorizan de la siguiente forma: diseño de cargos, el reclutamiento, la selección y, por último, la contratación e inducción.

2.2.5. Diseño de cargos

El requerimiento de personal es la base del reclutamiento y selección. El diseño de cargos, como es propuesto por Muela (2022)

Es una diligencia continua, que es llevada a cabo por una persona, con una posición formal en el organigrama de la organización y con jerarquía asignación de tareas, quien decide la necesidad de incorporar nuevo personal. En este proceso es cuando se definen las necesidades, cualidades, conocimientos que deberá contener nuestro candidato (p. 7).

2.2.6. Análisis De Puestos

El autor Wayne Mondy (2010), expresa que, el análisis de puestos “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.” (p.92).

Se puede resumir que, el Análisis de Puestos es el medio y la forma como se determinan las características académicas y aptitudes necesarias para cumplir funciones en determinado puesto en una empresa.

Para llevar a cabo el análisis de puestos, se toman en cuenta las habilidades, conocimientos y competencias, por lo que a continuación se expone el concepto de habilidades y los tipos de habilidades requeridas.

2.2.6.1 Tipos de habilidades.

Habilidades Cognitivas.

Son los procesos mentales que nos permiten recibir, procesar y elaborar la información. Es decir, permiten al sujeto tener un papel activo en los procesos de interacción, percepción y comprensión del entorno lo que le permite desenvolverse en el mundo que le rodea. (Neuronup, 2021)

Este tipo de habilidad permite procesar la información mediante el uso de la memoria, de forma más efectiva para resolver situaciones o eventos de forma más hábil, ya que el pensamiento es más analógico.

Habilidades Socioemocionales.

Conjunto de herramientas que permiten a las personas poder entender y regular sus propias emociones, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y desarrollar relaciones positivas, tomar decisiones asertivas y responsables, así como definir y alcanzar metas personales. (Luna, 2018).

Esta habilidad está basada en el comportamiento que se da cuando las personas se relacionan entre sí y que resulta productivo para expresar emociones.

Habilidades Técnicas.

Se trata de un tipo de conocimiento que también se conocen como habilidades duras y son aquellas que se adquieren mediante el entrenamiento formal y la experiencia. (Indeed, 2013)

Es decir, estas habilidades son aquellas que se ejecutan en actividades o funciones específicas y que su desarrollo se da mediante una formación previa.

Ahora bien, para una mayor comprensión, acerca del conocimiento, se detallan algunas de ellas, ya que el conocimiento es de suma importancia para las características formativas y capacidades del ser humano. Bleger (2022) en su blog de ejemplos de conocimientos para aplicar en el entorno laboral enumera los siguientes conocimientos.

2.2.6.2. Tipos de conocimientos.

Conocimiento Empírico.

Este tipo de conocimiento es uno de los más comunes y se asocia con la experiencia laboral y todo aquello que haya aprendido y experimentado a lo largo del tiempo y depende de cada persona, el manejo de dicho conocimiento y no se presenta del mismo modo, en cada persona. En resumen, este conocimiento se basa en la experiencia y no en la teoría.

Conocimiento Intuitivo.

“Es aquel conocimiento que no precisa de un proceso racional, un análisis o investigación, sino que surge de un proceso interno e inconsciente, más conocido como la intuición”. (párr, 14). Sin embargo, este tipo de conocimientos no posee bases científicas, pero resulta útil al momento de resolver distintos eventos.

Conocimiento Científico.

“Este tipo de conocimiento tiene relación con la lógica y la implementación de los distintos métodos científicos para explicar los fenómenos y la realidad”. (párr, 26). El conocimiento científico mayormente es basado en el análisis y experimentación de ciertos fenómenos, mediante una técnica adecuada.

Por otra parte, Ruano (s.f) en la publicación sobre los conocimientos más importantes, explica que:

Conocimiento Emocional.

“Tiene que ver con nuestras relaciones al entorno. Se trata del conocimiento de nuestras emociones, pero también como gestionarlas, permitir las y promover conductas a partir de ellas”. (párr, 7). Por consiguiente, se entiende que, este conocimiento, trata acerca del entendimiento y comprensión con la que se maneje las emociones de los demás, las nuestras y cómo reaccionar ante diferentes situaciones.

Conocimiento Analítico.

La página web El Diferenciador, realizó una publicación en donde expresa que el conocimiento analítico, se adquiere a través de la observación y la reflexión lógica y se emplea para analizar y entender conceptos abstractos. Descompone un problema en partes más pequeñas y examina cada una de ellas por separado.

Es una forma de pensamiento racional y sistemática, utilizada en diversos campos para la resolución de problemas mediante soluciones fundamentadas y basadas en el pensamiento crítico. (2018).

Esto indica que este tipo de conocimiento se da al aplicar la experiencia directa y está enfocado en la lógica empírica.

2.2.7. Reclutamiento

De acuerdo con Florentino (2018) se entiende como “el proceso de búsqueda y captación de personas que se muestren interesadas en el puesto a cubrir y que reúnan el perfil necesario para desempeñarlo” (p. 3).

También, es considerado un proceso que inicia con la búsqueda y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo, para suministrar los candidatos para la selección (Sánchez, 2018).

Según la Editorial Etecé, el reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y en todos los ámbitos en los que se requiera suplir una o varias vacantes. (2020).

Por lo tanto, este procedimiento se lleva a cabo para encontrar a la persona idónea para ocupar un puesto en determinada área de trabajo.

2.2.7.1. Estrategias de reclutamiento.

En su blog, Pérez indica que una estrategia de reclutamiento es un plan que como empleador debes seguir para atraer, seleccionar, contratar e integrar talento de calidad a tus equipos de trabajo. (2018). Esta estrategia debe estar basada en las necesidades de cada organización, ya que cada una tiene sus requerimientos propios.

Por otra parte, Pérez también menciona, “es importante que al momento de realizar tu estrategia de reclutamiento se tenga una definición clara de los roles y responsabilidades de los entrevistadores, así como también un esquema de esta” (párr.5).

Al tener una estrategia de reclutamiento, se puede asegurar un buen crecimiento al cumplirse con los objetivos establecidos, pero para ello, la empresa debe realizar una buena planificación y, además, debe tomar en cuenta aspectos como: la necesidad de contratación que tiene la empresa, el proceso de la entrevista en donde se muestran las habilidades de cada candidato y tener herramientas que faciliten el reclutamiento.

2.2.7.2. Importancia del reclutamiento.

Según R. Wayne Mondy (2010), el reclutamiento “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128).

Dicho lo anterior, se puede decir que, la importancia del reclutamiento consiste en atraer personas altamente calificadas, para asegurar el crecimiento de la empresa, es decir, el reclutamiento efectivo es un proceso fundamental dentro de la organización.

En ese tanto, existen dos tipos de reclutamiento: externo e interno (Romero, 2016), que se clasifican de esta forma por las fuentes o canales de búsqueda a los que acude el reclutador. Además, otro autor como Galeano (2018) menciona el reclutamiento mixto.

Esta tarea la realiza el reclutador, o la persona capacitada, con experiencia y encargada de la selección que capta el talento y las competencias necesarias para el puesto (Sánchez, 2018). Esta labor está a cargo de profesionales especializados en recursos humanos, quienes poseen un amplio conocimiento sobre este proceso en particular.

2.2.7.3 Tipos de reclutamiento.

Externo.

Ruano (2014) explica que, este tipo de reclutamiento se da fuera de la organización, esto significa, que los candidatos se buscarán externamente para ocupar una vacante, que puede ser realizada por la propia empresa o por organizaciones especializadas en selección de personal, utilizando diferentes técnicas de reclutamiento, tales como: la revisión de archivo o bases de datos con los CV de candidatos reclutados con anterioridad, ferias de empleo, consultoras, los anuncios en redes sociales , periódicos carteles, convenios con universidades (p.11-14).

En este tipo de reclutamiento, la buena imagen de la empresa, el clima laboral favorable y las condiciones ofrecidas, etc. facilitan el éxito de este proceso para la organización.

El reclutamiento externo tiene varias ventajas y desventajas. Siguiendo a Mauricio (2018), entre las principales ventajas es que permite incorporar personal nuevo, el cual puede aportar ideas a sus labores de trabajo, como también aprovechar las competencias adquiridas en otras empresas o en sus capacitaciones; lo que llaman sangre nueva, que enriquece el recurso humano.

Por otra parte, una de sus desventajas es que, inicialmente, toda persona, recientemente incorporada en la organización, requiere para que se integre adecuadamente adiestramiento y aprendizaje, dado que, aunque posea las competencias necesarias, siempre hay una etapa de adaptación a lo nuevo.

Interno.

A diferencia del externo, la fuente de búsqueda de personal es la propia organización, cubriéndose la vacante a partir de “la promoción de empleados a su servicio ya sean fijos o temporales” (Florentino, 2018).

En el caso del interno, debido a sus movimientos verticales u horizontales , que pueden ser ascensos, traslado de personal, programas de desarrollo personal, entre otros; una de sus principales ventajas, es el ahorro de la economía y su alta eficacia, en tanto que, el conocimiento profesional de la persona, de sus diferentes aptitudes, de la experiencia y aportes dentro de la organización, su motivación... son fundamentales porque evita pagar publicidad necesaria para captar otros oferentes, no hay costos de atención y en la integración de un nuevo colaborador externo a la empresa, esto además de potenciar la motivación profesional y personal, al asignar cargos superiores (Mauricio, 2016).

Pese a ello, una de sus principales desventajas, puede crear conflictos de interés entre el personal, que se expresan en sentimientos de envidia o desmotivación de aquellos que piensan tener las aptitudes para el puesto, pero no lograron porque no fueron promocionados (Galeano, 2018).

Así como que, en ocasiones, persiste un criterio subjetivo, donde el “ascenso se hace únicamente a personas que los gerentes o supervisores desean” (Mauricio, 2018).

Mixto.

Este involucra ambas fuentes para ampliar la posibilidad de captar empleados fuera o la posibilidad de hacer movimientos internos de personal dentro empresa.

Por tanto, este tipo de reclutamiento es ecléctico y es muy practicado por las empresas, en tanto que, en el momento, cuando un colaborador se desplaza a una posición vacante, por procesos internos, surge una plaza que deberá cubrirse mediante reclutamiento externo, a menos que se suprima esa vacante (Galeano, 2018, p.34-35).

Para finalizar, respecto al reclutamiento mixto con sus ventajas y desventajas, comprenden, respectivamente, las mismas que los dos anteriores tipos de reclutamiento.

2.2.7.4. Fuentes de reclutamiento.

Wayne (2010), reconoce como fuentes de reclutamiento, “espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores que facilitará el análisis y la comprensión de este” (p. 132). Es decir, son lugares físicos y espacios web que ofrece la empresa, mediante los cuales dicha organización realiza el proceso de elección de personal.

Dentro de las fuentes de reclutamiento se pueden encontrar dos tipos, la primera de ellas es la fuente de reclutamiento interno, que tiene como ventaja ser más rápida y económica, en ella se ahorra tiempo y esfuerzo y como una desventaja importante es no posee una amplia lista de candidatos.

Los tipos de fuentes de reclutamiento interno expuestas por M. Quiroa (2021), se mencionan a continuación:

- Base De Datos De Talentos: la propia empresa se encarga de busca al candidato dentro de su base de datos.

- Recomendaciones Por Programa De Referidos: la empresa comunica a sus colaboradores acerca de los puestos disponibles y como estos ya tienen conocimiento del modo en que trabaja la empresa, podrán referir los candidatos más aptos.
- Recontratación: cuando la empresa considera que algún excolaborador cumple con los requisitos para ocupar determinados puestos que se encuentran vacantes, esto son recontratados.
- Promoción y Traslado De Empleados: este consiste en que si algún colaborador de cierta área de trabajo tiene mayor habilidad o conocimientos para ocupará otro puesto en otra área que se encuentre vacante, este será trasladado.

Por otra parte, las fuentes de reclutamiento externas son aquellas en las que se utilizan métodos para buscar personal capacitado fuera de la empresa. Una de sus ventajas es que existe una mayor cantidad de posibilidades de encontrar lo que la empresa está buscando, sin embargo, como desventaja posee que requiere un mayor esfuerzo en tiempo y economía.

Seguidamente, se enlista las fuentes de reclutamiento externas que ha mencionado el equipo de redacción Interino Group (2021):

- Portales de empleo.
- Redes Sociales.
- Eventos especializados del sector.
- Bolsas de empleo públicas.
- Ferias de Empleo locales.
- Página de Empleo de la compañía.

- Día de puertas abiertas, trabajando su Employer Branding.
- Agencias de reclutamiento.

Expuesto lo anterior, se observa claramente porque son llamadas fuentes externas, esto se debe a que son funciones realizadas fuera de la organización.

2.2.7.5. Perfil de candidato ideal.

Parte de la estrategia de reclutamiento, es tener claro el perfil de candidatos ideales, una vez establecido será más simple saber cuánto empeño se necesita para reclutar el personal, para ello es necesario realizar una investigación, la cual estará basada en recopilar información acerca de los colaboradores actuales de la organización, ya que de ahí se arrojarán datos de suma importancia para crear dicho perfil.

En una publicación hecha por Spring Professional (2022) detalla que, el perfil de un candidato ideal es una descripción detallada de un puesto vacante en una empresa y el candidato ideal que ocupará ese puesto. También puede describir las plataformas y los métodos de contratación que la empresa utilizará para encontrar candidatos.

Añadiendo a lo anterior, otra estrategia es la promoción de la marca empleadora o Employe branding término en inglés, según Millán,

Es la estrategia de construcción y promoción de la marca de una empresa para atraer y retener al mejor talento. Está enfocada en construir una marca empleadora sólida y atractiva para los trabajadores, destacando los valores, cultura y beneficios laborales. (2023)

Por lo tanto, tiene como finalidad proyectar una mejor imagen ante sus colaboradores, para que de este modo le permita a la organización, construirse en una posición que asegure la llegada de candidatos con perfiles ideales.

2.2.8. Selección del personal

Si el reclutamiento es un proceso de captación e invitación, el de selección se refiere propiamente de descartar y escoger los oferentes, en palabras sencillas: “consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (Galeano, 2018).

Es, por esto, según Chaves (2017) “una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil” (p.6).

Wayne (2010) expresa que, “La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”. (p.158).

Cabe destacar que, el proceso de selección es una serie de pasos en la que cada uno de ellos brinda información primordial acerca del aspirante al puesto vacante.

Durante la selección se contemplan tres aspectos centrales: la experiencia laboral, la trayectoria académica y, la tercera, los aspectos psicológicos. Estos tres aspectos se valoran mediante diferentes técnicas (Mauricio, 2019).

2.2.8.1. Técnicas de selección.

Para la selección del personal, es necesario implementar metodologías que permitan tomar la decisión adecuada de quien elegir; sin embargo, es complejo por la diversidad de técnicas que podrían emplearse y los requisitos que exige cada una de estas. Una de las más utilizadas es la entrevista, la cual se define como:

Un proceso de comunicación entre dos o más personas con un objetivo bien definido, determinar la adecuación de un candidato o un determinado puesto de trabajo; por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado para obtener datos más profundos a los aportados en su hoja de vida. (Rodríguez, 2017).

Entrevistas.

Ortega (2023), habla en su blog acerca de la entrevista de trabajo y expone lo siguiente. La entrevista laboral es el momento en que el candidato y el futuro empleador se encuentran. El objetivo de esta entrevista es que el empleador compruebe que las aptitudes del candidato se ajustan a las necesidades del puesto por cubrir.

La entrevista revela información de suma importancia como lo es la experiencia laboral, logros académicos, habilidades interpersonales, cualidades personales y la adaptación organizacional.

Evaluaciones Psicométricas.

Para Sabino (2021) la medición de fenómenos psicológicos, como el comportamiento, las habilidades, la motivación. La idea es tener una evaluación objetiva, donde podamos medir y comparar los resultados de manera justa y estandarizada.

Estas pruebas se utilizan como método para saber el conocimiento del candidato y así saber un poco más acerca de la capacidad que posee la persona para concentrarse y el manejo de información.

Exámenes Médicos.

Laboratorio Médico Certolab (2022), los exámenes médicos ocupacionales o de ingreso laboral evalúan la salud física, mental y social del candidato para trabajar, determinando su capacidad o no para la ejecución de la labor por realizar. Es decir, si un postulante para un puesto determinado de trabajo no cuenta con lo requerido, luego de un examen médico o se encuentra en condiciones óptimas, la empresa no lo tomará como opción viable para ocupar el puesto.

Verificación de Antecedentes.

En este apartado Wayne (2010) explica que, las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito, agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes. (p.181)

Esta verificación de datos es uno de los pasos finales para conocer si la persona postulante se encuentra totalmente apta para ocupar la vacante de un puesto de trabajo.

Los tres tipos de entrevista más comunes son: la estructurada, no estructurada y semiestructurada (Romero, 2016). La primera utiliza un guion para obtener respuestas concretas, que no dan lugar a la espontaneidad ni improvisación. Por el contrario, la no estructurada consiste en preguntas abiertas con la intención de que el candidato pueda

conversar y observar, así cómo se desenvuelve. La mixta o semiestructurada, que combina el guión con preguntas abiertas (Galeano,2018).

Respecto a las exigencias para emplear esta técnica, destacan varias. En primer lugar, la preparación previa de un instrumento, que implica definir los tipos de pregunta, los objetivos específicos, una lectura previa del currículo del candidato y la información del puesto disponible. También, las condiciones del ambiente, es decir, en un lugar que reúna las condiciones físicas adecuadas, de privacidad y tranquilidad; asimismo, un ambiente psicológico que evite el nerviosismo, celos o temores del participante (Galeano,2018).

Otras técnicas no menos importantes, podemos identificar: la observación, verificación de antecedentes y verificación de las cartas de recomendación, las pruebas de conocimiento, psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación (Rodríguez, 2017).

2.2.9. Evaluación y selección final

Recopilada toda la información necesaria, con el uso de las técnicas y contratadas con el perfil deseado, el entrevistador deberá analizarla, tomar una decisión final y sustentar su conclusión.

Autores como Rodríguez (2017) proponen adoptar una clasificación con una escala de cinco puntos:

1 - sobresaliente (posee todas las capacidades), 2 - muy bueno (bien capacitado, puede esperar un buen desempeño en el trabajo), 3 - aceptable (apenas aceptable, se contrata únicamente si hacen falta candidatos), 4 - mediocre (hay duda de que pueda

desempeñarse satisfactoriamente, debe ser rechazada) y 5 - incapacitado (extremadamente deficiente en una o más capacidades, debe ser rechazado) (p. 583).

2.2.10. Contratación e inducción

La formalización de la incorporación, de una nueva persona a la empresa, se lleva a cabo mediante un acuerdo, generalmente, se materializa en un documento escrito, donde las partes (empresa y trabajador) asumen derechos y deberes. Siendo muy importante para ambas partes, pues reduce la incertidumbre y obtiene el compromiso mutuo para el cumplimiento del trabajo y la obtención de su remuneración. Los hay de varios tipos, por ejemplo: individual, tácito (de palabra), de prueba, a destajo, y ocasionales. (Muela, 2022)

Respecto al proceso de inducción es, de acuerdo con Aldi (2018, citado por Muela, 2022). Corresponde al conjunto de actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, institución u organización a efecto de presentar la entidad a los nuevos miembros, cuyo objetivo es el de socializar al personal de nuevo ingreso con los valores, misión, visión, objetivos, fines, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura jerárquica y organizativa, procedimientos, beneficios, entre otros, que permiten lograr el mayor grado de identificación y pertenencia del nuevos miembros para con la organización. (pág. 12).

2.2.11. Diversidad e inclusión

La diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo es de suma importancia, debido a que ayuda a comprender, valorar y aceptar las diferencias existentes entre todas las personas.

Cabe destacar que la diversidad consiste en la equidad justa e igual de oportunidades para cada ser humano sin importar su: origen, religión, discapacidad, género, edad y etnias.

Por otro lado, la inclusión consiste en respetar y apoyar, para de esta manera, incentivar la colaboración de cada uno de los colaboradores, con el fin de eliminar cualquier barrera de discriminación (SA, 2023).

The Adecco group Institute (2023), indica que los conceptos antes mencionados mejoran el clima organizacional porque se practica un trato justo, se fomenta el trabajo en equipo y un enfoque de innovación y creatividad; asimismo menciona las siguientes estrategias de diversidad e inclusión para mejorar interna y externamente en la organización:

- Informar metas y medir el proceso.
- Crear o fortalecer políticas antidiscriminatorias.
- Integrar estrategias de diversidad e inclusión en el proceso de reclutamiento, la gestión del desempeño, la evaluación del liderazgo y la capacitación

2.2.12. Retención del talento

La retención del talento humano o de los colaboradores consiste en que la organización realiza buenas prácticas donde el principal objetivo es crear o mantener un ambiente laboral adecuado con el fin de que el colaborador o el profesional crezca, se sienta motivado y continúe por decisión propia en la organización.

Esta buena práctica es muy importante debido a que ayuda a minimizar la rotación del personal y brinda una continua estabilidad en la organización, también se conserva lo más relevante en una empresa: el talento humano.

Chiavenato (2020) menciona que, existe un modelo de seis procesos básicos de la Gestión del Talento Humano e indica que

Un proceso es una secuencia programada de actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo final; por tanto, es preciso desarrollar formas de medir y de evaluar cada proceso a efecto de mejorarlo y de alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. (pág)

Para Chiavenato estos procesos básicos son los siguientes (2020):

- Procesos para integrar talentos y competencias: con este primer proceso se logra incluir o reclutar a nuevas competencias a la empresa.
- Procesos para comprometer a los talentos y los equipos: consiste en crear condiciones ambientales y psicológicas adecuadas que sean satisfactorias para los equipos de trabajo.
- Procesos para utilizar talentos y competencias: se usan para diseñar las actividades que las personas desempeñarán en la empresa, y para orientar y apoyar sus competencias y su desempeño.
- Procesos para recompensar a los talentos y equipos: consisten en incentivos y satisfacción de las necesidades de los individuos.
- Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones: la capacitación ayuda a incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

- Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos: Son los procesos que se implantan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal y de los equipos, y para verificar los resultados.

2.3. Marco legal

En este apartado, se hará referencia a los aspectos legales que van ligados con nuestro proyecto como el Código de Trabajo de Costa Rica; ya que, en nuestro país, existen diferentes leyes, normas y reglamentos que se deben seguir para el funcionamiento adecuado de cada organización.

El código de trabajo se decretó en 27 de agosto de 1943, el cual es el que regula el capital y el trabajo además de garantizar los derechos y deberes de los trabajadores.

ARTÍCULO 1.- Según el Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.

2.3.1 La Constitución Política de Costa Rica

La Constitución Política de Costa Rica es la norma suprema del país y garantiza el principio fundamental de igualdad ante la ley en todos los aspectos de la vida, incluido el ámbito laboral.

El artículo 33 de la Constitución establece que todas las personas son iguales y prohíbe cualquier forma de discriminación por motivos de: raza, sexo, edad, discapacidad, religión u origen social.

Este artículo consagra el principio de igualdad de oportunidades en el empleo, lo cual implica que todas las personas deben tener las mismas posibilidades de acceder al empleo, desarrollarse profesionalmente y ser tratadas de manera justa en el entorno laboral, sin importar su origen étnico, género, edad, discapacidad, religión u origen social.

En el ámbito laboral, este principio de igualdad se traduce en la prohibición de discriminar a las personas durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Esto significa que no se puede tomar en cuenta: la raza, el sexo, la edad, la discapacidad, la religión o el origen social de una persona como criterios para decidir si se le ofrece un empleo o no.

Además, la igualdad de oportunidades en el empleo implica tratar a todos los trabajadores de manera justa y equitativa, proporcionando condiciones laborales iguales para todos, sin discriminación. Esto incluye aspectos como: la remuneración, las oportunidades de ascenso, la capacitación y formación, el acceso a beneficios y derechos laborales, entre otros.

En caso de que se produzcan actos de discriminación en el ámbito laboral, la Constitución Política también establece mecanismos de protección y garantías para las personas afectadas.

Los individuos tienen derecho a presentar denuncias y buscar remedios legales ante los tribunales y organismos competentes para asegurar el respeto a su igualdad de oportunidades y la protección de sus derechos laborales.

2.3.2 Código de trabajo Costa Rica

El Código de Trabajo de Costa Rica es la legislación laboral que regula las relaciones laborales y los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores en el país.

El Código de Trabajo establece las normas mínimas que deben cumplirse en cuanto a jornada laboral, salario, vacaciones, prestaciones sociales, entre otros. De los principales aspectos regulados por el Código de Trabajo de Costa Rica están (MTSS, 2023):

En cuanto al contrato de trabajo, establece los requisitos y elementos que deben incluirse en un contrato de trabajo, así como las diferentes modalidades de contratación, como contratos por tiempo indefinido, contratos a plazo fijo y contratos por obra o servicio determinado como se detallan:

- Artículo 15: Establece que el contrato de trabajo puede ser verbal o escrito, y que, en caso de existir discrepancia entre ambas versiones, se dará preferencia al contrato escrito.
- Artículo 17: Señala que todo contrato de trabajo debe contener cierta información obligatoria, como la identificación del empleador y del trabajador, la descripción del trabajo a realizar, el lugar de trabajo, la duración del contrato (si es a plazo fijo), el salario, la jornada de trabajo, entre otros.
- Artículo 18: Establece que el contrato de trabajo por tiempo indefinido es la forma general y ordinaria de contratar.

- Artículo 19: Regula el contrato de trabajo a plazo fijo, estableciendo que debe existir una causa objetiva que justifique la temporalidad del contrato. Además, se establecen límites en la duración de los contratos a plazo fijo.
- Artículo 20: Menciona el contrato de trabajo por obra o servicio determinado, que es aquel que se celebra para la ejecución de una obra o servicio específico. Este contrato termina, automáticamente, al concluir la obra o servicio para el cual fue contratado.
- Artículo 21: Establece que los contratos de trabajo pueden ser a tiempo completo o a tiempo parcial, y define las condiciones para cada uno.

En cuanto a la jornada laboral, establece que la jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias y 48 horas semanales. Se establecen regulaciones para el trabajo nocturno, trabajo en días feriados y descanso semanal, tal como se detallan en los siguientes artículos del Código de Trabajo Costarricense:

- Artículo 147: Establece que la jornada máxima de trabajo diaria es de ocho horas. A su vez, indica que la jornada máxima semanal es de 48 horas.

Este artículo establece el límite máximo de horas que un trabajador puede laborar tanto en un día como en una semana. Es importante destacar que el Código de Trabajo también regula aspectos relacionados con las horas extraordinarias, el trabajo nocturno, el descanso semanal y los días feriados.

En cuanto al salario se establece los salarios mínimos por categoría ocupacional y sector económico. También regula el pago de horas extras, el salario mínimo para menores de edad y el salario de las personas con discapacidad.

- Artículo 144: Establece que el salario es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador por los servicios prestados, en dinero o en especie, conforme a lo acordado en el contrato de trabajo o a las disposiciones legales.

Este artículo define el concepto de salario como la compensación económica que el empleador está obligado a pagar al trabajador por su labor. Además, el Código de Trabajo contiene otros artículos relacionados con el salario, tales como:

- Artículo 145: Regula el salario mínimo y establece que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social determinará los salarios mínimos por categoría ocupacional y sector económico.
- Artículo 146: Estipula que el salario debe ser pagado en moneda de curso legal, y prohíbe cualquier forma de pago que implique la reducción o desvalorización del salario.
- Artículo 148: Establece que el trabajador tiene derecho a percibir un salario igual por trabajo igual, sin discriminación de género, nacionalidad, raza, religión, opinión política o condición social.
- Artículo 152: Regula el pago de las horas extraordinarias, indicando que estas deben ser remuneradas con un recargo adicional al salario normal.

En relación con las vacaciones, el código de trabajo determina que los trabajadores tienen derecho a un período de vacaciones remuneradas, después de un año de trabajo continuo. El período de vacaciones varía según la antigüedad del trabajador están:

- Artículo 58: Establece el derecho del trabajador a disfrutar de un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo.

Este artículo establece el derecho fundamental del trabajador a tomar un período de descanso remunerado, después de haber cumplido un año de servicio continuo. Además, el Código de Trabajo incluye otros artículos relacionados con las vacaciones, como:

- Artículo 60: Indica que el período de vacaciones debe ser de dos semanas (14 días naturales) para aquellos trabajadores con una antigüedad de un año a cinco años.
- Artículo 61: Establece que los trabajadores con una antigüedad de más de cinco años tienen derecho a un período de vacaciones de tres semanas (21 días naturales).
- Artículo 62: Señala que las vacaciones deben ser concedidas por el empleador dentro del período correspondiente al año posterior al que se generaron, y que el trabajador puede fraccionarlas en dos períodos de al menos una semana cada uno.
- Artículo 64: Estipula que, durante el período de vacaciones, el trabajador tiene derecho a recibir su salario normal y a mantener las garantías y beneficios establecidos en su contrato de trabajo.

De las prestaciones sociales, se establece el derecho a recibir prestaciones sociales, que incluyen: el aguinaldo (salario anual complementario), el fondo de capitalización laboral y la indemnización por despido injustificado estos se reflejan en:

- Artículo 110: Establece que el trabajador tiene derecho a recibir un aguinaldo o salario anual complementario. El aguinaldo corresponde a un doceavo del salario acumulado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso.

- Artículo 142: Establece que todo trabajador tiene derecho a una indemnización por despido injustificado. La indemnización corresponde a un monto equivalente a un mes de salario por cada año de servicio o fracción mayor de seis meses, con un límite máximo de ocho años.
- Artículo 152: Estipula que los trabajadores tienen derecho a un fondo de capitalización laboral. Este fondo se forma con un porcentaje del salario del trabajador y es administrado por la entidad encargada de la seguridad social en el país.
- Artículo 169: Establece que, en caso de fallecimiento del trabajador, sus beneficiarios tienen derecho a recibir una prestación económica denominada pensión de sobrevivencia. Esta pensión se calcula en función de los años de servicio y el salario del trabajador fallecido.

Sobre la seguridad y salud en el trabajo, en relación con la regulación de las normas de seguridad y salud ocupacional que deben cumplirse en los lugares de trabajo para garantizar condiciones seguras y saludables para los trabajadores se encuentra en:

- Artículo 173: Establece que los empleadores tienen la obligación de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo.
- Artículo 174: Indica que los empleadores deben adoptar medidas de prevención de riesgos laborales, incluyendo la identificación, evaluación y control de los riesgos presentes en el lugar de trabajo.

- Artículo 176: Establece que los empleadores deben proporcionar a los trabajadores los equipos de protección personal necesarios para el desempeño seguro de sus labores.
- Artículo 178: Estipula que los trabajadores tienen la obligación de cumplir con las normas de seguridad y salud establecidas por el empleador y utilizar correctamente los equipos de protección personal proporcionados.
- Artículo 184: Regula el derecho de los trabajadores a denunciar situaciones de riesgo laboral o violaciones a las normas de seguridad y salud en el trabajo, sin sufrir represalias por parte del empleador.
- Artículo 185: Establece la obligación del empleador de capacitar y entrenar a los trabajadores en materia de seguridad y salud, proporcionando la información necesaria para prevenir accidentes y enfermedades laborales.
- Artículo 189: Regula la constitución de los comités de seguridad y salud en el trabajo, que son órganos de participación de los trabajadores y empleadores para promover y velar por las condiciones de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

En cuanto a los derechos sindicales, reconoce y protege el derecho de los trabajadores a asociarse en sindicatos y a participar en actividades sindicales. También, establece el procedimiento para la negociación colectiva y la solución de conflictos laborales y están establecidos en los siguientes artículos:

- Artículo 375: Este artículo reconoce y protege el derecho de los trabajadores a asociarse libremente en sindicatos, federaciones y confederaciones, así como el derecho a participar en actividades sindicales.

El artículo establece que los trabajadores tienen derecho a:

- a) Constituir sindicatos: Los trabajadores pueden formar sindicatos para la defensa y promoción de sus intereses laborales.
 - b) Afiliarse a sindicatos: Los trabajadores tienen derecho a afiliarse libremente al sindicato de su elección, sin que esto pueda ser impedido o discriminado por parte del empleador.
 - c) Negociación colectiva: Los sindicatos tienen el derecho de negociar colectivamente con los empleadores para establecer condiciones de trabajo, salarios y beneficios.
 - d) Huelga: Los trabajadores tienen el derecho a declarar y participar en huelgas, siempre que cumplan con los procedimientos legales establecidos.
 - e) Participación en actividades sindicales: Los trabajadores tienen derecho a participar en actividades sindicales, como asambleas, reuniones y capacitaciones.
- Además del artículo 375, el Código de Trabajo contiene otros artículos relacionados con los derechos sindicales, como el artículo 378 que prohíbe cualquier forma de discriminación o represalia contra los trabajadores debido a su afiliación sindical.

2.3.3 Código de Trabajo-Igualdad de Oportunidades

El Código de Trabajo de Costa Rica es una ley fundamental que regula las relaciones laborales en el país. En su contenido, se encuentran disposiciones específicas que respaldan y promueven la igualdad de oportunidades en el empleo, prohibiendo cualquier forma de discriminación basada en diversos factores protegidos por la ley.

En primer lugar, el Código de Trabajo prohíbe la discriminación por razón de género, lo cual implica que las personas no pueden ser tratadas de manera desigual o injusta debido a su sexo o identidad de género. Esta disposición busca eliminar la discriminación y promover la igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres en el ámbito laboral.

Además, el Código también prohíbe la discriminación por edad, asegurando que los empleadores no pueden tomar decisiones de contratación, ascenso o despido basadas en la edad de los trabajadores. Esta protección garantiza que las personas de diferentes grupos etarios tengan igualdad de oportunidades para acceder al empleo y desarrollarse profesionalmente.

La discriminación racial también está prohibida por el Código de Trabajo. Esto significa que los empleadores no pueden tomar decisiones laborales basadas en la raza o el origen étnico de las personas. Todos los trabajadores deben tener igualdad de oportunidades y ser tratados de manera justa, sin importar su origen racial o étnico.

Asimismo, la ley laboral de Costa Rica prohíbe la discriminación por motivos religiosos. Esto garantiza que las personas no puedan ser tratadas de manera injusta debido a su religión

o creencias. Los empleadores deben respetar la libertad religiosa de los trabajadores y asegurar que no se les discrimine en el ámbito laboral por sus convicciones religiosas.

La orientación sexual es otro factor protegido por el Código de Trabajo. Esto significa que los empleadores no pueden discriminar a los trabajadores por su orientación sexual, asegurando igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su orientación sexual.

Igualmente, de los factores mencionados, el Código de Trabajo también prohíbe la discriminación basada en la discapacidad y otros factores protegidos por la ley. Los empleadores deben tomar las medidas necesarias para garantizar la igualdad de oportunidades y trato justo para las personas con discapacidad, eliminando barreras y promoviendo su plena participación en el ámbito laboral, tal como se detallan en los artículos detallados:

- Artículo 6: Prohíbe la discriminación en el empleo por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política, origen nacional o social, edad, discapacidad, orientación sexual o estado civil.
- Artículo 7: Establece la obligación del empleador de proporcionar condiciones de trabajo justas y equitativas, sin discriminación alguna.
- Artículo 9: Prohíbe la discriminación en el acceso al empleo, formación profesional y ascenso laboral.
- Artículo 17: Establece la igualdad de condiciones de trabajo para hombres y mujeres que desempeñen el mismo trabajo, sin discriminación salarial ni de ningún otro tipo.

- Artículo 48: Prohíbe la discriminación por motivo de discapacidad y garantiza igualdad de oportunidades en el empleo, así como acceso a la formación y promoción profesional.

2.3.3.1 Disposiciones transitorias de la ley no. 9343, reforma procesal laboral

Código trabajo

Al ser las transitorias disposiciones temporales que se incluyen en una ley para regular la aplicación de esta durante un período de transición. En el caso del Código de Trabajo, se presentan ocho transitorios que establecen cómo se aplicará la reforma legal en diferentes situaciones específicas. A continuación, se proporciona un resumen de cada uno de los transitorios:

- TRANSITORIO I: Esta reforma se aplicará a los procesos que se hayan iniciado antes de la entrada en vigor de la ley, con algunas excepciones. En primer lugar, el régimen probatorio (cargas y valoración de pruebas) seguirá siendo el establecido en la legislación anterior. En segundo lugar, los procesos que ya tengan una audiencia de pruebas programada se regirán por la legislación anterior. Además, los órganos jurisdiccionales conservarán sus competencias, aunque sus nombres puedan cambiar. Las resoluciones emitidas antes de la entrada en vigor de la reforma mantendrán los medios de impugnación establecidos en las leyes derogadas. La Corte Suprema de Justicia tiene la facultad de mantener o crear plazas de judicatura necesarias para seguir atendiendo exclusivamente los procesos anteriores a la reforma.

- TRANSITORIO II: Las nuevas reglas de prescripción y otras modificaciones que afecten las relaciones sustantivas se aplicarán a los hechos ocurridos a partir de la entrada en vigor de la ley. Los derechos y acciones derivados de hechos ocurridos antes de la entrada en vigor de la ley se regirán por las disposiciones legales vigentes en el momento en que ocurrieron, de acuerdo con lo establecido en una sentencia de la Sala Constitucional.
- TRANSITORIO III: Los funcionarios excluidos del régimen de este Código, que fueron nombrados antes de la entrada en vigor de la ley y que actualmente reciben cesantía al jubilarse, pensionarse o fallecer, mantendrán esos derechos en los montos o proporciones establecidos.
- TRANSITORIO IV: En lugares o circunscripciones donde el volumen de trabajo no justifique la existencia de tribunales especializados, la justicia laboral será administrada por juzgados y tribunales mixtos, según lo determine la Corte Suprema de Justicia.
- TRANSITORIO V: Los actuales tribunales de trabajo de menor cuantía se reestructurarán como tribunales unipersonales especializados y continuarán conociendo de los procesos laborales de menor cuantía y otros asignados. La Corte Suprema de Justicia tiene la facultad de reorganizarlos, clasificar los puestos y reubicar al personal que ya no sea necesario en esos despachos debido a la reestructuración. Continuarán conociendo de los asuntos pendientes aplicando la ley derogada, pero de forma unipersonal y distribuyendo equitativamente los casos hasta que se finalicen.

- TRANSITORIO VI: indica que, si el Tribunal de Apelaciones de Trabajo no requiere secciones adicionales debido a la carga de trabajo, el personal excedente será reubicado en juzgados de trabajo por la Corte Suprema de Justicia. La reubicación se realizará considerando la fecha de los nombramientos, priorizando a los más recientes, y estos funcionarios reubicados también serán considerados para llenar futuras vacantes en el Tribunal de Apelaciones, basándose en sus calificaciones en el escalafón del sistema de carrera judicial.
- TRANSITORIO VII: Los asuntos laborales que actualmente son conocidos por los juzgados contravencionales y de menor cuantía en las circunscripciones donde también haya un juzgado de trabajo pasarán a ser conocidos por estos últimos cuando entre en vigor la reforma, a excepción de aquellos casos que ya tengan programada una audiencia probatoria y aquellos que ya hayan sido sentenciados.
- TRANSITORIO VIII: Mientras no esté en funcionamiento el sistema de asistencia legal gratuita establecido en el artículo 454, no será obligatorio el patrocinio de abogado y las personas trabajadoras podrán continuar litigando por sí mismas en los tribunales judiciales.

Estos transitorios establecen disposiciones temporales y específicas para regular la aplicación de la reforma legal, en diferentes situaciones, brindando pautas claras sobre cómo se manejarán los procesos, las competencias judiciales, los derechos de los funcionarios y otros aspectos relevantes durante el período de transición.

2.3.4 Ley Marco de empleo público N°10159

La Ley Marco de Empleo Público de Costa Rica, Ley N°10159, es una legislación que establece las normas y principios generales para la gestión del empleo en el sector público del país. Fue promulgada el 6 de abril de 2020 y tiene como objetivo principal regular la carrera administrativa, los procesos de selección, la movilidad laboral, la capacitación y otros aspectos relacionados con el empleo público.

Algunos puntos importantes de la Ley Marco de Empleo Público son (Ley N°10159:

- **Carrera Administrativa:** Establece un régimen de carrera administrativa para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de los servidores públicos. Se busca garantizar la igualdad de oportunidades, la meritocracia y la estabilidad en el empleo.
- **Procesos de Selección:** Establece los lineamientos y procedimientos para la selección de personal en el sector público. Se promueve la transparencia, la idoneidad y la participación ciudadana en los procesos de contratación.
- **Movilidad Laboral:** Establece mecanismos para la movilidad del personal dentro del sector público, con el fin de optimizar los recursos humanos y cubrir las necesidades de las instituciones.
- **Capacitación y Desarrollo:** Promueve la formación y el desarrollo profesional de los servidores públicos, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio público.

- Evaluación del Desempeño: Establece criterios y procedimientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos, con el fin de fomentar la excelencia y la mejora continua en el servicio público.
- Remuneración: Establece los criterios y lineamientos para la determinación de la remuneración de los servidores públicos, considerando aspectos como la responsabilidad, la complejidad y el desempeño de sus funciones.

La Ley Marco de Empleo Público busca modernizar y fortalecer la gestión del empleo en el sector público de Costa Rica, con el objetivo de garantizar un servicio público eficiente, transparente y de calidad.

2.3.5 C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)

El Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), también conocido como el Convenio Número 111, es un tratado internacional adoptado el 25 de junio de 1958 en la 42ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en Ginebra. Fue establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia de las Naciones Unidas que promueve los derechos laborales y mejora las condiciones de trabajo en todo el mundo.

El Convenio Número 111 tiene como objetivo abordar la discriminación en el ámbito del empleo y la ocupación. Establece principios y medidas para eliminar la discriminación en todas las etapas de empleo, incluida la selección, contratación, condiciones de trabajo y oportunidades de promoción. Se aplica a todos los sectores económicos y categorías de trabajadores, tanto en el sector público como en el privado.

El Convenio prohíbe la discriminación basada en la raza, el color, la religión, la opinión política, el origen nacional o social y otros criterios que puedan dar lugar a exclusiones o desigualdades de oportunidades. También, insta a los países a tomar medidas para promover la igualdad de oportunidades y trato en el empleo y la ocupación y a implementar políticas y prácticas que fomenten la eliminación de la discriminación.

2.3.6 Ley para regular el teletrabajo- decreto legislativo N.º 9738

La ley tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Se presentan los puntos clave de la ley según decreto legislativo N.º 9738:

- El objeto de la ley es promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para generar empleo y modernizar las organizaciones públicas y privadas mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- El ámbito de aplicación de la ley abarca tanto al sector privado como a toda la Administración Pública, incluyendo entes municipales, instituciones autónomas, empresas públicas y otros entes del sector público.
- El teletrabajo es voluntario tanto para el empleado como para el empleador y se regirá por un acuerdo entre las partes, respetando las disposiciones del Código de Trabajo y los instrumentos de protección de los derechos laborales.
- Se definen diferentes modalidades de teletrabajo, como el teletrabajo domiciliario (desde el hogar) y el teletrabajo móvil (trabajo itinerante con dispositivos móviles).

- Se establece que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social será responsable de formular y dar seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo, en coordinación con otras instituciones del Gobierno.
- Se prevé la posibilidad de otorgar reconocimientos gubernamentales a las empresas o instituciones que implementen exitosamente el teletrabajo como mecanismo para mejorar la movilidad urbana, modernizar las ciudades y promover el desarrollo sostenible.
- El teletrabajo no debe afectar las condiciones de la relación laboral y la persona teletrabajadora mantiene los mismos beneficios y obligaciones que aquellos que trabajan en las instalaciones físicas del empleador.
- Para establecer una relación de teletrabajo, se debe suscribir un contrato o adenda que especifique las condiciones, obligaciones, derechos y responsabilidades de ambas partes.
- Se establecen obligaciones para los empleadores, como proporcionar los equipos necesarios, capacitar a los empleados en su uso y cumplir con las normas de salud ocupacional y prevención de riesgos laborales.
- Se establecen obligaciones para los teletrabajadores, como cumplir con los criterios de evaluación establecidos, informar sobre cualquier interrupción en el trabajo y coordinar con el empleador para restablecer las funciones.

2.3.7 Ley contra la Discriminación Racial (Ley N° 7716)

La Ley contra la Discriminación Racial (Ley N° 7716) prohíbe la discriminación racial en todos los ámbitos de la vida social, incluido el empleo. Esta ley establece sanciones para aquellos que incurran en actos de discriminación racial y promueve la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar su origen étnico o racial. Es una normativa clave que tiene como objetivo prevenir y erradicar la discriminación racial en todos los ámbitos de la vida social, incluyendo el empleo, de acuerdo con lo siguiente (Ley N° 7716):

- La Ley N° 7716: Esta ley establece mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar su origen étnico o racial. Su propósito es promover la no discriminación y prevenir cualquier acto que pueda vulnerar los derechos fundamentales de las personas por razón de su raza o etnia.
- **Ámbito de aplicación:** La Ley contra la Discriminación Racial se aplica a todas las personas físicas o jurídicas, tanto de carácter público como privado, que se encuentren en el territorio de Costa Rica. Esto incluye a los empleadores y a cualquier individuo o entidad involucrada en el proceso de empleo, desde la contratación hasta las condiciones de trabajo y la promoción profesional.
- **Prohibición de discriminación racial:** La ley establece que está prohibida cualquier forma de discriminación racial en el ámbito laboral. Esto implica

que no se puede discriminar a una persona en el empleo por motivo de su raza, origen étnico o cualquier otra característica relacionada.

- Sanciones: La Ley N° 7716 establece sanciones para aquellos que incurran en actos de discriminación racial. Estas sanciones pueden variar desde multas hasta medidas de reparación y prevención de actos discriminatorios. Además, la ley contempla la posibilidad de imponer sanciones administrativas y penales en los casos más graves de discriminación racial.
- Promoción de la igualdad de oportunidades: La ley busca promover la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar su origen étnico o racial. Esto implica que se deben crear condiciones justas y equitativas en el ámbito laboral, donde todas las personas tengan las mismas oportunidades de acceder al empleo, desarrollarse profesionalmente y ser tratadas de manera justa en el entorno laboral.

2.3.7 Ley para la Promoción de la Igualdad Social de las Personas con Discapacidad (Ley N° 7600).

La Ley para la Promoción de la Igualdad Social de las Personas con Discapacidad (Ley N° 7600) busca garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en todos los aspectos de la vida, incluido el empleo.

Esta ley establece la obligación de los empleadores de promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad y proporcionarles ajustes razonables en el lugar de trabajo. Es una legislación importante que busca promover la igualdad de oportunidades para las

personas con discapacidad en diversos ámbitos de la vida, incluido el empleo, como se detalla:

- Artículo 1: El artículo 1 de la Ley N° 7600 establece el objetivo principal de la ley, que es promover la igualdad social de las personas con discapacidad y garantizar su pleno ejercicio de los derechos fundamentales.
- Artículo 10: Este artículo se refiere a las medidas de acción positiva que deben adoptarse para promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Estas medidas incluyen la reserva de un porcentaje de puestos de trabajo para personas con discapacidad en las instituciones del Estado y en el sector privado.
- Artículo 11: El artículo 11 establece que los empleadores están obligados a realizar los ajustes razonables necesarios en el lugar de trabajo para garantizar la plena participación de las personas con discapacidad. Estos ajustes pueden incluir adaptaciones físicas, tecnológicas o de organización que permitan a las personas con discapacidad desempeñar sus tareas laborales de manera efectiva.
- Artículo 12: Este artículo se refiere a los incentivos y beneficios fiscales que pueden otorgarse a los empleadores que contraten a personas con discapacidad. Estos incentivos buscan fomentar la inclusión laboral y promover el cumplimiento de las disposiciones de la ley.

2.3.8 Protección de datos personales

En Costa Rica, se cuenta con la Ley 8968, enfocada en la protección de datos personales, la misma tiene como objetivo “garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad” (Ley 8968, 2011).

Dentro del proceso de reclutamiento de candidatos para un puesto de trabajo, se encuentran leyes y normas que se encargan de regular, ordenar y velar por la seguridad de ese candidato.

El principio de consentimiento informado es el primer pilar que se debe dar a conocer al candidato por parte del contratante, “Cuando se soliciten datos de carácter personal será necesario informar de previo a las personas titulares o a sus representantes, de modo expreso, preciso e inequívoco” (Ley 8968, 2011). La manera por la cual el proceso de reclutamiento adquiere efectividad y cumplimiento, es cuando el reclutado cuenta con lo siguiente:

Quien recopile datos personales deberá obtener el consentimiento expreso de la persona titular de los datos o de su representante. Este consentimiento deberá constar por escrito, ya sea en un documento físico o electrónico, el cual podrá ser revocado de la misma forma, sin efecto retroactivo (Ley 8968, 2011).

Siguiendo con la fase de reclutamiento, el candidato deberá contar con el acceso a esa información otorgada, “La información deberá ser almacenada en forma tal que se garantice plenamente el derecho de acceso por la persona interesada” (Ley 8968, 2011).

El derecho de rectificación es de suma importancia en el proceso. En Costa Rica se menciona que:

Se garantiza el derecho de obtener, llegado el caso, la rectificación de los datos personales y su actualización o la eliminación de estos cuando se hayan tratado con infracción a las disposiciones de la presente ley, en particular a causa del carácter incompleto o inexacto de los datos, o hayan sido recopilados sin autorización del titular (Ley 8968, 2011).

Los datos sensibles, sobre la protección de información personal, están regulados en términos de un concepto el cual dice que “Se prohíbe el tratamiento de datos de carácter personal que revelen el origen racial o étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, espirituales o filosóficas, así como los relativos a la salud, la vida y la orientación sexual, entre otros” (Ley 8968, 2011).

Asimismo, se cuentan con otros apartados como el deber de confidencialidad, el cual indica que:

A la persona responsable y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de datos personales están obligadas al secreto profesional o funcional, aun después de finalizada su relación con la base de datos. La persona obligada podrá ser relevado del deber de secreto por decisión judicial en lo estrictamente necesario y dentro de la causa que conoce (Ley 8968, 2011).

En el artículo 14 menciona:

Los responsables de las bases de datos, públicas o privadas, solo podrán transferir datos contenidos en ellas cuando el titular del derecho haya autorizado expresa y válidamente tal transferencia y se haga sin vulnerar los principios y derechos reconocidos en esta ley. (Ley 8968, 2011).

2.3.9 Normas de publicación de vacantes

En Costa Rica, se cuenta con la norma 1550 que regula el reclutamiento y selección del personal, la cual se centra en que “el presente Reglamento establece los lineamientos de reclutamiento y selección de personal que le permitirá a la empresa contar con el recurso humano idóneo y garantizar la objetividad y transparencia en los procesos de nombramiento del personal” (Reglamento 1550, 2019). En el apartado anterior se evidencia el objetivo general de este reglamento.

Específicamente, en la publicación de vacantes se menciona lo siguiente en el artículo 2 principales rectores:

El departamento de Reclutamiento y Selección de Personal tendrá la facultad de recurrir a diversas fuentes de abastecimiento de postulantes como: Colegios Técnicos Profesionales, Centros de Educación Superior, Colegios Profesionales, Municipalidades, bolsas de empleo electrónicas, publicaciones en medios de comunicación escrita en periódicos nacionales o pautas de empleo en medios de comunicación o través de la página de Internet, redes sociales que utilice la Empresa y demás fuentes de reclutamiento posibles que permitan la captura de postulantes potenciales (Reglamento 1550, 2019).

Como parte para ejecutar una correcta fase en la búsqueda de vacantes, se gestiona abarcar un plazo idóneo en la búsqueda de esas personas que llenarán esas vacantes a la empresa y para ello se estima que “El plazo de publicación podrá mantenerse activo o se renovará a criterio del especialista de reclutamiento y selección, buscando ante todo contar con los mejores prospectos para la valoración de los perfiles” (Reglamento 1550, 2019).

Para la aplicación de un concurso de vacantes se establece que “La publicación de un concurso podrá abarcar el proceso de reclutamiento y selección de varios puestos de la misma naturaleza, en el tanto surja la necesidad en forma simultánea o bien, con el objetivo de construir bases de datos elegibles para puestos de sensible rotación” (Reglamento 1550, 2019).

Para poder optar por candidatos ante una determinada empresa, es necesario realizar un concurso público que garantice el alcance a la población, en el Reglamento 1550 (2019) menciona que “Es el mecanismo mediante el cual se hace público el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir plazas vacantes en la empresa, sean plazas fijas o temporales”.

Para el momento de contratación y proceso de llenar esa plaza vacante, el postulante tendrá el derecho de recibir información que lo guíe durante el proceso, es así como se menciona lo siguiente en donde “Todo oferente tendrá derecho a recibir información general sobre los trámites, requisitos, normativa y procedimientos de reclutamiento y selección de personal que realiza” (Reglamento 1550, 2019). Por otra parte, se establece que en las normas de publicación de vacantes no existirá por ninguna razón, el tema de discriminación hacia los oferentes es por ello por lo que se menciona lo siguiente:

En los procesos de selección de personal, no habrá ningún tipo de discriminación por concepto de: edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, identidad sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación (Reglamento 1550, 2019).

En términos de participación en una determinada publicación de vacantes, se establece según la norma 1550 que “podrán participar en los concursos públicos de reclutamiento y selección de personal, quienes cumplan con los requisitos exigidos para puesto en concurso, según lo establecido en el Manual Descriptivo de Clasificación de Puestos vigente” (Reglamento 1550, 2019).

2.3.10 Contratación de extranjeros

En Costa Rica, se ha visualizado en gran medida, el trabajo por parte de personas extranjeras, por lo general, encuentran en el país esa oportunidad de desenvolverse laboralmente. En términos de las personas que pueden laborar legalmente en Costa Rica se menciona que “Todas aquellas personas que tienen cédula de residencia, permiso de trabajo o condición legal de refugiado o asilado” (MTSS, s.f).

Dentro de los cumplimientos para poder ejercer como trabajador una persona extranjera, debe contar con su debido permiso el cual consiste en “autorización, emitida por la Dirección General de Migración y Extranjería, que deben tener todas las personas extranjeras que deseen trabajar en Costa Rica. Esta autorización le permite laborar para una empresa o persona empleadora específica” (MTSS, s.f).

Por otra parte, existe la condición cuando una persona extranjera cuenta con cédula de residencia, se evitará este trámite como lo menciona “las personas extranjeras que poseen cédula de residencia o un carné de refugiado vigente, pueden laborar sin realizar solicitud de permiso de trabajo” (MTSS, s.f).

El permiso de trabajo, para una persona extranjera, requiere de diferentes requisitos y una institución específica la cual se encarga de proporcionar ese permiso es “La Dirección

General de Migración y Extranjería, ubicada 300 metros oeste del Hospital México, La Uruca, San José o en sus oficinas regionales, según la ubicación del centro de trabajo” (MTSS, s.f).

La problemática grave que existe en las personas extranjeras que no cuentan con este permiso se evidencia en que “no tener documentos y su respectivo permiso de trabajo, lo expone a ser sujeto de sanciones administrativas (deportación y multas), según lo dispuesto en la Ley” (MTSS, s.f).

El problema recae cuando la persona contratante accede al incumplimiento de las obligaciones de apegarse a la ley 8764 encargada de velar por la extranjería, asimismo, se menciona que “es responsabilidad de la persona empleadora verificar la permanencia legal de la persona trabajadora extranjera, pues la Ley indica que aquella persona que contraten a personas extranjeras en condición irregular se expondrá a sanciones administrativas” (MTSS, s.f).

Para las personas extranjeras que se inserten en el campo laboral, contarán con los mismos derechos con los que cuenta los trabajadores nacionales “Las personas trabajadoras extranjeras tienen los mismos derechos en la relación laboral que los nacionales (pago de salario mínimo, aguinaldo, vacaciones, cesantía, seguridad social, entre otros)” (MTSS, s.f).

En términos de cantidad de extranjeros que pueda contratar una empresa, se determina que “no existe norma legal que condicione a las empresas a contratar un determinado número de personas extranjeras. No obstante, en igualdad de condiciones, deberá preferirse al trabajador costarricense” (MTSS, s.f).

Por parte de las personas trabajadoras extranjeras, deben de conocer el reglamento que abarca las condiciones óptimas para el desarrollo de la función como trabajador, ya que

es una manera de prevenir el no cumplimiento de sus derechos por parte del jefe o persona encargada, es por ello que “las personas trabajadoras extranjeras deben verificar que se les apliquen sus derechos, caso contrario acudir a las instituciones competentes (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros entre otros)” (MTSS, s.f).

En general, cada extranjero cuenta con las mismas posibilidades y reglamentos laborales en comparación con los nacionales, pero deben cumplir con ese permiso primordial para laborar.

ARTÍCULO 2.- Según el código patrono es toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.

Según lo establecido en el Código de Trabajo, artículo 18.” El contrato individual de trabajo sea cual fuere su denominación, es todo aquel donde una persona se obliga a presentar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma”.

El artículo 24 del Código de Trabajo, establece lo que lo que debe cumplir para cada tipo de actividad.

Según una modificación de ley, con el título mediante Ley N° 9343 del 25 de enero del 2016, publicado en el Alcance N° 6, a La Gaceta N° 16 de 25 de enero del 2016).

Está prohibido discriminar, según el ARTÍCULO 404 del código de trabajo. - Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de: edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, condición de salud, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o

cualquier otra forma análoga de discriminación. (Modificado por el artículo 49 de la Ley No. 9797 del 02 de diciembre de 2019).

ARTÍCULO 407.- Según el código, queda prohibido a las personas empleadoras discriminar por edad al solicitar un servicio o seleccionar a un trabajador o una trabajadora.

ARTÍCULO 408.- Según el código todas las personas, sin discriminación alguna, 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 o que estén establecidos mediante ley o reglamento. (Código de trabajo Costa Rica, 2023).

CAPÍTULO III

MARCO METEOROLOGICO

3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

En el presente capítulo se encontrarán detalles importantes como lo es el tipo de investigación, el alcance de esta, la población y muestra, los métodos y posibles técnicas a utilizar para la recolección de datos relevantes en la empresa, entre otros datos que irán aportando cada vez más información que irá ampliando sucesivamente este proyecto.

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizará es mixto, debido a que se basará en una estructura de recopilación, análisis e integración de datos que serán analizados para la clasificación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, así como la adecuada descripción de puestos de trabajo, en la empresa Distribuidora Méndez.

Se entiende por investigación cualitativa cualquier tipo de investigación que produce resultados que no pueden ser alcanzados por procedimientos estadísticos u otros medios cuantitativos (Strauss y Corbin, 2016, p. 11-2); mientras que, la investigación cuantitativa consiste según Monje (2011) “cuantificar y medir una serie de repeticiones, es que se llega a formular las tendencias, a plantear nuevas hipótesis y a construir las teorías” (p.12).

Debido a lo explicado en el párrafo anterior, la investigación de métodos mixtos es el complemento natural de la investigación tradicional, cualitativa y cuantitativa.

3.2. Alcance de la Investigación

Se determina que la investigación tiene un enfoque exploratorio-descriptivo, es decir, cuando el investigador define conscientemente los aspectos relacionados con el problema en el que quiere enfocarse, debido a que observar significa identificar las características y

elementos del objeto de conocimiento; así mismo las descripciones permiten recopilar observaciones para desarrollar coherentemente las características de los fenómenos estudiados según criterios que aseguren la coherencia y el orden en la presentación de los datos. (Monje, 2011).

3.3. Fuentes de información

Fuentes primarias: según Ruíz y Vargas (2008) es “información original, que ha sido publicada por primera vez y no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.” (p.2).

Para esta investigación, las fuentes primarias serán: entrevistas, métodos de observación y apuntes investigativos.

Fuentes secundarias: para Guzmán (1892) “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (p. 1); en este caso serán libros, revistas, entre otros.

3.4. Población y muestra

Según (Hermosillo, 2013) “se entiende por población la suma de individuos, objetos o blancos que comparten características comunes observables en un lugar y tiempo determinados” (p. 2). En este caso, nuestra población serán los colaboradores de la empresa Distribuidora Méndez. La población serán el dueño de la organización y sus colaboradores, ya que, por medio una la entrevista y encuesta, que se le realizará. La distribuidora cuenta con aproximadamente cuarenta y cinco colaboradores los cuales conforman: la parte administrativa, los choferes, los agentes de ventas y los bodegueros.

Se entrevistará al propietario para obtener la información requerida, además de aplicar una encuesta a varios de sus colaboradores para determinar si ellos tienen algún conocimiento sobre el puesto que desempeña cada uno además de saber su opinión sobre la experiencia a la hora de su contratación.

Se utilizará un método probabilístico por conveniencia, para la aplicación de la entrevista y así obtener la información que vamos a requerir. Este tipo de muestreo consiste por la conveniencia en elegir que tiene la persona investigadora, ya que le permite optar de forma arbitraria la cantidad de participantes en el estudio.

3.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

El instrumento es el medio que se utiliza como investigador para registrar la información obtenida.

Los instrumentos, que posiblemente utilizaremos, serán: lista de control, cuestionario o guías de preguntas, fichas de lectura, fichas de registro de datos, listas de cotejo y entrevista además de encuesta.

Uno de los métodos en los que se obtendrá información es mediante la entrevista, el objetivo de esta herramienta es conocer una situación de la cual no se sabe aún, de la organización y se requiere conocer; la entrevista se realiza mediante una serie de preguntas enfocadas a la búsqueda de la información requerida que resuelvan la faltante de datos necesarios para continuar con la investigación.

Según este estudio (Sampieri, 2014), una encuesta es un conjunto de preguntas sobre una o más variables medibles. Las preguntas pueden ser descriptivas o explicativas

3.6. Procedimientos metodológicos de la investigación

La información recolectada será por medio de una entrevista, la cual determinará cómo la empresa aplica los procesos y poder realizar dicho manual.

Según Sampieri (2014), en la investigación que utiliza un enfoque cualitativo, el problema es que los investigadores entienden los fenómenos a través de las percepciones y los significados creados por las experiencias de los participantes para formar sus creencias sobre los fenómenos en estudio para describir, comprender, interpretar.

Por esta razón, la recopilación de datos tiene como objetivo comprender mejor los significados y las experiencias de las personas y en lugar de comenzar con las herramientas establecidas que los investigadores comienzan a encontrar, se ha perfeccionado la comprensión y los datos observacionales y descriptivos de los participantes.

Hipótesis

Según Sampieri R. (2014), las hipótesis de investigación indican lo que se busca o comprueba, se definen así: Explicaciones previas de los fenómenos en estudio, formuladas como propuesta de una posible relación entre dos o más variables.

Preguntas generadoras

¿Qué beneficios aportaría a la organización el incorporar un manual descriptivo de selección y reclutamiento de personal?

¿De qué forma se puede detallar el perfil académico de los colaboradores en diferentes áreas de trabajo de la organización?

¿Cómo se debe elaborar un manual de selección y reclutamiento de personal para la organización Distribuidora Méndez en Esparza?

3.7. Variables

3.7.1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 14 Operacionalización de la variable de desarrollo administrativo

Objetivo Específico 1	Variable	Definición conceptual	Definición	Definición
			Operacional	instrumental
Diagnosticar la situación actual del desarrollo administrativo en la gestión de reclutamiento y los procesos de selección en la empresa	Desarrollo administrativo	Es una herramienta utilizada por las organizaciones para lograr una mejora continua en un entorno global altamente competitivo y en constante evolución (Desarrollo administrativo, 2013)	Identificación estructural de la empresa.	Entrevistas
Distribuidora Méndez por medio de instrumentos aplicados a la gerencia.				

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 15 Operacionalización de la variable de gestión de reclutamiento

Objetivo Específico 1	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
<p>Diagnosticar la situación actual del desarrollo administrativo en la gestión de reclutamiento y los procesos de selección en la empresa</p> <p>Distribuidora Méndez por medio de instrumentos aplicados a la gerencia.</p>	<p>Gestión de reclutamiento</p>	<p>Es un conjunto de métodos y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización</p> <p>(Chiavenato, 2017).</p>	<p>Análisis de la gestión de reclutamiento o que maneja la empresa.</p>	<p>Entrevistas</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 16 Operacionalización de la variable de procesos de selección

Objetivo Específico 1	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
Diagnosticar la situación actual del desarrollo administrativo en la gestión de reclutamiento y los procesos de selección en la empresa	Procesos de selección	Es la búsqueda de los candidatos más idóneos para un puesto determinado, con el fin de mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de la organización (Chiavenato, 2017).	Conocer los procesos de selección que realiza la empresa a la hora de la contratación del personal.	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 17 Operacionalización de la variable de clasificación de cada puesto

Objetivo específico 2	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las necesidades existentes que permitan la caracterización del perfil por competencias para la clasificación de cada puesto, por medio de encuesta al personal.	Clasificación de cada puesto	Según Chiavenato (2017) “un puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás” (p. 194).	Identificar las funciones y establecer los requisitos para cada puesto.	Encuestas

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 18 Operacionalización de la variable de perfil por competencias

Objetivo específico 2	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las necesidades existentes que permitan la caracterización del perfil por competencias para la clasificación de cada puesto, por medio de encuesta al personal.	Perfil por competencias	“Está formado por habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar un determinado puesto de trabajo” (Escalante, 2021).	Reconocer las competencias del personal para el posicionamiento del perfil	Encuestas

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 19 Operacionalización de la variable Puestos idoneos

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
3				
Evaluar las características del perfil del puesto actuales, por el perfil de puesto idóneas, para la clasificación por competencia mediante diferentes instrumentos de evaluación.	Puestos idoneos	“Posición o trabajo que es adecuado y apropiado para un individuo en función de sus habilidades, experiencia, conocimientos y aptitudes” (Chiavenato, 2009).	Se realizará comparativo con el análisis de puestos de trabajo y competencias laborales para empresas de Costa Rica.	Fuentes bibliográficas Sitios web

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 20 Operacionalización de la variable de gestión de reclutamiento

Objetivo específico 4	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Elaborar un manual de gestión de reclutamiento y proceso de selección para una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer idoneidad y el correcto desarrollo administrativo.	Gestión de reclutamiento	Es un conjunto de métodos y procedimientos su función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización (Chiavenato, 2017).	Crear un manual para la gestión de reclutamiento	Fuentes bibliográficas Sitios web

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos.

Tabla 21 Operacionalización de la variable de proceso de selección

Objetivo específico 4	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Elaborar un manual de gestión de reclutamiento y proceso de selección para una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer idoneidad y el correcto desarrollo administrativo	Proceso de selección	Es la búsqueda de los candidatos más idóneos para un puesto determinado con el fin de mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de la organización (Chiavenato, 2017).	Crear un manual para los procesos de selección del personal	Fuentes bibliográficas Sitios web

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos

Tabla 22 Operacionalización de la variable de distribución de tareas

Objetivo específico 4	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Elaborar un manual de gestión de reclutamiento y proceso de selección para una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer idoneidad y el correcto desarrollo administrativo.	Distribución de tareas	Proceso que consiste en identificar, organizar y establecer las actividades que definen o le las corresponden a cada puesto de trabajo (Ceridono, 2022).	Analizar cada una de las actividades	Fuentes bibliográficas Sitios web

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos

Ilustración 1 Cronograma

En este apartado, se muestra, brevemente, las actividades de aplicación de instrumentos que se realizarán de manera cronológica para completar el proyecto del trabajo final de graduación.

Cronograma de actividades: recopilación de información

Actividad	Mayo 2023				Junio2023				Julio 2023				Agosto 2023			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Creación de los instrumentos para la realización de entrevistas y cuestionarios																
2. Programación de visitas, entrevistas y cuestionarios.																
3. Aplicación de entrevistas y cuestionarios.																
4. Recopilación de cuestionarios u otra información.																
5. Clasificación de la información																
6. Análisis de la información																

Fuente: elaboración propia

Ilustración 2 Matriz de Operaracionalización de variables

Proponer un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, por medio de investigación documental y de campo, con la finalidad de fortalecer el desarrollo administrativo y una adecuada clasificación de puestos por competencias, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024.		
Matriz de Congruencia y Operaracionalización de las variables		
Pregunta de Investigación:	¿Cuál debería ser la estructura idónea para la gestión de reclutamiento y el proceso de selección de personal de la empresa Distribuidora Méndez que les permita una clasificación adecuada de puestos para un apto desarrollo administrativo?	
Objetivo General:	Proponer un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, por medio de investigación documental y de campo, con la finalidad de fortalecer el desarrollo administrativo y una adecuada clasificación de puestos por competencias, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024.	
Variables de Investigación:	Tipo de variable	Dimensión de la variable
Desarrollo administrativo	Nominal	Objetivos alcanzados por departamentos
Clasificación de cada puesto	Nominal	Cumplimiento de funciones
Gestión de reclutamiento	Nominal	Establecer parametros para la selección de personal
Puestos idoneos	Nominal	Habilidades blandas y duras
Proceso de selección	Nominal	Reclutamiento
Preguntas secundarias:	Objetivos específicos:	Metodo e instrumento
¿Qué beneficios aportaría a la organización el incorporar un manual descriptivo de selección y reclutamiento de personal?	Diagnosticar la situación actual del desarrollo administrativo en la gestión de reclutamiento y los procesos de selección en la empresa Distribuidora Méndez por medio de instrumentos aplicados a la gerencia	Entrevista
¿De qué forma se puede detallar el perfil académico de los colaboradores en diferentes áreas de trabajo de la organización?	Identificar las necesidades existentes que permitan la caracterización del perfil por competencias para la clasificación de cada puesto, por medio de encuesta al personal. Evaluar las características del perfil del puesto actuales por el perfil de puesto idóneas para la clasificación por competencia mediante diferentes instrumentos de evaluación.	Encuesta y Observación Observación estructurada
¿Cómo se debe elaborar un manual de selección y reclutamiento de personal para la organización Distribuidora Méndez en Esparza	Elaborar un manual de gestión de reclutamiento y proceso de selección para una mejor distribución de tareas de la organización con la finalidad de fortalecer el desarrollo administrativo.	Fuentes bibliograficas de como crear un manual de la gestion de reclutamiento y proceso de selección de personal
Indicadores de las variables		
Una mejor gestion en el reclutamiento y seleccion del personal.		
Tiempo de permanencia en los puestos,nivel de acceso a la formacion de los colaboradores		
Numero de curriculims, costo de contratacion,tasa de conversion del embudo de contratacion, tiempo de contracion y numero de procesos completados a tiempo.		
Comparación de los puestos actuales con los puestos idoneos		
Pruebas de conocimiento sobre lose puestos,		

Fuente: Elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán y analizarán los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una entrevista y encuesta al personal de Distribuidora Méndez, en el marco del objetivo principal de este estudio: propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal; estos instrumentos fueron fundamentales para recabar información valiosa que permitió comprender mejor las necesidades y perspectivas de los colaboradores.

A continuación, se inicia con los resultados obtenidos en la entrevista, donde se muestra la caracterización de la empresa, como base fundamental información general de esta, sus estrategias de reclutamiento, procesos de selección e inducción.

4.1. Información general de la empresa.

Años de existencia en el mercado.

Distribuidora Méndez está establecida desde hace 14 años y brinda servicios en el mercado de distribución y transporte de mercancías. A lo largo de los años, la empresa ha fortalecido su influencia y reputación y se ha convertido en un pilar de la industria.

Desde su fundación, Distribuidora Méndez ha demostrado un firme compromiso con la calidad y la eficiencia que le ha permitido crecer de manera constante y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Su principal actividad económica es la comercialización de diversos productos en las regiones de Puntarenas y Guanacaste, donde ha establecido una sólida y eficiente red logística. La experiencia acumulada de más de diez años contribuye a construir relaciones sólidas y duraderas con proveedores y clientes y garantiza servicios confiables y alta calidad.

Los logros de Distribuidora Méndez reflejan no solo su capacidad para mantener altos estándares operativos, sino también su capacidad para innovar y ampliar su oferta de servicios, esforzándose siempre por satisfacer las necesidades de los clientes en entornos altamente competitivos.

4.2. Tamaño de la empresa.

Distribuidora Méndez es considerada una empresa mediana, ya que cuenta con aproximadamente 50 empleados que desempeñan diversas funciones importantes para el funcionamiento y éxito de la empresa.

Esta escala permite a Distribuidora Méndez mantener un equilibrio entre una estructura organizacional eficiente y capacidades operativas suficientes para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.

A continuación, se detalla una tabla que ilustra la distribución de los colaboradores que conforman esta empresa, dicha información representa la cuantificación de funcionarios administrativos, choferes, entre otros, así mismo se clasifica por género.

Tabla 23 Cantidad de Colaboradores

Cantidad de colaboradores														Total	
Supervisor		Oficinista				Bodegueros		Ayudantes		Agente de ventas		Choferes			
Hombres		Hombres		Mujeres		Hombres		Hombres		Hombres		Hombres			
Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.	Abs	Porc.
2	4%	1	2%	5	10%	2	4%	12	24%	14	28%	14	28%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta distribución de personal permite a Distribuidora Méndez operar con un alto grado de eficiencia y competencia en todas las áreas clave.

La dirección y administración son responsables de las decisiones estratégicas y la coordinación general de la empresa. Los equipos de ventas están dedicados a fortalecer las relaciones con los clientes y garantizar que sus necesidades se satisfagan de forma rápida y satisfactoria.

El personal de bodega y ayudantes, por otro lado, es esencial para la gestión y el control del inventario, asegurando que los productos estén siempre disponibles para su distribución. El equipo de choferes, es decir, transporte y distribución son responsables de la entrega oportuna y segura de los productos para garantizar que lleguen intactos a los clientes.

En total, Distribuidora Méndez, con aproximadamente 50 empleados divididos en diferentes funciones, ha logrado mantener una operación estable y eficiente y posicionarse como una mediana empresa estable y confiable en el mercado de distribución y transporte de mercancías en la región de Puntarenas y Guanacaste.

4.3.Estrategias de reclutamiento.

La experiencia compartida en la entrevista destaca que el proceso actual de reclutamiento es eficiente y directo. Este proceso se centra en la evaluación de la experiencia y el conocimiento del candidato respecto al puesto.

La organización se apoya en redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea, específicamente Facebook y WhatsApp, para anunciar vacantes. Esta metodología es rápida y económica, permitiendo una difusión amplia de las oportunidades laborales.

El proceso de reclutamiento suele extenderse por varias semanas. Aunque es considerado rápido y sencillo, este periodo permite una evaluación minuciosa de los candidatos, asegurando que se seleccionen aquellos más aptos para el puesto.

La duración del proceso también sugiere un equilibrio entre celeridad y exhaustividad en la evaluación de las competencias y aptitudes de los postulantes. Un aspecto notable del análisis es la promoción activa de la diversidad en el proceso de reclutamiento. Esto refleja un compromiso firme con la inclusión y la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

4.4. Proceso de selección.

En el proceso de selección, se evaluó al candidato idóneo principalmente en función de su experiencia y conocimientos en el puesto a participar, subrayando la importancia de estas competencias para la contratación.

Este enfoque refleja una comprensión de que la familiaridad con las tareas y responsabilidades específicas del puesto es crucial para el desempeño exitoso del candidato. La evaluación de la experiencia y conocimientos asegura que los candidatos tienen el trasfondo necesario para adaptarse con rapidez y contribuir eficazmente a la organización. Sin embargo, se detectó que la empresa no utiliza pruebas específicas como parte del proceso de selección de personal, lo cual podría ser una limitación.

Las pruebas específicas, como: evaluaciones técnicas, pruebas psicométricas, o ejercicios prácticos, son herramientas útiles que pueden proporcionar una visión más completa y objetiva de las habilidades y aptitudes de los candidatos.

Sin estas pruebas, la evaluación puede depender demasiado de las impresiones subjetivas durante entrevistas y de la revisión de currículums, lo que podría no captar todas las capacidades y potencialidades de los candidatos.

En cuanto a la mejora del proceso de reclutamiento y selección, no se obtuvo una sugerencia concreta, ya que el encuestado indicó "NO SÉ". Esta falta de retroalimentación específica sugiere que puede haber una falta de conciencia o de experiencia en propuestas de mejoras dentro del sistema actual, o quizás una falta de dirección clara sobre cómo podrían mejorarse los procesos existentes.

4.5. Proceso de Inducción.

En el proceso de inducción de la empresa, se ha establecido un procedimiento formal para comunicar al nuevo colaborador las normas y políticas de la empresa al momento de su contratación.

Este procedimiento asegura que los nuevos empleados estén bien informados desde el primer día, lo cual es crucial para su adaptación y alineación con la cultura organizacional y las expectativas de la empresa.

Además, la existencia de un reglamento interno formalmente establecido que incluye políticas y pautas para los colaboradores subraya el compromiso de la empresa con la claridad y la transparencia en sus operaciones. Tener estos documentos accesibles y bien definidos ayuda a prevenir malentendidos y a establecer un entorno de trabajo coherente y profesional.

Por otro lado, se detecta una carencia importante en cuanto a los manuales de entrenamiento para el personal, ya que la empresa no cuenta con estos recursos. La ausencia de manuales de entrenamiento puede representar un desafío significativo para la formación

de los nuevos colaboradores, ya que estos documentos son esenciales para proporcionar una orientación clara y estructurada sobre las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto.

Sin estos manuales, la capacitación puede depender demasiado de la disponibilidad y la capacidad de los supervisores inmediatos, lo cual puede resultar en inconsistencias y una curva de aprendizaje más pronunciada para los nuevos colaboradores.

En cuanto a la distribución de tareas de manera justa y equitativa, la empresa toma medidas específicas para garantizar este aspecto crucial de la gestión de personal. Las tareas se distribuyen comparando la cantidad de funciones asignadas a cada funcionario, así como la complejidad y la responsabilidad que conllevan de acuerdo con su puesto.

Este enfoque meticuloso asegura que no haya una carga de trabajo desproporcionada entre los empleados y que cada tarea se asigna teniendo en cuenta las capacidades y el rol específico de cada colaborador.

4.6. Encuesta

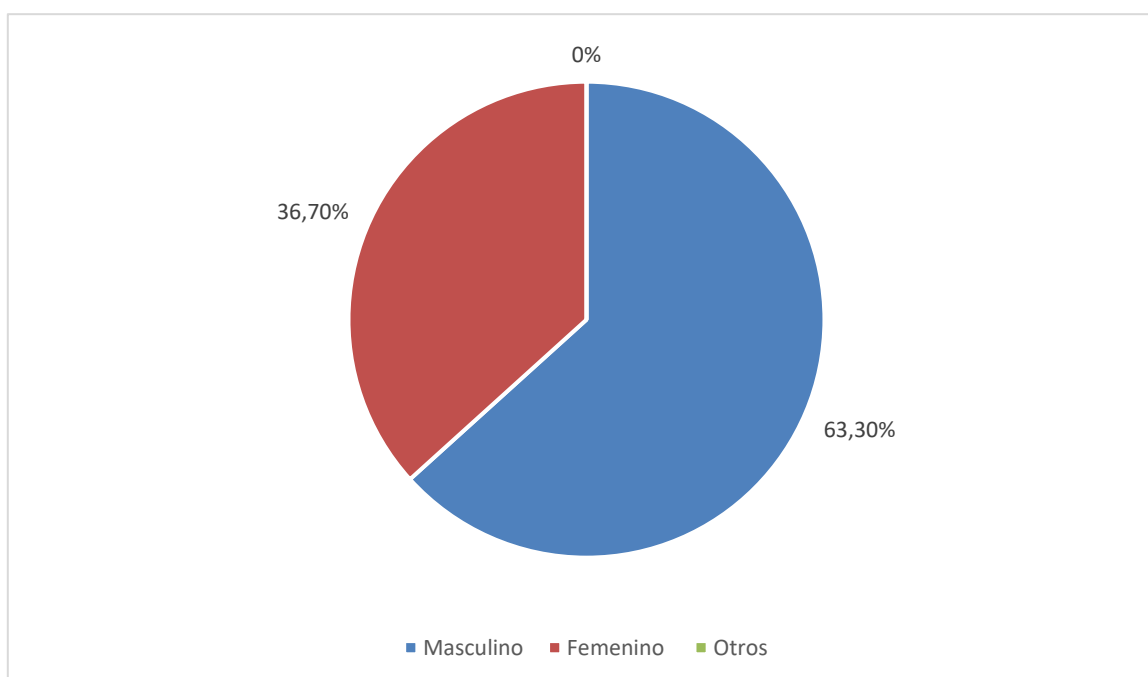
Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 30 colaboradores de Distribuidora Méndez con el propósito de comprender mejor los métodos empleados para la captación de personal ayudaron con el estudio que busca esclarecer las prácticas actuales en el reclutamiento y selección de empleados, así como evaluar su efectividad y áreas de mejora, la información recopilada a través de las encuestas proporciono una visión detallada y matizada de las experiencias y percepciones de los participantes, quienes son actores clave en el proceso de captación de talento dentro de la organización.

La encuesta fue diseñada para explorar diversos aspectos relacionados con la captación de personal, incluyendo las fuentes de reclutamiento utilizadas, la eficacia de las

estrategias de selección, la satisfacción con el proceso y las percepciones sobre la adecuación de los métodos empleados para atraer y contratar al talento adecuado.

Al abordar estos temas, se pretende identificar las fortalezas y debilidades del proceso actual, con el fin de ofrecer recomendaciones basadas en datos que puedan guiar la mejora continua.

Gráfico 1 Género de los encuestados



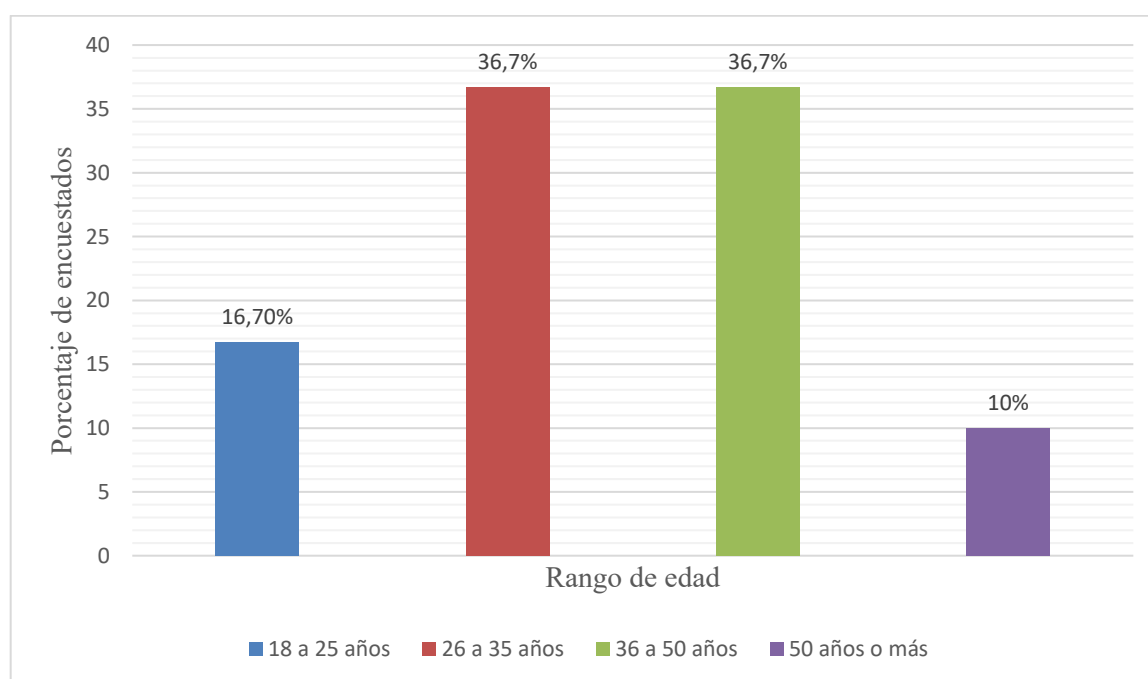
Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

El gráfico anterior representa la distribución de género de los encuestados, revela una predominancia masculina en la muestra analizada, específicamente, el 63,3% de los encuestados son hombres, mientras que el 36,7% son mujeres, y ningún encuestado se clasificó como "otro".

Esta distribución nos proporciona una visión inicial sobre la composición demográfica de los participantes y puede tener varias implicaciones para el análisis de los métodos de captación de personal.

La significativa mayor proporción de hombres en comparación con mujeres puede causarse por el tipo de actividad que lleva a cabo la empresa, esto porque la mayoría de los puestos requieren de fuerza y esfuerzo constante, al concentrarse su operación en una bodega de almacenamiento, el movimiento de bultos y cajas es muy común.

Gráfico 2 Rango de edad de los encuestados

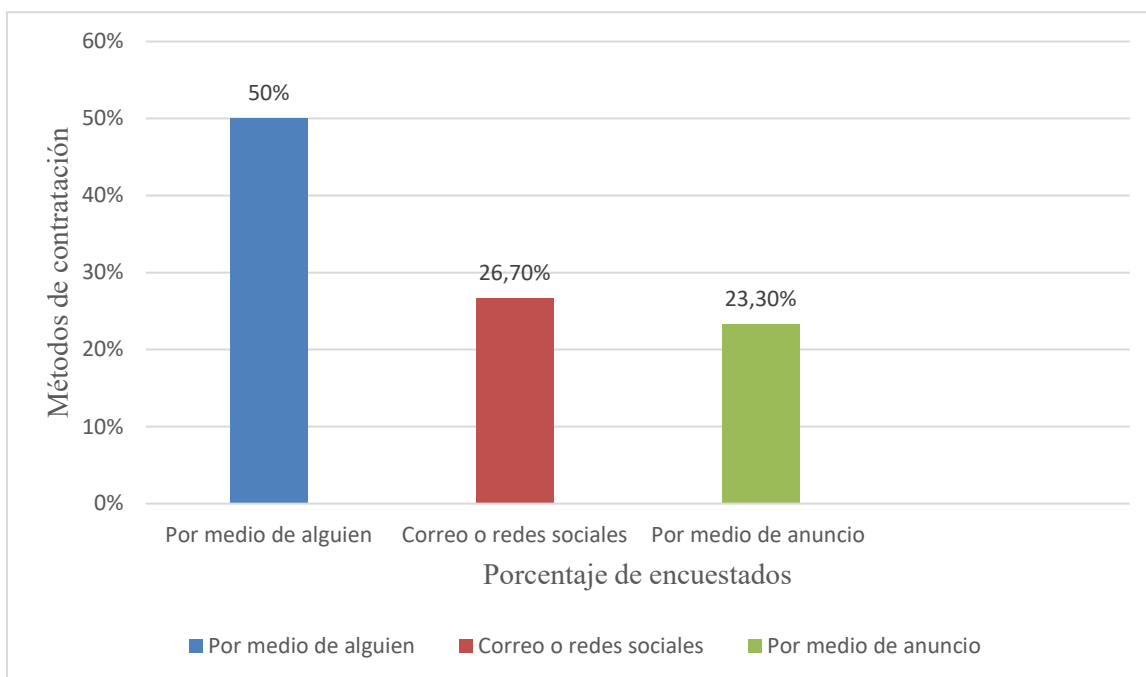


Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

En términos de distribución por edad, los resultados de la encuesta indican que el 36,70% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años, el 36,70% tienen entre 36 y 50 años, el 10% son mayores de 50 años y un 16,70% se encuentra en el rango de 18 a 25 años.

La distribución de edad sugiere que los métodos de captación actuales están atrayendo, principalmente, a individuos en las etapas medias de sus carreras profesionales, la paridad en los grupos de 26 a 35 años y de 36 a 50 años muestra que la organización tiene éxito en atraer a personas con experiencia moderada a significativa.

Gráfico 3 Método por el cual el encuestado se enteró de la plaza vacante



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

En la encuesta aplicada a los 30 colaboradores sobre los métodos empleados para la captación del personal, una de las preguntas clave fue: "¿Cómo se enteró de la plaza vacante cuando fue contratado?".

Las respuestas revelaron los siguientes porcentajes: 23,30% de los encuestados se enteraron por medio de un anuncio, 26,70% a través de correo o redes sociales, y el 50% se enteraron por medio de alguien.

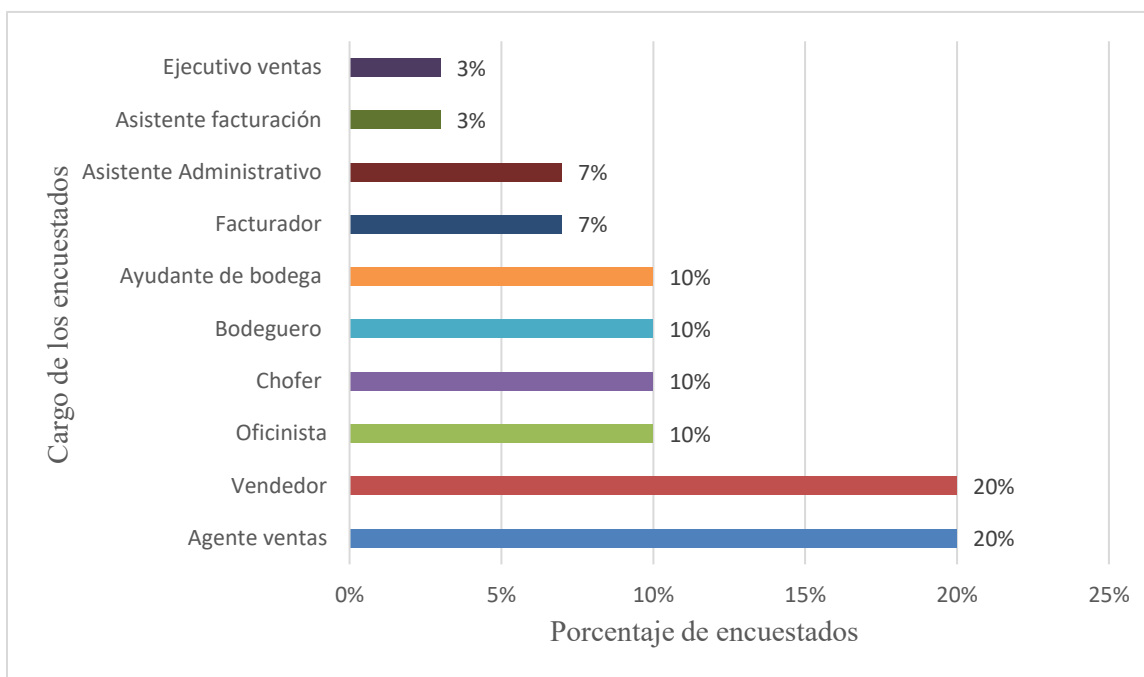
La proporción de encuestados que se enteraron de la vacante a través de anuncios es relativamente baja, esto puede indicar que los anuncios, aunque tradicionales, no son el método más efectivo o preferido en el contexto actual.

El hecho de que un 26,70% de los encuestados se enteraron de la vacante a través de correos electrónicos o redes sociales resalta la creciente importancia de las plataformas digitales en la captación de personal, este resultado sugiere que las estrategias de reclutamiento deben incluir una fuerte presencia en las redes sociales y campañas de email marketing.

Las redes sociales no solo permiten un alcance amplio y segmentado, sino que también facilitan la interacción directa con los potenciales candidatos, creando un canal dinámico y efectivo para la comunicación de oportunidades laborales.

La mitad de los encuestados se enteraron de las vacantes por medio de alguien, lo cual destaca la importancia del networking y las recomendaciones personales en el proceso de captación de personal, este resultado subraya que las referencias personales siguen siendo un método extremadamente poderoso y confiable para reclutar empleados.

Gráfico 4 Cargo que desempeñan actualmente los encuestados en la organización



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

En el análisis de las respuestas a la pregunta sobre el cargo que desempeñan actualmente en la organización, se observan los siguientes resultados, 3% de los encuestados son ejecutivos de ventas, 3% son asistentes de facturación, 7% son asistentes administrativos, 7% son facturadoras, 10% son ayudantes de bodega, 10% son bodegueros, 10% son choferes, 10% son oficinistas, 20% son vendedores y 20% son agentes de ventas.

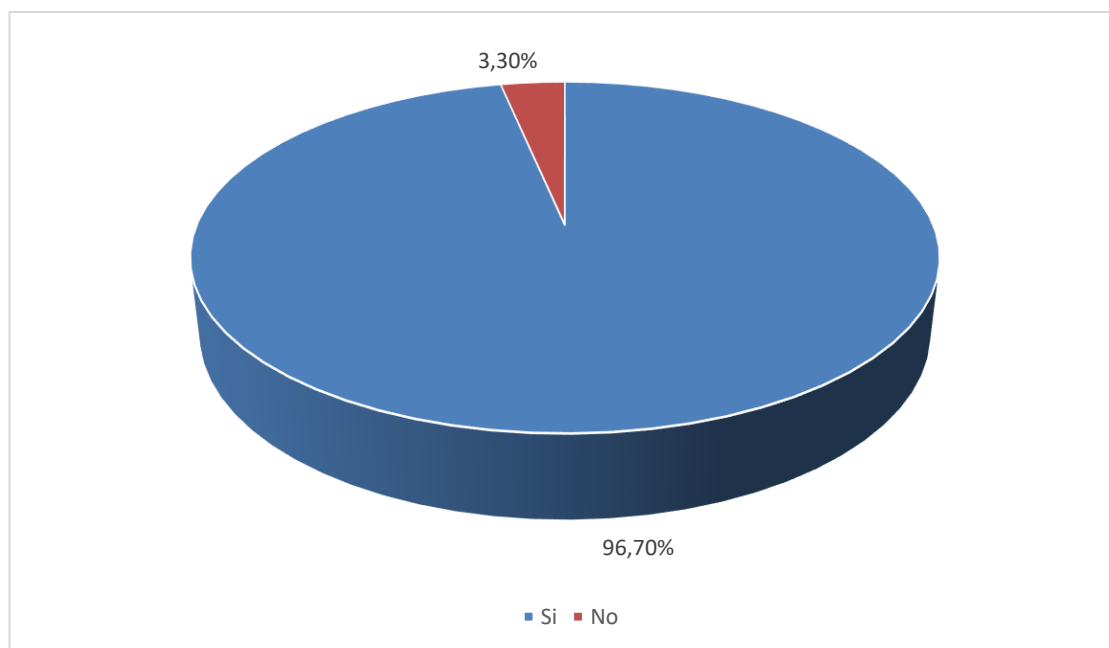
Estos resultados muestran una clara predominancia de funciones relacionadas con ventas dentro de la organización, el hecho de que el 43% de los encuestados sean vendedores o agentes de ventas indica que casi la mitad de la fuerza laboral encuestada está directamente involucrada en actividades de ventas; esto refleja la naturaleza del negocio.

La presencia significativa de funciones de apoyo logístico y administrativo, también, es notable. Con el 10% de los encuestados desempeñándose como ayudantes de bodega,

bodegueros, y choferes, y otro 10% como oficinistas, se evidencia que la empresa necesita una estructura de apoyo sólida para respaldar las operaciones de ventas y distribución.

En conjunto, estos datos reflejan una estructura organizacional donde los roles de ventas predominan, respaldados por un equipo logístico y administrativo robusto, esto destaca la importancia de tener estrategias de captación de personal enfocadas en atraer talento calificado en ventas, así como en roles de apoyo logístico y administrativo para asegurar un funcionamiento integrado y eficiente de la organización.

Gráfico 5 Explicación de las funciones al ser contratado



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

El análisis de la pregunta "¿Le explicaron sus funciones al ser contratado?" revela un resultado notable en Distribuidora Méndez, donde el 96,7% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sí, les explicaron sus funciones al momento de ser contratados.

Solo un 3,3% de los encuestados respondió negativamente, indicando que no se le explicaron sus funciones al inicio de su contrato.

Este resultado refleja una práctica organizacional positiva dentro de Distribuidora Méndez, donde la gran mayoría de los empleados reciben una clarificación sobre sus responsabilidades y funciones desde el comienzo de su relación laboral.

Esta práctica es crucial no solo para asegurar que los empleados comprendan claramente qué se espera de ellos en sus roles, sino también para facilitar una integración más efectiva y rápida en la organización, cuando los empleados tienen una comprensión clara de sus funciones desde el principio, están mejor equipados para desempeñarse de manera efectiva y contribuir al éxito general de la empresa.

El hecho de que solo un pequeño porcentaje (3,3%) indicara que no se les explicaron sus funciones inicialmente podría ser objeto de atención por parte de la empresa, aunque este porcentaje es bajo, es importante considerar las razones detrás de esta percepción y abordar cualquier brecha de comunicación o expectativas no cumplidas.

Mejorar la claridad y la efectividad en la comunicación de las responsabilidades laborales puede ayudar a fortalecer aún más la relación empleado-empresa y mejorar la satisfacción y el desempeño laboral a largo plazo.

¿Cuáles son las responsabilidades principales de tu puesto?

Al ser una pregunta abierta, las respuestas fueron variadas y reflejan una amplia gama de tareas y funciones desempeñadas por los empleados en diferentes roles dentro de la empresa.

Varias respuestas destacan la importancia de: atender a los clientes, tomar pedidos y enviarlos, esta responsabilidad es crucial en roles que implican contacto directo con los clientes, asegurando que sus necesidades sean satisfechas y los pedidos sean procesados de manera eficiente, respuestas como "atender a los clientes, tomar los pedidos, enviarlos" y "digitalarlos, atender los clientes y la zona asignada" subrayan funciones vitales en las funciones diarias.

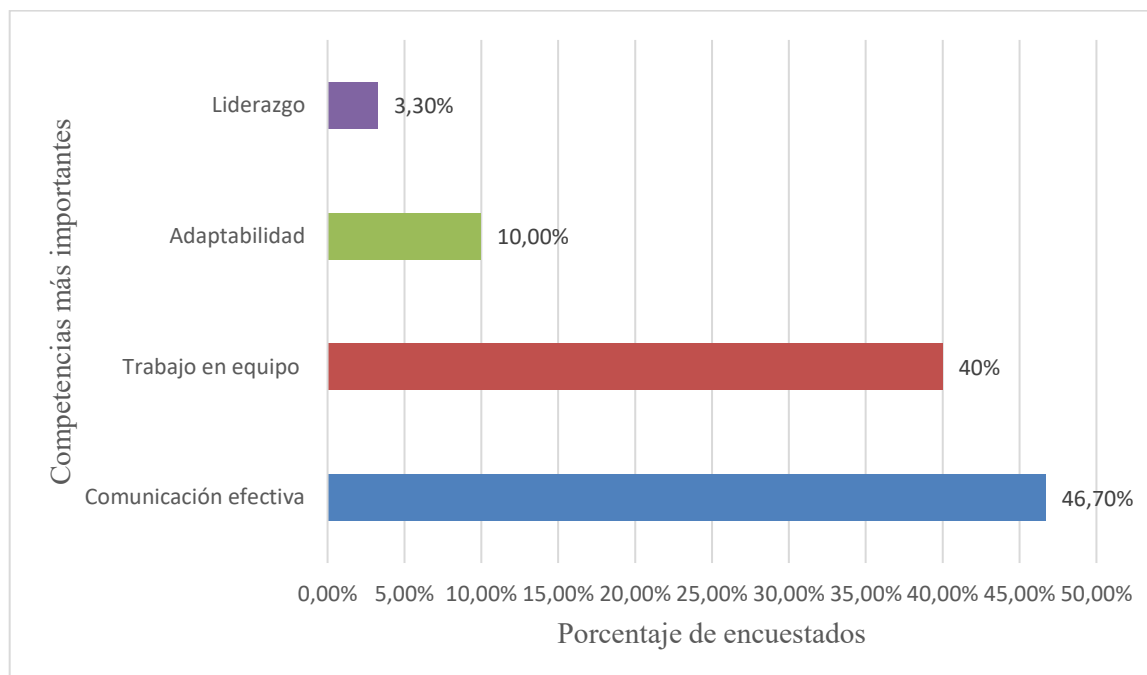
Otro grupo significativo de respuestas se centra en la gestión de inventarios y el alistado de pedidos, las tareas incluyen chequear la mercadería, mantener el orden y aseo de la bodega, y realizar inventarios, reflejan estas responsabilidades esenciales para el funcionamiento operativo de la empresa.

Además, varias respuestas mencionan tareas relacionadas con el seguimiento y asesoramiento de clientes, así como la apertura de nuevos clientes, lo que indica un enfoque en la expansión del negocio y la fidelización de clientes existentes. Este aspecto es fundamental para las funciones que están directamente involucrados en las ventas y el crecimiento del mercado.

En funciones administrativas, las respuestas destacan la importancia de tareas como: archivar documentos, manejar cuentas por cobrar, y aplicar notas de débito y crédito, son indicadores de una gestión administrativa precisa y organizada para el buen funcionamiento de la empresa.

Finalmente, las respuestas también reflejan responsabilidades de liderazgo y coordinación dentro del equipo de ventas, como dirigir el equipo, establecer objetivos, y crear planes para optimizar las ventas, esto resalta la importancia de un liderazgo efectivo en la gestión del equipo y en el logro de los objetivos comerciales de la empresa.

Gráfico 6 Competencias importantes respecto al rol actual que desempeñan los encuestados.



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

El análisis de las competencias más importantes respecto al rol actual que desempeñan los encuestados en Distribuidora Méndez revela una clara preferencia por habilidades interpersonales y de colaboración, con una menor valoración de competencias de liderazgo y adaptabilidad. Este panorama ofrece una visión detallada sobre qué aspectos son considerados críticos para el éxito en los puestos actuales dentro de la empresa.

La competencia de comunicación efectiva destaca como la más valorada, con un 46,70% de los encuestados considerándola fundamental, esta alta valoración sugiere que, para los colaboradores de Distribuidora Méndez, la habilidad de transmitir ideas claramente, escuchar activamente y mantener una comunicación abierta y eficaz con colegas y clientes es crucial.

La comunicación efectiva es esencial para evitar malentendidos, coordinar esfuerzos y garantizar que los procesos internos y externos fluyan sin problemas, lo cual es vital en una empresa donde la interacción constante con clientes y entre departamentos es una parte integral de las operaciones diarias.

El trabajo en equipo también es altamente valorado, con un 40% de los encuestados identificándolo como una competencia clave, esta respuesta refleja la importancia de la colaboración y la capacidad de trabajar armoniosamente con otros para alcanzar objetivos comunes.

En un entorno donde la interdependencia entre roles es significativa, la habilidad de contribuir positivamente a un equipo, compartir responsabilidades y apoyar a los compañeros es crucial para mantener la productividad y la cohesión organizacional, la valoración del trabajo en equipo subraya la cultura de colaboración y apoyo mutuo dentro de la empresa, lo que puede conducir a un ambiente de trabajo más motivador y eficiente.

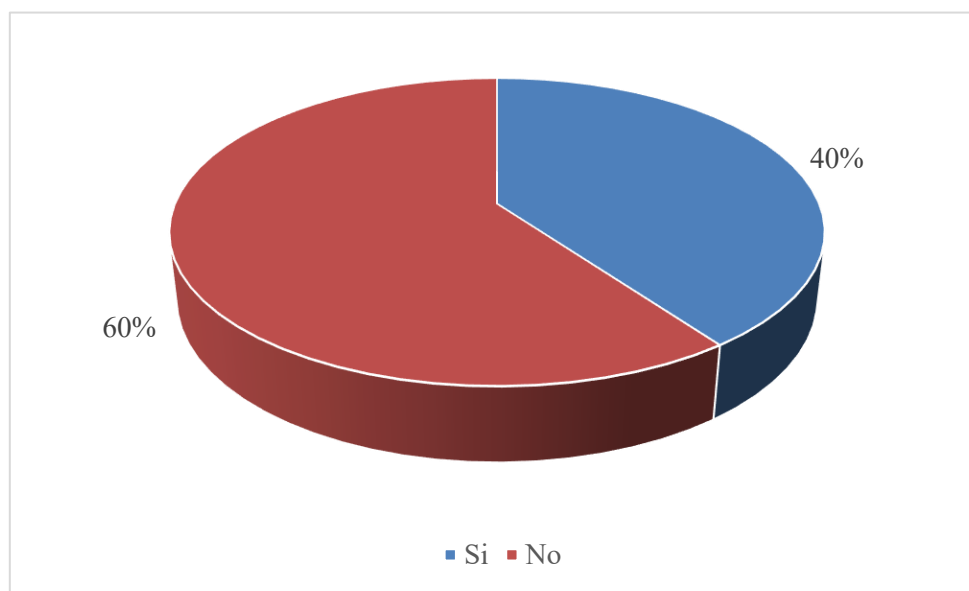
En contraste, adaptabilidad, aunque importante, es valorada por solo el 10% de los encuestados, esto podría indicar que, si bien la capacidad de ajustarse a cambios y nuevos desafíos es reconocida, no es percibida como una prioridad tan alta en comparación con las competencias interpersonales. Sin embargo, en un entorno empresarial que está en constante evolución, la adaptabilidad sigue siendo una competencia esencial para enfrentar cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas y variaciones en las demandas de los clientes.

La relativamente baja valoración de esta competencia podría sugerir una oportunidad para fomentar una mayor flexibilidad y preparación para el cambio entre los colaboradores.

Finalmente, el liderazgo es la competencia menos valorada, con solo un 3,30% de los encuestados considerándolo crucial para su rol actual, esta baja valoración podría indicar que

muchos de los puestos dentro de Distribuidora Méndez no requieren un enfoque fuerte en habilidades de liderazgo, o que las estructuras de liderazgo ya existentes satisfacen adecuadamente las necesidades de la organización. No obstante, desarrollar habilidades de liderazgo en más colaboradores puede ser beneficioso para fomentar la iniciativa, mejorar la toma de decisiones y preparar a futuros líderes dentro de la empresa.

Gráfico 7 Realización de prueba para ingreso al puesto.



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

¿Realizaron alguna prueba para ingresar al puesto de trabajo que hoy desempeña?

Esta pregunta reveló una división significativa entre los colaboradores de Distribuidora Méndez, con el 60% indicando que no realizaron ninguna prueba y el 40% afirmando que sí.

Estos resultados proporcionan una visión sobre los procesos de selección y contratación implementados por la empresa, así como sobre las experiencias y percepciones de los empleados respecto a estas prácticas.

El hecho de que el 60% de los encuestados no haya realizado ninguna prueba para ingresar sugiere que una mayoría de los colaboradores fue seleccionada mediante métodos alternativos, posiblemente basados en entrevistas, referencias, o evaluaciones informales de sus habilidades y experiencia.

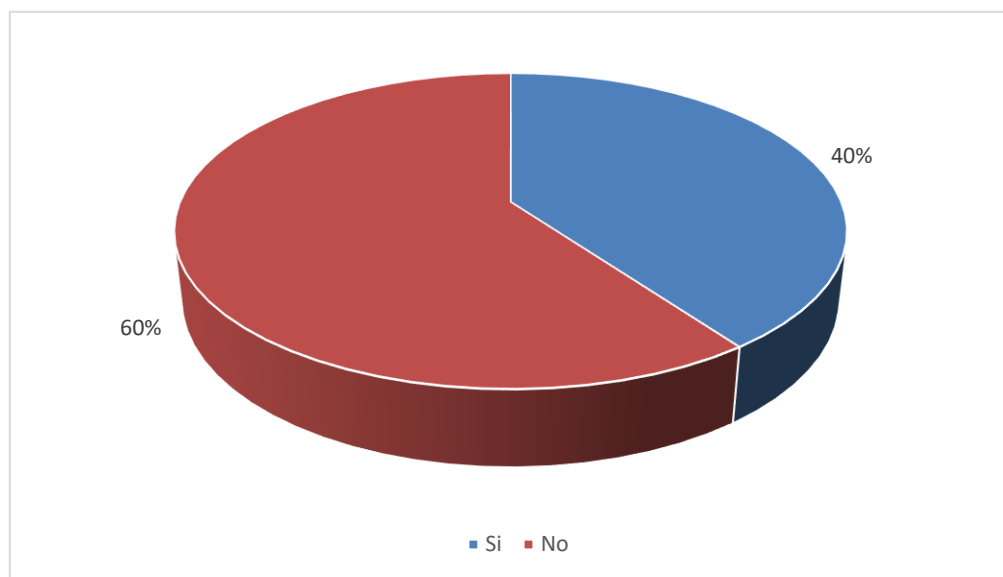
Esto podría indicar un enfoque más flexible y posiblemente menos estructurado en el proceso de contratación, lo cual puede tener ventajas y desventajas.

Por un lado, la flexibilidad en la contratación puede permitir a la empresa adaptarse rápidamente a sus necesidades inmediatas de personal y valorar características cualitativas que no siempre son capturadas por pruebas formales. Sin embargo, la falta de pruebas sistemáticas podría también significar que algunos aspectos importantes del desempeño potencial de los candidatos no se están evaluando de manera uniforme, lo que podría llevar a variaciones en la calidad y aptitud de los empleados contratados.

Este enfoque puede ayudar a asegurar que los candidatos seleccionados poseen las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles, contribuyendo así a un nivel de desempeño más consistente y predecible dentro de la organización.

Además, las pruebas pueden servir como una herramienta para identificar áreas de desarrollo para los nuevos empleados, permitiendo a la empresa proporcionar capacitación específica desde el inicio de su contratación.

Gráfico 8 Capacitaciones recibidas por los colaboradores.



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

La pregunta "¿Recibe capacitaciones constantemente?" revela una discrepancia notable en las experiencias de formación continua entre los colaboradores de Distribuidora Méndez.

Según los resultados, el 60% de los encuestados indicó que no recibe capacitaciones constantes, mientras que el 40% afirmó que sí. Este contraste proporciona una visión crítica sobre la estrategia de desarrollo profesional y la inversión en el capital humano por parte de la empresa.

El hecho de que el 60% de los colaboradores no reciba capacitaciones constantes sugiere una brecha significativa en el enfoque de la empresa hacia la formación y el desarrollo continuo, la falta de capacitaciones regulares puede tener varias implicaciones negativas.

En primer lugar, puede afectar la actualización y mejora de habilidades y conocimientos, lo cual es crucial en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente debido a los avances tecnológicos y cambios en el mercado.

Los empleados sin acceso a formación continua pueden sentirse desactualizados o menos competentes, lo que podría afectar su rendimiento y su capacidad para innovar o adaptarse a nuevos desafíos.

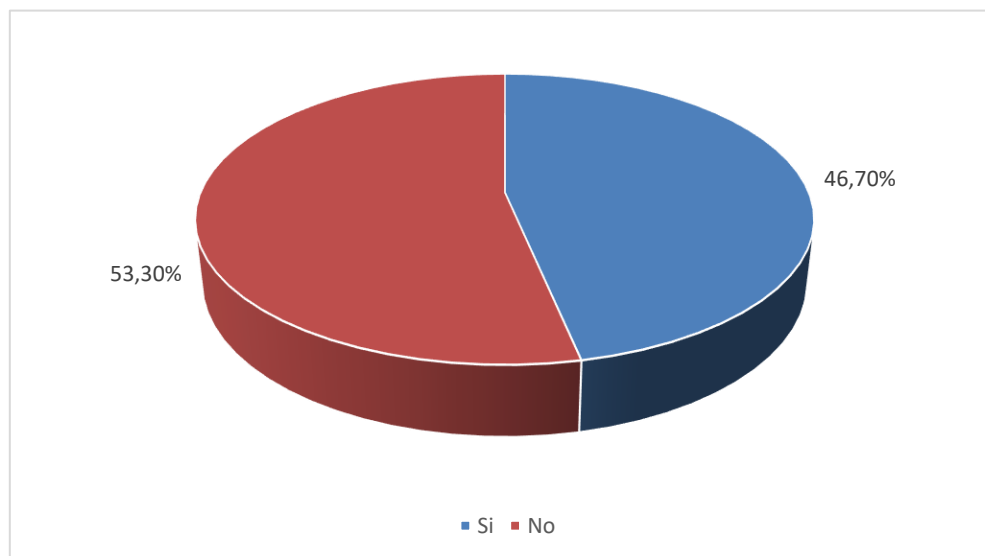
Además, la falta de capacitación constante puede llevar a una menor satisfacción laboral y desmotivación, ya que los empleados pueden percibir que la empresa no invierte en su desarrollo profesional ni valora su crecimiento.

Por otro lado, el 40% de los encuestados que sí reciben capacitaciones constantes indica que hay un segmento de la fuerza laboral que se beneficia de las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la empresa, este grupo de empleados probablemente se siente más preparado y seguro en sus roles, con acceso a nuevos conocimientos y habilidades que pueden mejorar su desempeño y productividad.

La formación continua también puede fomentar un sentido de lealtad y compromiso hacia la empresa, ya que los empleados pueden percibir que su desarrollo profesional es una prioridad para la organización.

Además, estos empleados capacitados pueden actuar como agentes de cambio dentro de la empresa, compartiendo su conocimiento y mejores prácticas con sus colegas, lo que puede tener un efecto positivo en la cultura organizacional y en la eficacia operativa general.

Gráfico 9 Comunicación de normas y políticas de organización durante la contratación



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2024.

Durante la contratación, ¿Le indicaron cuáles eran las normas y políticas de la organización?

La pregunta anterior arrojó resultados significativos respecto a la claridad y transparencia en el proceso de incorporación de nuevos empleados en Distribuidora Méndez.

Según la encuesta aplicada, el 53.3% de los encuestados manifestó que no les informaron sobre las normas y políticas de la organización durante su contratación, mientras que el 46.7% afirmó que sí recibieron esta información.

El hecho de que más de la mitad de los empleados (53.3%) no haya recibido información sobre las normas y políticas de la empresa al momento de su contratación sugiere una deficiencia en el proceso de inducción.

Este vacío puede tener varias consecuencias negativas, en primer lugar, los empleados que no están bien informados sobre las políticas y normas de la empresa pueden

incurrir inadvertidamente en prácticas que no cumplen con las expectativas organizacionales, lo que puede conducir a conflictos y sanciones.

Además, la falta de claridad sobre las políticas y normas puede generar confusión e inseguridad, afectando la confianza y el sentido de pertenencia de los nuevos empleados. Sin una comprensión clara de las reglas y expectativas, es probable que los empleados se sientan desorientados, lo que puede impactar negativamente su desempeño y su capacidad para integrarse plenamente en la cultura organizacional.

Por otro lado, el 46.7% de los encuestados que sí fueron informados sobre las normas y políticas durante su contratación tienen una ventaja significativa, estos empleados tienen un entendimiento más claro de lo que se espera de ellos y de cómo deben comportarse en el entorno laboral, lo que facilita su integración y les permite alinearse mejor con los objetivos y la cultura de la empresa.

La información adecuada sobre las políticas y normas desde el inicio también puede mejorar la comunicación y reducir la incertidumbre, promoviendo un ambiente de trabajo más cohesivo y eficiente.

Estos resultados subrayan la importancia crítica de un proceso de inducción exhaustivo y bien estructurado, la inducción debe incluir una explicación detallada de las normas y políticas de la organización para los nuevos colaboradores.

Al asegurar que cada nuevo miembro del equipo esté plenamente informado, la empresa puede minimizar malentendidos y conflictos, fomentar una cultura de transparencia y responsabilidad, un programa de inducción integral no solo facilita una transición más suave para los nuevos colaboradores, sino que también sienta las bases para un desempeño eficaz y una integración cultural más rápida.

Una de las últimas preguntas que conforman la encuesta fue, ¿Existe algún comentario o sugerencia adicional que tengas para mejorar la experiencia para la contratación de futuros compañeros?

Esta pregunta permitió a los encuestados de Distribuidora Méndez expresar una variedad de opiniones y sugerencias, evidenciando diversas áreas de oportunidad en el proceso de contratación e inducción. Al ser una pregunta abierta, las respuestas reflejan una amplia gama de perspectivas y experiencias individuales.

Uno de los comentarios recurrentes se refiere a la necesidad de definir claramente las tareas y funciones de cada colaborador desde el inicio, varios encuestados sugirieron que explicar mejor las obligaciones y funciones de cada trabajador podría mejorar significativamente la experiencia de contratación.

Esta claridad no solo facilitaría una integración más rápida y efectiva, sino que también ayudaría a los nuevos colaboradores a comprender sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

La capacitación fue otro tema destacado, muchos encuestados señalaron la importancia de realizar capacitaciones constantes para todo el personal, las capacitaciones no solo ayudarían a los nuevos empleados a adaptarse más rápidamente, sino que también fomentarían un entorno de aprendizaje continuo, beneficiando tanto al personal como a la organización en su conjunto.

Además, algunos sugirieron mejorar la comunicación interna y reforzar el trabajo en equipo, lo que podría contribuir a una cultura organizacional más cohesionada y eficiente.

El proceso de inducción actual también recibió críticas y sugerencias de mejora. Varios participantes mencionaron la necesidad de una mejor inducción, sugiriendo que una

inducción más detallada y estructurada podría facilitar una integración más suave para los nuevos empleados.

La mejora continua en el proceso de inducción fue un punto mencionado repetidamente, indicando que los empleados actuales ven una clara oportunidad para optimizar cómo se reciben y se entrenan a los nuevos miembros del equipo.

Otros comentarios incluyeron la importancia de tener transparencia durante el proceso de entrevistas y en la investigación de referencias, los encuestados subrayaron que una mayor transparencia y verificación de referencias podrían mejorar la confianza y la seguridad en el proceso de contratación.

Además, algunos sugirieron realizar un estudio de cargas de trabajo para asegurar que la responsabilidad del colaborador esté equilibrada con la remuneración, beneficiando tanto al negocio como a los trabajadores.

En resumen, las sugerencias adicionales de los colaboradores de Distribuidora Méndez destacan la necesidad de una mayor claridad en las funciones y tareas, una mayor frecuencia de capacitaciones, una mejor comunicación interna, y mejoras en el proceso de inducción y entrevistas.

Estos comentarios proporcionan una valiosa retroalimentación que puede ser utilizada para optimizar el proceso de contratación, mejorando así la experiencia tanto para los nuevos colaboradores como para la organización en general.

CAPITULO V

DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN

DEL PROYECTO

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Distribuidora Méndez

Elaboró	Fecha de elaboración	Fecha de actualización
Lilliana Victoria Arroyo Vargas Elga Victoria Paniagua Vega	Agosto 2024	Abril 2025

Tabla de contenido

Introducción.....	124
Antecedentes de la empresa.....	125
Ubicación de la empresa.....	125
Antecedentes del manual.....	126
Objetivos del manual.....	126
Descripción del manual.....	127
Indicaciones generales sobre el uso.....	127
Cuadro RASI (Responsabilidad, Autoridad, Soporte e Información)	128
Marco legal.....	129
Marco conceptual.....	129
Planeación general.....	131
Identificación de Necesidades de Talento.....	131
Definición del Perfil del Puesto.....	131
Presupuesto y Aprobación del Proceso.....	131
Proceso de reclutamiento.....	132
Publicación de la Vacante.....	133
Recepción y Análisis de Candidaturas.....	133
Evaluación de Candidatos.....	133
Toma de Decisión.....	134
Tabla de Evaluación para el Reclutamiento.....	134
Evaluación de Candidatos.....	135
Presentación de Oferta Laboral.....	136
Selección y contratación.....	137

Entrevistas por Competencias.....	138
Aplicación de Pruebas.....	138
Tabla de Puntuaciones para la Evaluación de Candidatos.....	139
Toma de Decisión.....	140
Inducción y Período de Prueba.....	141
Guía general de funciones y requisitos establecidos para cada puesto.....	146
Requerimientos básicos para el desarrollo de la propuesta.....	150
Glosario.....	152

Introducción

Este manual tiene como propósito detallar las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Distribuidora Méndez, junto con las políticas y normativas que guiarán su aplicación.

El objetivo es asegurar la selección de los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades laborales de la empresa. Basado en las mejores prácticas y adaptado a los valores y metas de Distribuidora Méndez, este documento integra herramientas modernas para la evaluación de competencias.

El reclutamiento y la selección son procesos críticos para cualquier organización, ya que el éxito de la empresa depende en gran medida del talento que la conforma. Contar con un manual que estandarice y actualice estos procesos es esencial para identificar a aquellos candidatos que no solo demuestren un alto desempeño, sino que también se alineen con la visión y los objetivos de Distribuidora Méndez.

Además, proporciona las directrices necesarias para atraer y seleccionar a los candidatos que posean las habilidades y competencias requeridas para contribuir al éxito de la empresa.

Este proceso es aplicable a todos los niveles de la organización y facilitará la evaluación de candidatos, garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades a lo largo de todo el proceso.

De esta manera, permitirá a la empresa planificar, reclutar y seleccionar al personal más calificado, mediante la implementación de técnicas efectivas.

Antecedentes de la Empresa

Distribuidora Méndez es una empresa costarricense fundada en el año 2010, especializada en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo. Desde sus inicios ha mantenido un crecimiento progresivo, posicionándose como un actor importante dentro del sector de distribución a nivel nacional. La empresa comenzó sus operaciones como un negocio familiar con cobertura limitada a la zona central del país, pero gracias a su visión estratégica, actualmente atiende a diversos puntos del territorio costarricense.

Su enfoque se ha centrado en brindar un servicio eficiente, personalizado y orientado a la satisfacción del cliente. Cuenta con una flota propia de transporte, instalaciones logísticas, y un equipo de 50 colaboradores comprometidos con los valores de responsabilidad, puntualidad y honestidad. En los últimos años, Distribuidora Méndez ha reconocido la necesidad de profesionalizar sus procesos internos, especialmente aquellos relacionados con el recurso humano, impulsando la implementación de prácticas modernas como la gestión por competencias.

Ubicación de la Empresa

Distribuidora Méndez está ubicada en el cantón de Esparza, provincia Puntarenas, Costa Rica. Su localización estratégica les permite un fácil acceso a las principales rutas logísticas del país, facilitando la distribución eficiente de productos en diferentes regiones.

Las instalaciones de la empresa incluyen oficinas administrativas, bodegas, áreas de carga y descarga, y zonas de almacenamiento acondicionadas para garantizar la conservación adecuada de los productos. Este entorno físico funcional está diseñado para fomentar la eficiencia operativa, la seguridad del personal y la atención óptima al cliente.

Antecedentes del Manual

Este manual surge como una iniciativa para que la empresa pueda formalizar, estandarizar y optimizar su proceso de reclutamiento y selección. Anteriormente, la contratación de personal se realizaba sin una estructura definida, lo que generaba variabilidad en los perfiles contratados, dificultades en la integración del personal, y una falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con la evolución de la organización y su visión de crecimiento sostenible, se identificó la necesidad de incorporar herramientas modernas que aseguren la incorporación del talento más adecuado. La gestión por competencias se convierte así en el eje central de esta propuesta, al permitir una evaluación integral de los candidatos no solo por sus conocimientos técnicos, sino también por sus comportamientos, habilidades blandas y capacidades alineadas a los valores corporativos.

Objetivos del Manual:

- Definir los lineamientos generales para un proceso de reclutamiento y selección eficiente, basado en la equidad y la consistencia.
- Especificar los criterios que deben considerarse durante el proceso de selección.
- Ofrecer una herramienta que describa, de forma estandarizada, los pasos necesarios para atraer y seleccionar al talento más adecuado.
- Garantizar la transparencia y equidad en la contratación.

Descripción del Manual

El presente manual proporciona una guía detallada sobre los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección del personal, fundamentado en el enfoque por competencias. Está dirigido al personal del área de Recursos Humanos, gerentes de área y toda persona involucrada en el proceso de contratación.

Indicaciones generales sobre el Uso

- El manual debe ser consultado cada vez que se inicie un proceso de contratación.
- Es responsabilidad del área de Recursos Humanos o Gerencia General su aplicación y cumplimiento.
- Cualquier modificación o actualización deberá ser autorizada por la Gerencia General.
- Se recomienda capacitar a los encargados de cada etapa del proceso en la aplicación de los instrumentos y metodologías contenidas en este documento.

Este documento es de carácter normativo interno y su cumplimiento es obligatorio para garantizar procesos coherentes, eficaces y transparentes.

Cuadro RASI (Responsabilidad, Autoridad, Soporte e Información)

Actividad	Responsable	Tiene autoridad para	Da soporte a	Recibe información de
Definir necesidad de personal	Jefatura	Aprobar apertura de plaza	RH	Gerencia General
Redactar perfil de puesto	RH	Modificar competencias	Jefatura	Jefatura
Publicar oferta y recibir CV	RH	Seleccionar medios	Soporte TI	Postulantes
Aplicar pruebas y entrevistas	RH	Evaluar y filtrar	Jefatura	Postulantes
Tomar decisión final	Gerencia	Aprobar contratación	RH	RH y Jefatura

Fuente: elaboración propia.

Marco legal

El contenido de este manual se rige por la normativa laboral vigente en Costa Rica, garantizando la equidad, transparencia y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores.

En primer lugar, el Código de Trabajo de Costa Rica (Ley N° 2, 1943, última reforma 2020) establece las disposiciones generales en materia de contratación, condiciones laborales y derechos de los trabajadores (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2020).

Adicionalmente, la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Ley N° 7600, 1996) promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad, obligando a los empleadores a realizar ajustes razonables para garantizar su acceso equitativo al trabajo (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1996).

Asimismo, la Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia (Ley N° 7476, 1995) establece mecanismos de prevención y sanción contra el acoso en el entorno laboral, asegurando un ambiente de trabajo seguro y libre de violencia (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1995).

En cuanto a la privacidad de los candidatos, la Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales (Ley N° 8968, 2011) regula el uso, almacenamiento y tratamiento de información personal en los procesos de selección, exigiendo que las empresas obtengan el consentimiento informado de los postulantes antes de recopilar y utilizar sus datos (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2011).

Finalmente, la Ley General de la Caja Costarricense de Seguro Social (Ley N° 17, 1943, última reforma 2019) impone la obligatoriedad del registro de los empleados en el sistema de seguridad social, asegurando su acceso a servicios de salud y protección laboral (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2019). Estas normativas constituyen el marco legal bajo el cual Distribuidora Méndez lleva a cabo sus procesos de reclutamiento y selección.

Marco conceptual

El proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental para asegurar que Distribuidora Méndez cuente con los recursos humanos necesarios para cumplir con sus objetivos organizacionales.

Estos métodos deben estar estrechamente alineados con las necesidades y metas estratégicas de la empresa, garantizando que cada nuevo integrante aporte valor y contribuya al crecimiento de la organización.

El reclutamiento es el punto de partida en la incorporación de nuevo talento. Se trata de un conjunto de acciones enfocadas en atraer a individuos cualificados y potencialmente alineados con la cultura y valores de Distribuidora Méndez.

Como lo describe Chiavenato (2002), el reclutamiento implica "las actividades dirigidas a captar candidatos idóneos para una organización" (p. 95). Este manual busca generar una amplia base de candidatos, permitiendo a la empresa seleccionar a aquellos que mejor se ajusten a sus requerimientos.

La selección es el siguiente paso, en el cual se evalúan las capacidades, competencias y la adecuación cultural de los candidatos reclutados. Según Chiavenato (2002), la selección es "el proceso mediante el cual se elige al candidato más adecuado para un puesto, entre un grupo de aspirantes" (p. 111).

En Distribuidora Méndez, se lleva a cabo mediante una evaluación cuidadosa, asegurando que el candidato final posea no solo las habilidades técnicas necesarias, sino también una afinidad con los valores y objetivos de la empresa.

Una vez elegido el candidato, la inducción juega un papel crucial para facilitar su integración. Esta fase tiene como objetivo orientar al nuevo empleado, ayudándole a comprender su rol dentro de la organización, las expectativas del puesto, y cómo su trabajo contribuye al éxito global de Distribuidora Méndez. Chiavenato (2002) define la inducción como "el proceso inicial de posicionar al nuevo empleado en sus funciones y clarificar su papel dentro de la organización" (p. 142).

En Distribuidora Méndez, se considera la inducción como un paso esencial para garantizar que los nuevos empleados comiencen su camino en la empresa con claridad y motivación.

Planeación General

La planeación del proceso de reclutamiento y selección en Distribuidora Méndez es fundamental para garantizar la incorporación del mejor talento en la empresa. A través de una adecuada planificación, se pueden optimizar los tiempos, reducir costos y asegurar la alineación de los nuevos colaboradores con los objetivos organizacionales.

1. Identificación de Necesidades de Talento

1. Se realiza un análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa.
2. Se identifican vacantes por crecimiento, rotación o cambios organizacionales.
3. Se evalúa si la vacante puede ser cubierta mediante promoción interna o requiere reclutamiento externo.

2. Definición del Perfil del Puesto

1. Se establecen los requisitos académicos y técnicos.
2. Se identifican competencias clave (habilidades blandas y técnicas).
3. Se detallan las funciones y responsabilidades del puesto.

3. Presupuesto y Aprobación del Proceso

1. Se revisa la disponibilidad presupuestaria para la contratación.
2. Se obtiene la aprobación del dueño y Gerente General para proceder con la contratación.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Publicación de la Vacante

1. Se diseña la oferta de empleo con detalles claros sobre el puesto.
2. Se publica en medios de difusión internos y externos (portales de empleo, redes sociales, bolsas de trabajo, entre otros).
3. Se establece un plazo límite para la recepción de aplicaciones.

Recepción y Análisis de Candidaturas

1. Se reciben las solicitudes de empleo y se organizan.
2. Se verifican los documentos requeridos (hoja de vida, referencias, atestados, requisitos legales).
3. Se realiza un filtro respectivo para identificar los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos.

Evaluación de Candidatos

1. Análisis de hojas de vida: revisión de experiencia, formación y competencias.
2. Entrevistas por competencias: aplicación de la metodología STAR (Situación, Tareas, Acciones, Resultados).
3. Pruebas psicométricas y técnicas: evaluación de habilidades cognitivas y conocimientos específicos.
4. Verificación de referencias laborales: contacto con empleadores anteriores para confirmar desempeño y referencias.

Toma de Decisión

1. Se comparan los resultados de la evaluación con base en una tabla de puntuación.
2. Se selecciona al mejor candidato con calificación entre 30 y 55 puntos.
3. Se presenta la oferta laboral formal para verificación de requisitos legales.
4. Se coordina la aplicación del proceso de selección.

Tabla de Evaluación para el Reclutamiento

Esta tabla permite evaluar a los candidatos de forma objetiva, asignando un puntaje a cada criterio clave.

COMPETENCIA	PESO (%)	PUNTUACIÓN (1-10)	TOTAL, PONDERADO
EXPERIENCIA LABORAL	25%		
FORMACIÓN ACADÉMICA	20%		
REFERENCIAS LABORALES O RECOMENDACIONES	10%		
TOTAL	55%		

Instrucciones para la evaluación de la tabla anterior

1. Cada competencia se califica del 1 al 10, donde:
 - 1 – 3: bajo.
 - 4 – 6: aceptable.
 - 7 – 8: bueno.
 - 9 – 10: excelente.

Esto se debe valorar, según los requisitos de cada puesto, presentados en la guía al final del documento y con base en la información presentada por el candidato.

2. Se debe de multiplicar la calificación de cada criterio por su porcentaje, para luego realizar una sumatoria de los resultados y poder obtener el puntaje total. Por ejemplo: un candidato cuenta con una experiencia laboral de 8, por lo que ($8 * 25\% = 2.0$); formación académica de 7 ($7 * 20\% = 1.4$) y una referencia laboral de 9 ($9 * 10\% = 0.9$); sumando los puntajes obtenidos ($2.0 + 1.4 + 0.9 = 4.3$ (de un máximo de 5.5).
3. Interpretación de resultados con base al sumatorio total del puntaje:
 - 4.5 – 5.5: Excelente candidato.
 - 3.5 – 4.4: Buen candidato.
 - Menos de 2.5: No recomendado

Por lo tanto, de acuerdo con el segundo paso, ese candidato es apto para seguir con el proceso de selección.

Evaluación de Candidatos

El reclutamiento de personal se basa en un enfoque estructurado que permite evaluar de manera objetiva a cada postulante.

Se revisan todas las solicitudes de empleo que se seleccionaron en el proceso de reclutamiento, verificando que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos establecidos para la vacante. Los principales aspectos evaluados en esta etapa incluyen:

- Nivel académico alcanzado.
- Experiencia previa en puestos similares.
- Habilidades técnicas requeridas para el puesto.

- Consistencia en el historial laboral.
- Disponibilidad y expectativas salariales.

Presentación de Oferta Laboral

El o los y las candidatos (as) que ha recibido la calificación adecuada para proceder con el proceso de selección deben de conocer la oferta formal de empleo que detalla:

- Salario y beneficios adicionales.
- Jornada laboral y horario de trabajo.
- Condiciones del contrato (plazo fijo, indefinido, periodo de prueba, etc.).
- Responsabilidades del puesto y expectativas de desempeño.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso de selección y contratación en Distribuidora Méndez está diseñado para garantizar que cada colaborador seleccionado se ajuste no solo a los requisitos del puesto, sino también a la cultura organizacional y los valores de la empresa.

Este proceso permite identificar y atraer el talento idóneo que contribuya al crecimiento y eficiencia de la organización.

Entrevistas por Competencias

Se implementa una entrevista estructurada basada en la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) con el fin de predecir el desempeño del candidato en situaciones laborales reales dentro de Distribuidora Méndez. Se buscan evaluar aspectos como:

- Capacidad de resolución de problemas.
- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Adaptabilidad a los cambios.
- Toma de decisiones bajo presión.
- Orientación al servicio y atención al cliente.

Aplicación de Pruebas

Dependiendo del puesto al que se postule, se aplicarán pruebas específicas para medir:

- Habilidades cognitivas: capacidad de análisis, resolución de problemas y pensamiento crítico.

- Habilidades técnicas: dominio de herramientas y conocimientos específicos del cargo.
- Habilidades psicométricas: para puestos operativos como chofer y ayudante de bodega.
- Pruebas de campo: evaluación práctica en un entorno real o simulado para medir el desempeño en tareas específicas del puesto.

Tabla de Puntuaciones para la Evaluación de Candidatos

COMPETENCIA	PESO (%)	PUNTUACIÓN (1-10)	TOTAL, PONDERADO
HABILIDADES TÉCNICAS	20%		
HABILIDADES BLANDAS	15%		
RESULTADOS ENTREVISTA	10%		
TOTAL	45%		

Instrucciones para la evaluación de la tabla anterior:

1. Cada competencia se califica del 1 al 10, donde:
 - 1 – 3: desempeño bajo.
 - 4 – 6: desempeño adecuado.
 - 7 – 8: desempeño bueno.
 - 9 – 10: desempeño excelente.

Esto se debe valorar según los resultados obtenidos en las pruebas realizadas para cada candidato.

2. Se debe de multiplicar la calificación de cada criterio por su porcentaje, para luego realizar una sumatoria de los resultados y poder obtener el puntaje total. Por ejemplo: un candidato cuenta con habilidades técnicas de 7, por lo que ($7 * 20\% = 1.4$); habilidades blandas de 8 ($8 * 15\% = 1.2$) y en los resultados de la entrevista obtuvo una calificación de 9 ($9 * 10\% = 0.9$); sumando los puntajes obtenidos ($1.2 + 1.4 + 0.9 = 3.5$) (de un máximo de 4.5).
3. Interpretación de resultados con base al sumatorio total del puntaje obtenido en cada competencia:
 - 4.1 – 4.5: Excelente candidato.
 - 3.1 – 4.0: Buen candidato.
 - Menos de 3: No recomendado

El candidato con el puntaje más alto es considerado como el más adecuado para el puesto.

Toma de Decisión

Una vez finalizada la evaluación, se comparan los resultados obtenidos por los candidatos utilizando la tabla de puntuaciones del manual. La decisión final se basa en:

- Puntuación general obtenida en cada fase del proceso.
- Disponibilidad inmediata del candidato.
- Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Se selecciona al aspirante con la mejor calificación total y se valida su idoneidad para el cargo con la Gerencia General antes de proceder con la contratación.

Formalización del Contrato

Para completar el proceso de contratación, el nuevo colaborador debe presentar la documentación requerida, que incluye:

- Cédula de identidad vigente.
- Copia de títulos académicos y certificaciones.
- Hoja de delincuencia actualizada.
- Carné de salud (si aplica al puesto).
- Referencias laborales escritas.

El contrato se firma en presencia del Gerente General o área encargada de gestionar el capital Humano para garantizar la transparencia del proceso.

Inducción y Período de Prueba

El colaborador ingresa a un programa de inducción donde se le presenta la empresa, sus políticas internas y normativas de trabajo. Durante los primeros tres meses, se le asigna un mentor o supervisor que evaluará su desempeño.

Al finalizar el periodo de prueba, se realiza una evaluación formal para determinar si el empleado cumple con las expectativas y puede continuar en la empresa de manera permanente.

Inducción

Cuando un nuevo colaborador ingresa a Distribuidora Méndez, se le incorpora a un programa de inducción que tiene como objetivo facilitar su integración en la empresa. Este proceso incluye:

Presentación de la Empresa:

El colaborador recibe información detallada sobre: la historia, la misión, la visión y los valores de Distribuidora Méndez, con el fin de que entienda el propósito y los objetivos de la empresa.

Políticas Internas y Normativas de Trabajo:

Se explican las políticas internas, incluyendo las normas de seguridad y procedimientos operativos.

Período de Prueba

El período de prueba en Distribuidora Méndez tiene una duración de tres meses y es una etapa fundamental para evaluar el desempeño del colaborador. Según el Código de Trabajo de Costa Rica, durante este período, las partes pueden evaluar la idoneidad de la relación laboral, sin compromisos de preaviso y cesantía, hasta que se cumpla el plazo establecido (Aselecom Abogados, 2020).

Asignación de un Mentor o Supervisor:

Durante el período de prueba, el colaborador será acompañado por un mentor o supervisor que se encargará de evaluar su desempeño, proporcionarle retroalimentación continua y apoyarlo en su adaptación al puesto.

1. Evaluación del Desempeño:

El desempeño del colaborador será evaluado con base en objetivos específicos, habilidades técnicas y blandas, y adaptación al equipo de trabajo. Esta evaluación debe ser objetiva y documentada para asegurar que el proceso sea justo.

2. Derechos y Beneficios:

A pesar de que el colaborador aún no adquiere derechos de preaviso y cesantía durante el período de prueba, sí mantiene otros derechos, tales como el disfrute de vacaciones, aguinaldo y cobertura de salud mediante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) (Aselecom Abogados, 2020).

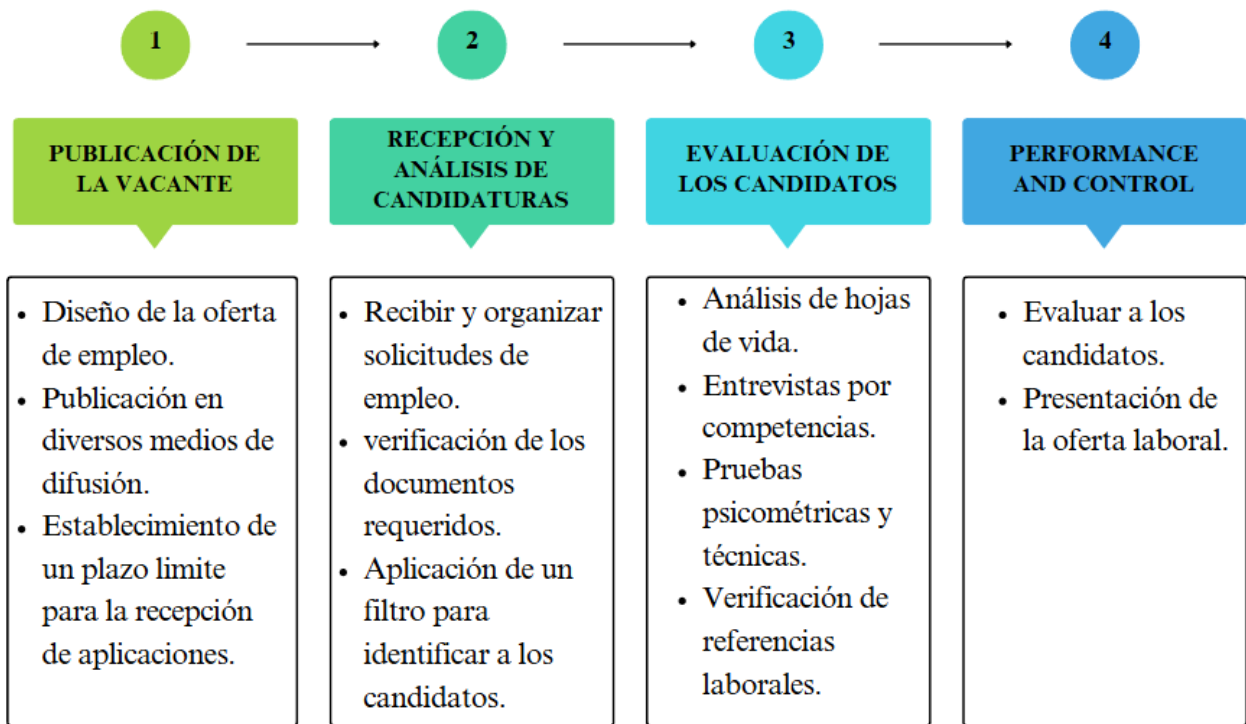
3. Evaluación Final:

Al final de los tres meses, se realiza una evaluación formal para determinar si el colaborador cumple con las expectativas de la empresa. Si el desempeño es satisfactorio, el colaborador continuará con un contrato permanente. En caso contrario, se considerará la terminación de la relación laboral, siempre de acuerdo con las normativas legales vigentes.

A continuación, se presentan los pasos que conforman el proceso de reclutamiento y selección de manera resumida mediante los siguientes esquemas.

Ilustración 3 Pasos para el proceso de reclutamiento

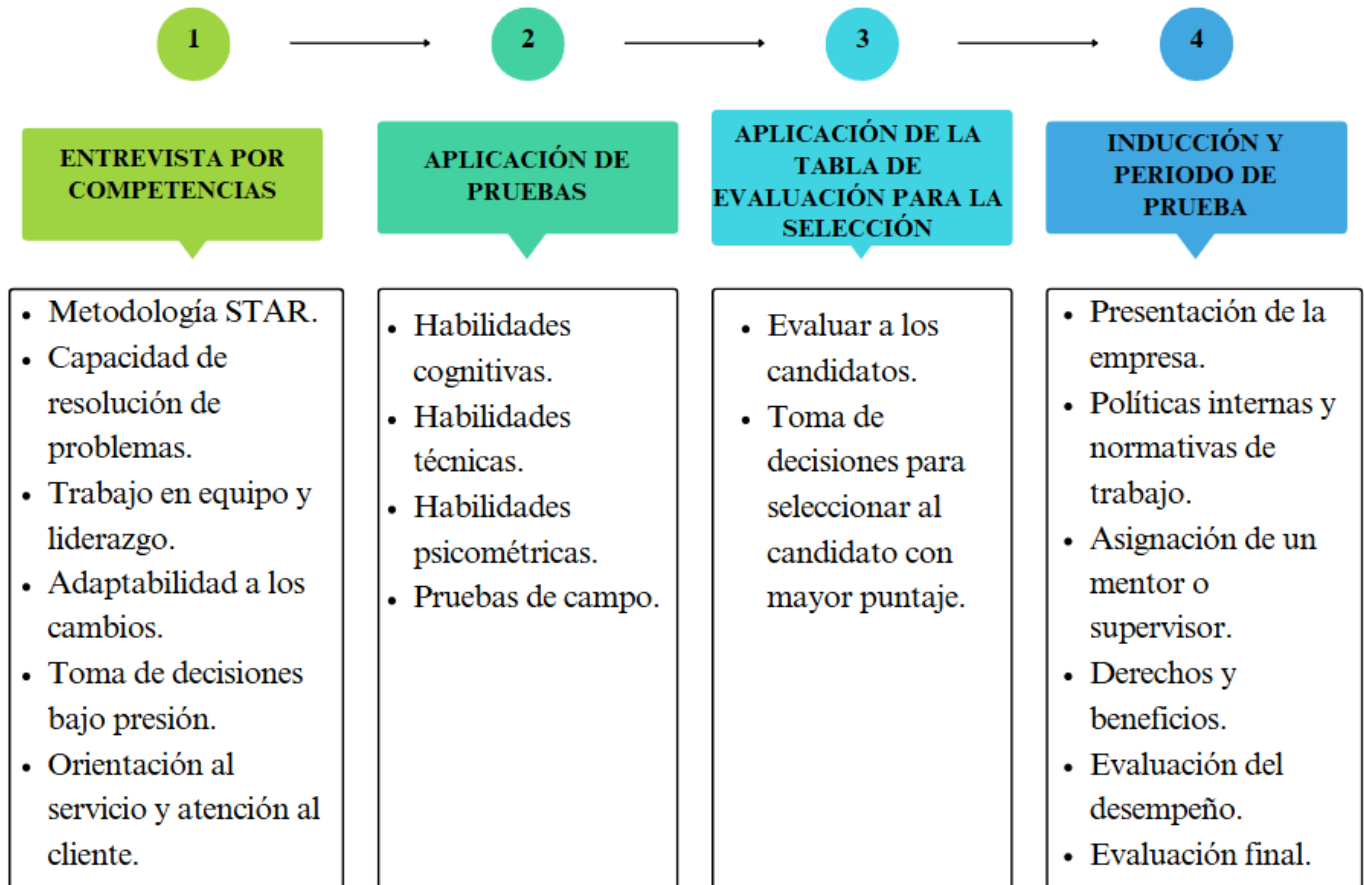
Proceso de Reclutamiento



Fuente: elaboración propia

Ilustración 4 Pasos para el proceso de selección y contratación

Proceso de Selección y Contratación



Fuente: elaboración propia

Guía general de funciones y requisitos establecidos para cada puesto

Agente de ventas

Funciones:

- Visitar clientes (supermercados, pulperías, tiendas)
- Ofrecer y vender productos de la empresa.
- Reportes de ventas y gestionar cobros.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.

Requisitos:

- Experiencia en ventas (mínimo 1 año).
- Habilidades para negociar y cerrar ventas.
- Licencia de conducir B1 vigente
- Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la provincia de Puntarenas.

Oficinista

Funciones:

- Registrar y verificar pedidos en el sistema.
- Controlar la documentación de ventas y cobranzas.
- Coordinar con el equipo de ventas y distribución para validar entregas.
- Atender consultas de clientes sobre facturación.
- Realizar la facturación correspondiente.

Requisitos:

- Educación: técnico o universitario en contabilidad o administración o carrera a fin.
- Manejo de software de facturación y Excel.
- Habilidad para trabajo en equipo y atención al detalle.

Bodeguero

Funciones:

- Preparación y alistado de pedidos.
- Mantenimiento del orden y limpieza de la bodega.
- Recepción, almacenamiento y despacho de productos.
- Control y rotación de inventarios.
- Carga y descarga de mercadería.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
- Habilidades: proactividad, compromiso, atención al cliente.
- Primaria completa (preferiblemente secundaria concluida).

Chofer

Funciones:

- Conducir el camión de manera segura y responsable, cumpliendo con las normas de tránsito y los protocolos de seguridad.
- Transportar y entregar mercancía a los clientes según las rutas establecidas.

- Cargar y descargar productos, asegurando que la mercancía esté en buen estado.
- Brindar un buen servicio al cliente, manteniendo una actitud respetuosa y cordial.

Requisitos:

- Primaria completa (preferiblemente secundaria concluida).
- Mínimo 2 años de experiencia en conducción de camiones de carga.
- Licencia de conducir tipo B3 o B4 vigente.
- Responsable y puntual.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.

Contador

Funciones:

- Llevar la contabilidad general de la empresa, asegurando el cumplimiento de normas y regulaciones fiscales.
- Elaborar y presentar declaraciones de impuestos (IVA, renta, entre otros).
- Generar estados financieros y reportes contables para la toma de decisiones.
- Supervisar la facturación y cuentas por cobrar y pagar.
- Mantener actualizados los registros contables y documentaciones legales.

Requisitos:

- Licenciatura en Contaduría Pública o carrera afín. Incorporado al Colegio de Contadores Públicos o privados de Costa Rica.
- Mínimo 3 años en contabilidad general y fiscal.
- Conocimientos técnicos: Manejo de software contable y paquetes de Office (Excel avanzado).

- Elaboración de estados financieros y declaración de impuestos.
- Análisis y resolución de problemas.
- Organización y atención al detalle.
- Ética profesional y confidencialidad.

Gerente General

Funciones:

- Dirigir y supervisar todas las áreas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Definir estrategias y planes de acción para el crecimiento y rentabilidad del negocio.
- Administrar los recursos financieros.
- Supervisar la operación y toma de decisiones clave junto con el dueño.
- Representar a la empresa ante entidades externas (proveedores, bancos, instituciones gubernamentales, entre otros).
- Liderar el equipo de trabajo, promoviendo un ambiente organizacional positivo y productivo.

Requisitos:

- Bachillerato o licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas o carrera afín.
- Mínimo 3 años en puestos de dirección o administración.
- Conocimientos técnicos: gestión financiera y presupuestaria, planificación estratégica y toma de decisiones.
- Liderazgo y desarrollo organizacional.

Requerimientos básicos para el desarrollo de la propuesta

Para asegurar una implementación efectiva del proceso de reclutamiento y selección por competencias en Distribuidora Méndez, se requiere una serie de condiciones y recursos esenciales que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos requerimientos abarcan aspectos humanos, técnicos, estructurales y de gestión organizacional. A continuación, se detallan:

1. Compromiso de la Alta Dirección.

Es fundamental que la Gerencia General y los líderes de la organización respalden y promuevan activamente la aplicación del manual. Su involucramiento garantizará la asignación de recursos, la aceptación del cambio organizacional y la supervisión de los resultados (Chiavenato, 2021).

2. Actualización de Perfiles por Competencias.

Se requiere la revisión y rediseño de los perfiles de puesto existentes, integrando un enfoque por competencias. Esto implica identificar las competencias técnicas, genéricas y comportamentales necesarias para cada función, en concordancia con la cultura organizacional.

3. Capacitación del Personal.

El equipo encargado de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección deberá ser capacitado en herramientas de evaluación por competencias, entrevistas conductuales, análisis de perfiles y aplicación de instrumentos psicométricos, para asegurar decisiones objetivas y técnicas.

4. Instrumentos de Evaluación y Selección.

Se deben diseñar y estandarizar los instrumentos necesarios para el proceso, como:

- Guías de entrevistas por competencias.
- Pruebas psicométricas y técnicas.
- Matrices de evaluación de candidatos.
- Formularios de retroalimentación.

5. Sistemas de Gestión de Información.

Es necesario contar con un sistema digital o plataforma para registrar, archivar y dar seguimiento a las postulaciones, así como generar reportes de indicadores del proceso. Esto puede incluir hojas de cálculo estructuradas.

6. Presupuesto Asignado

Debe establecerse una partida presupuestaria para cubrir los costos relacionados con publicaciones de vacantes, adquisición de pruebas, capacitaciones y posibles servicios externos de consultoría en caso de ser necesario.

7. Lineamientos Normativos

La propuesta debe estar alineada con la legislación laboral costarricense vigente, en especial el Código de Trabajo, así como con políticas internas de la empresa en cuanto a contratación, igualdad de oportunidades, confidencialidad y ética profesional.

8. Evaluación y Mejora Continua.

Una vez implementado el manual, se recomienda establecer una periodicidad para su revisión y actualización con base en los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las necesidades emergentes de la empresa.

Glosario

- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para desempeñar un trabajo de manera efectiva (Chiavenato, 2019).
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, normas, creencias y formas de comportamiento compartidas por los miembros de una organización (Robbins & Judge, 2020).
- **Entrevista por competencias:** método de evaluación basado en el análisis de experiencias previas del candidato para predecir su desempeño futuro (Spencer & Spencer, 2005).
- **Habilidades blandas:** aptitudes personales y sociales que facilitan la interacción con otros, como la comunicación, el liderazgo y la adaptabilidad (Goleman, 1995).
- **Habilidades técnicas:** conocimientos específicos requeridos para realizar una función o tarea dentro de un puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2018).
- **Hoja de vida (CV):** documento que resume la formación académica, experiencia laboral y habilidades de un candidato (Werther & Davis, 2014).
- **Inducción:** proceso de integración de un nuevo colaborador a la empresa, donde se le presentan las políticas, cultura organizacional y funciones del puesto (Dessler, 2020).
- **Metodología STAR:** técnica utilizada en entrevistas por competencias que permite evaluar situaciones específicas a través de la explicación de una situación, tarea, acción y resultado (Campion et al., 2011).

- **Promoción interna:** proceso mediante el cual una empresa cubre una vacante con un empleado que ya forma parte de la organización, favoreciendo la movilidad interna y el desarrollo profesional (Dessler, 2020).
- **Promoción externa:** estrategia utilizada para atraer candidatos fuera de la organización con el fin de cubrir una vacante, lo que permite incorporar nuevas perspectivas y talento (Noe et al., 2019).
- **RASI:** Acrónimo de Responsabilidad, Autoridad, Soporte e Información. Es una herramienta que clarifica el rol de cada actor dentro de un proceso (Project Management Institute [PMI], 2017).
- **Psicometría:** Disciplina que desarrolla instrumentos para medir variables psicológicas como habilidades, actitudes y personalidad (Anastasi & Urbina, 2000).
- **Retroalimentación:** Comunicación de resultados sobre el desempeño individual o colectivo, con el fin de mejorar y alinear acciones (Chiavenato, 2021).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un manual de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Distribuidora Méndez, con el propósito de mejorar la eficiencia en la incorporación de talento humano. Con base en los hallazgos obtenidos, se exponen las siguientes conclusiones:

1. Se constató que actualmente la empresa no cuenta con un proceso formal, estructurado ni documentado para llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección. Este vacío metodológico genera riesgos en la calidad de las contrataciones y limita la posibilidad de garantizar una adecuada alineación entre los perfiles contratados y las necesidades organizacionales.
2. A través del diagnóstico organizacional se identificó que las contrataciones se efectúan mayoritariamente con base en referencias personales o decisiones empíricas, sin aplicar criterios técnicos ni procesos estandarizados. Esta situación incrementa la rotación de personal, afecta el clima laboral y compromete el rendimiento de las distintas áreas operativas.
3. Como respuesta a esta problemática, se elaboró un manual de reclutamiento y selección por competencias que establece fases claramente definidas: análisis del perfil, convocatoria, recepción y filtro de candidatos, entrevistas estructuradas, pruebas técnicas y psicométricas, valoración final y toma de decisiones. Este instrumento se constituye en una guía práctica que permite profesionalizar el proceso de selección de personal.
4. La validación de la propuesta por parte de la gerencia general y el área administrativa evidenció su aceptación y reconocimiento como una herramienta valiosa, pertinente y

aplicable. No obstante, se señaló la necesidad de capacitar al personal responsable para garantizar una implementación efectiva del manual.

5. Se concluye que la adopción del manual contribuirá significativamente al fortalecimiento de la gestión del talento humano, al permitir contrataciones más objetivas, reducir errores de selección, mejorar el desempeño de los equipos de trabajo y fortalecer la identidad organizacional. Asimismo, posicionará a la empresa como una entidad que promueve la equidad y la eficiencia en sus procesos internos.

6.2 Recomendaciones

Derivado de los resultados alcanzados, se presentan las siguientes recomendaciones para asegurar la eficacia e impacto de la propuesta planteada:

1. Se recomienda implementar un proceso de capacitación integral dirigido a las personas encargadas del reclutamiento y la selección, con el objetivo de dotarlas de las competencias necesarias para aplicar correctamente los lineamientos contenidos en el manual. Esta capacitación debe abarcar desde los fundamentos del enfoque por competencias hasta las técnicas específicas de evaluación y entrevista.
2. Es importante integrar el manual dentro de las políticas internas de la empresa, estableciendo su aplicación como normativa en todos los procesos de contratación. Asimismo, se sugiere que este manual se vincule con los procedimientos de inducción, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, generando así un sistema de gestión del talento más coherente y robusto.
3. El manual debe ser objeto de revisión periódica, al menos una vez al año, con el fin de adaptarlo a las nuevas necesidades organizacionales, cambios en los perfiles de puestos, requerimientos legales o tendencias del mercado laboral. La actualización constante garantizará su vigencia y pertinencia.
4. Finalmente, se sugiere fomentar una cultura organizacional basada en competencias, promoviendo este enfoque no solo en la selección, sino también en la capacitación, promoción y evaluación del personal. Esta orientación estratégica permitirá consolidar una gestión del talento humano más equitativa, técnica y orientada a resultados

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA Y UTILIZADA

Aselecom Abogados. (2020, enero 20). Periodo de prueba en relaciones laborales. Obtenido de https://aselecom.com/periodo-de-prueba-en-relaciones-laborales/?utm_source=

Bleger. M. (2022). +10 tipos de conocimiento y ejemplos para aplicar en tu entorno laboral. Consultado el: 22 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/tipos-conocimiento-ejemplos/>

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (2011). Structured Interviewing: A Handbook of Best Practices. SAGE Publications.

Chaves, J. (2017). Manual para el reclutamiento y selección del personal de la Municipalidad de Orotina, [Archivo PDF] <https://muniorotina.go.cr/media/attachments/2019/11/06/manual-de-reclutamiento-y-seleccin-muniorotina.pdf>

Centro de escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-ediciongsc.tab=0%C2%A0>

Ceridono, A. (2022). Planificación de tareas: Qué es y cómo hacerla correctamente. Cliengo. <https://blog.cliengo.com/planificacion-de-tareas-empresas/#:~:text=B%C3%A1sicamente%2C%20se%20trata%20de%20un,los%20recursos%20necesarios%20para%20completarlas.>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=5207>

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Desarrollo administrativo. (2013).
<https://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Bolet%C3%ADn%20008.pdf>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=9350>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958 (núm. 111).
[https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/convenios%20oit%20cr%20-archivo%20pdf/Convenio%20sobre%20discriminacion%20\(empleo%20y%20ocupacion\),%201958.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/convenios%20oit%20cr%20-archivo%20pdf/Convenio%20sobre%20discriminacion%20(empleo%20y%20ocupacion),%201958.pdf)

Dessler, G. (2020). *Recursos Humanos*. Pearson.

Escalante, L. (2021). ¿Qué es y por qué es importante el perfil de puesto por competencias? El economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Que-son-y-por-que-son-importantes-los-perfiles-de-puestos-por-competencias-20210606-0048.html>

Equipo Editorial Etecé, (2020). *Reclutamiento*. Para: Concepto de. Consultado el: 23 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://concepto.de/reclutamiento/>

- Florentino, E. (2018). Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Asociación Aguas Vivientes, Inc. en Santo Domingo, año 2018. Santo Domingo, República Dominicana [Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Decanato de Posgrado, Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (APEC)].https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_25_2018_ET190304.pdf
- Galeano, M. E. (2018). Impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo en la organización. [Seminario de graduación Licenciatura en Administración de Empresas Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8584/1/18832.pdf>
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Guzmán. L (1982). Las fuentes secundarias. Universidad de Costa Rica. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>
- Hernández Hermosillo, S. M. (2013). Población y Muestra. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf
- Hernández Sampieri, R (2014). Metodología de la Investigación. México D.F., México: Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-lainvestigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Indeed, (30 de enero 2013). *¿Qué son las habilidades técnicas y para qué sirven?* Consultado el: 20 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-son-habilidades-tecnicas>

INTERIN GROUP, (2021). *Fuentes de reclutamiento y contratación de personal.* Consultado el: 24 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://interingrouphr.com/blog/fuentes-reclutamiento-contratacion/>

Kuznik, A., Hurtado Albir, A., & Espinal Berenguer, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en traductología. Características metodológicas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>

Laboratorio Médico Certolab S.A. de C.V. (2022). *Examen Médico De Ingreso.* Consultado el: 25 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://serviciomedicoempresas.com/examen-medico-de-ingreso/>

Ley Marco de empleo público N°10159. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Ley para regular el teletrabajo- DECRETO LEGISLATIVO N.º 9738. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>

Luna. C. (2018). *¿Qué son las habilidades socioemocionales?* Consultado el: 20 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://amadag.com/que-son-las-habilidades-socioemocionales/>

- Mandy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decima primera edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mauricio, J. F. (2018). Importancia del reclutamiento y selección del personal de trabajo para una organización. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Administración, Universidad Galileo, Guatemala].
<http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1106/1/TESIS%20JOSELYN%20VANESSA%20MURICIO%20FUENTES.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social-MTSS. (2023) Código de trabajo Costa Rica. Incluye las modificaciones de la Ley N° 9343 “Reforma Procesal Laboral”.
https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (sf). Persona trabajadora extranjera. Costa Rica.
https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/14_Migraciones-Laborales-Ind.pdf
- Montero, M y Salazar, J. (2019). Estrategias Comerciales para la Empresa Distribuidora Méndez, ubicada en Esparza Distrito de Macacona, con el propósito de enfrentar los cambios del consumidor para el Año 2019[Tesis de pregrado, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Institucional UTN. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/306>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Muela, B. G. (2022). Propuesta de cambio de Departamentos de Recursos Humanos a Departamento de Desarrollo de Talento Humano de la empresa "Movilcelistics

Ecuador S.A". Riobamba. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17896/1/12T01582.pdf>

Neuronup. (2021) *Funciones o habilidades cognitivas: qué son, ejemplos y ejercicios*.

Consultado el: 19 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://www.neuronup.com/actividades-de-neurorrehabilitacion/actividades-para-funciones-cognitivas/funciones-o-habilidades-cognitivas-que-son-ejemplos-y-ejercicios/>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Ortega. C. (2023). *Entrevista laboral: Qué es, objetivo, tipos y cómo realizarla*. Consultado el: 25 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-laboral/>

Pérez. O. (2018). Blog PeopleNext. *Cómo ayuda contar con una estrategia en el programa de reclutamiento*. Consultado el: 24 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://blog.peoplenext.com/como-ayuda-contar-con-una-estrategia-en-el-programa-de-reclutamiento#:~:text=Una%20estrategia%20de%20reclutamiento%20es,a%20tus%20equipos%20de%20trabajo.>

- Pérez, O. (2019, octubre 3). La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. *Peoplenext.com*. <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Quiroa, M. (2021). *Fuentes de reclutamiento internas*. Consultado el: 23 de mayo de 2023. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/fuentes-de-reclutamiento-internas.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rodríguez, G. (7-21 de julio de 2017). Técnicas de selección de personal más eficientes para el área administrativa. [Ponencia]. II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf>
- Romero, J. D. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. [Trabajo Fin de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Sociales y jurídicas, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Ruano, J. G. (2014). La selección de personal en las organizaciones: Externa vs. Interna. Nuevas tendencias. [Tesis para optar por el grado en Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/9112/TFG-E-40.pdf?sequence=1>

Ruano. B. (s.f). *Los 15 tipos de conocimiento más importantes y sus características.*

Consultado el: 22 de mayo de 2023. Obtenido de:

<https://www.avancepsicologos.com/tipos-conocimiento/>

Sabino. A. (2021). Evaluaciones Psicométricas: cómo ayudan en la creación y gestión de

equipos. Consultado el 25 de mayo de 2023. Obtenido de:

<https://fesagroup.com/es/blog/evaluaciones-psicometricas-como-ayudan-en-la-creacion-y-gestion-de-equipos/>

Sánchez, A. N. (2018). Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para

una empresa asesora en recursos humanos. [Tesis para optar al grado y título de la

Maestría Profesional en Psicología del Trabajo, Universidad de Costa Rica]. doi:

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/8432>

Spring Professional, (2022). *¿Qué es un perfil de candidato en la contratación?* Consultado

el 25 de mayo de 2023. Obtenido de: [https://blogcandidatos.springspain.com/talent-](https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/que-es-un-perfil-de-candidato-en-la-contratacion/)

[management/que-es-un-perfil-de-candidato-en-la-contratacion/](https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/que-es-un-perfil-de-candidato-en-la-contratacion/)

Silvestrini. M y Vargas. J. (2008). FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS,

SECUNDARIAS

Y

TERCIARIAS.

<https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sinalevi (2023). Ley para la Promoción de la Igualdad Social de las Personas con

Discapacidad

(Ley

N°

7600).

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.as](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC)

[px?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC)

Sinalevi (2023) Constitución Política de Costa Rica.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Sinalevi (2023) La Ley contra la Discriminación Racial (Ley N° 7716).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34168&nValor3=36028&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2011). Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales. Costa Rica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Reglamento de selección y reclutamiento de personal. Costa Rica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=88760&nValor3=123565&strTipM=TC

Strauss, A., & Corbin, J. (2016). Bases de la investigación cualitativa. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0JPGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=bases+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa&ots=Ex66XibV2l&sig=1FQxCzwbWJ4e-RiTCR92Pa2poR0#v=onepage&q=bases%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2005). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

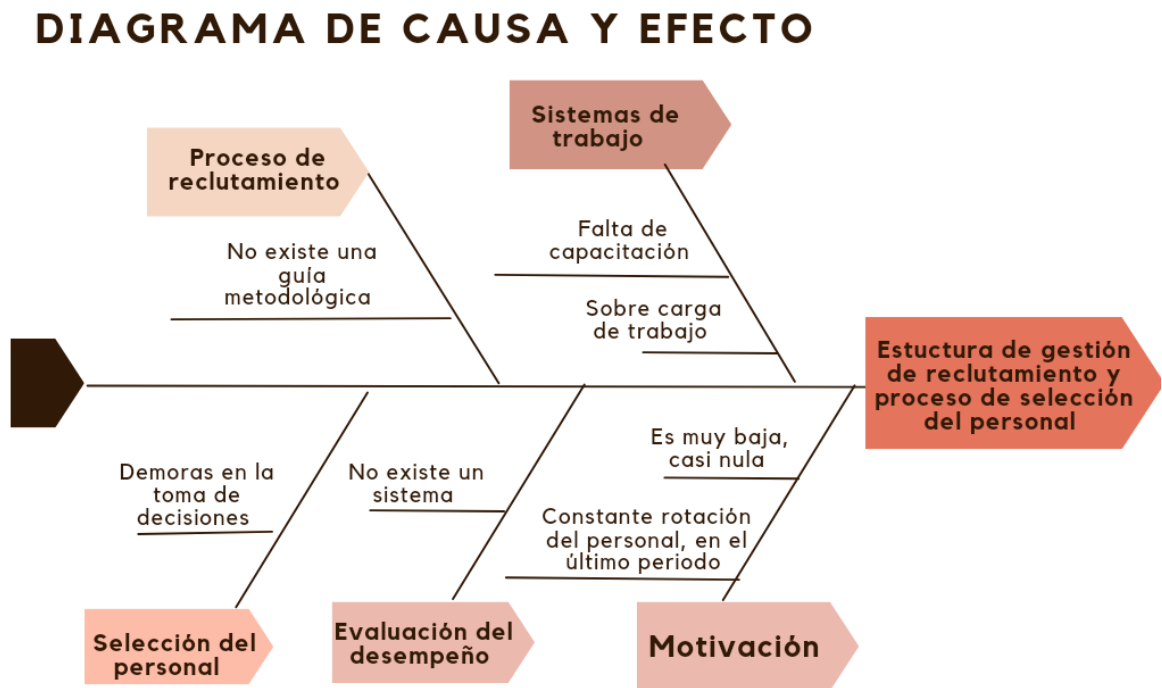
The Adecco group. (2023). *Diversidad e inclusión: guía para profesionales de recursos humanos*. <https://www.adeccoinstitute.es/diversidad-e-igualdad/diversidad-e-inclusion-guia-para-profesionales-de-recursos-humanos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20diversidad%20e%20inclusion%20C3%B3n,lograr%20una%20ventaja%20comercial%20competitiva>.

Varela J., (s.f) Principales cambios de la reforma procesal laboral en Costa Rica. <http://www.oj.gob.gt/files/congreso/internacionales/Pasado,%20presente%20y%20futuro%20Legislaci%C3%B3n%20Laboral%20en%20Costa%20Rica%20Magistrada%20Julia%20Varela%20Araya.pdf>

ANEXOS

Anexo I

Ilustración 5 Diagrama de causa y efecto



Fuente: elaboración propia

Anexo II

Formato de entrevista

Universidad Técnica Nacional

Sede del Pacífico

Carrera: Gestión y Administración Empresarial

Estimado participante,

El siguiente cuestionario tiene como único fin la recolección exhaustiva de la información respectiva para una propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024.

A continuación, se le presentarán una serie de interrogantes para las cuales se espera una respuesta verídica y basada en su conocimiento y experiencia dentro del proceso antes descrito.

Módulo 1. Datos personales

Nombre completo: Anónimo o consultar los permisos

Arena de trabajo: Distribuidora Méndez

Correo electrónico:

Módulo A. Estrategias de reclutamiento.

Guión del entrevistador:

Estimado participante, agradecemos el tiempo que nos está brindando para nuestra investigación, quiero conversar con su persona sobre el área actual de su trabajo, es usted tan amable de indicarnos ¿Cómo ha sido su experiencia a través de los años en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección?

Respuesta del participante: (El investigador es el que anota)

Guión del entrevistador: Muchas gracias señor participante, ha sido muy claro en la descripción, nuestra investigación tiene como objeto de estudio proponer un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal para su organización con el fin de fortalecer el desarrollo administrativo y una adecuada clasificación de puestos por competencias, vamos a realizarle algunas preguntas respecto a este objeto de estudio.

1. ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer una plaza vacante?
2. Actualmente, ¿Cuál es el método que utiliza para la captación del personal?
3. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de reclutamiento?

Modulo B. Proceso de selección.

1. ¿Cómo evalúa usted el candidato idóneo para la contratación?
2. ¿Utiliza la empresa alguna prueba para el proceso de selección de personal?
Sí () No ()
3. ¿De mejorar el proceso de reclutamiento y selección, cual sugerencia le gustaría a usted que se incluya en el manual?

Modulo C. Proceso de inducción

1. En el momento de la contratación, ¿Se le informa al colaborador las normas y políticas de la empresa?

Sí () No ()

2. ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno?

Sí () No ()

3. ¿Cuenta la empresa con manuales de entrenamiento para el personal?

Sí () No ()

Anexo III**Formato de Encuesta**

Género

Masculino ()

Femenino ()

Otros ()

Rango de edad

18 a 25 ()

26 a 35 ()

36 a 50 ()

50 o más ()

Cuando usted fue contratado, ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

Anuncio ()

Alguien le contó ()

Correo o Redes sociales ()

¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la organización?

R)-

Se explicaron sus funciones al ser contratados

Sí ()

No ()

¿Quién lo atendió cuando usted llegó a la organización?

Gerente General ()

Asistente u Oficinista ()

Chofer ()

Otros ()

¿Realizaron alguna prueba para ingresar al puesto de trabajo que hoy desempeña?

Sí ()

No ()

Recibe capacitaciones constantemente

Sí ()

No ()

Durante el proceso de selección ¿Qué actividad realizaron?

Llenado de solicitud de empleo ()

Pruebas escritas o practicas ()

Otro ()

¿Realizaron algún proceso de inducción al entrar a laborar en la organización?

Sí ()

No ()

Otra ()

Durante la contratación, ¿Le indicaron cuales eran las normas y políticas de la organización?

Sí ()

No ()

¿Hay algún comentario o sugerencia adicional que tengas para mejorar la experiencia para la contratación de futuros compañeros?

R

Anexo IV Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación universidad técnica nacional

(Trabajo colectivo)

Ciudad: Roble, Puntarenas

Fecha: 26 de junio, 2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Lilliana Victoria Arroyo Vargas	6 0452 0025
Elga Victoria Paniagua Vega	1 1542 0657

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: “Propuesta de un manual para la gestión de reclutamiento y proceso de selección de personal, en la empresa Distribuidora Méndez ubicada en Esparza, Puntarenas para el periodo 2024 – 2025”

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

Seminario de Graduación



Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación.

Presentado en la fecha (día-mes-año) 26/06/2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, 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 ✓	
1. Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	x
2. Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	x
3. Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	x
4. Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	x
5. Consulta electrónica con texto protegido	x
6. Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	x
7. 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 transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha 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
Lilliana Victoria Arroyo Vargas	6 0452 0025	
Elga Victoria Paniagua Vega	1 1542 0657	

Día: 26/6/2025