UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO

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

IINTEGRANTES:

ANGIE GÓMEZ MORA

EMILENY PEÑA TAPIA

YENDRY GAMBOA ARIAS

Febrero 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO

Título del trabajo

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

Trabajo de Final de Graduación sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Integrantes:

Angie Gómez Mora

Emileny Peña Tapia

Yendry Gamboa Arias

Tutor académico:

MBA. William Lobo Chaves

Febrero 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

Miembros del tribunal examinador

M.A. Yalile Jiménez Olivares
Decana Sede Regional Brunca

M.Sc. Gabriela Loaiza Mora
Directora Académica Campus Coto

MBA. William Lobo Chaves
Tutor

M.Sc. Olger Rojas Elizondo
Lector Interno

MBA. Hanzel Fernández Rodríguez
Lector Externo

Angie Gómez Mora
Sustentante

Emileny Peña Tapia
Sustentante

Yendry Gamboa Arias
Sustentante

Dedicatoria

Para mis amores…

Eder, agradezco todo el amor, apoyo, esfuerzo, compañía, paciencia, motivación y consejos brindados.

Mery Ann y Sian, el tiempo en que he estado ausente ha sido para forjar mejor nuestro futuro. Son la razón fundamental de mi esfuerzo. Los ama mamá.

Angie Gómez Mora

Se la dedico en primer lugar a Dios, porque es el pilar de mi vida y el único que nos da la fuerza y conocimientos necesarios para avanzar.

Además, se la dedico a mi familia, que se caracteriza por ser incondicional y que no abandonan a pesar de los errores y problemas que tenga en mi vida.

Se lo dedico también a mis compañeras quienes han sido pacientes en este proceso y se han mantenido hombro a hombro conmigo.

Emileny Peña Tapia

Para mi familia

Le dedico esto a mis hijos Andrey y Cristopher, todo lo que hago es por ustedes, espero algún día entiendan el porqué de tanto tiempo ausente, a Esteban por ser tan paciente y acompañarme en todo momento y por ser un pilar importante de mi fortaleza, a mis padres y hermanos por apoyarme en todo momento de manera incondicional.

Yendry Gamboa Arias

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, por ser el guía de nuestras vidas y acompañarnos en toda la realización de este trabajo, brindándonos fortaleza y sabiduría para culminarlo con éxito.

A nuestras familias que son el pilar para seguir adelante, por el esfuerzo que han realizado, el cual ha permitido completar todo el proceso universitario. Por todo ese impulso y motivación que nos brindaron, principalmente en los momentos difíciles.

Al tutor de trabajos de graduación William Lobo Chaves, por su acompañamiento, asesoría y por confiar en este grupo de trabajo.

A los lectores Olger Rojas y Hanzel Fernández, quienes a pesar de sus múltiples obligaciones invirtieron su tiempo, siendo muy responsables y oportunos en sus correcciones y observaciones.

A Roy Atencio Morales director de la universidad, por su trato atento y su colaboración cuando fue solicitada.

A los amigos, compañeros, profesores y todas las personas que de una u otra forma nos apoyaron en este proceso de formación personal y profesional.

Contenido

Dedicatoria....iv

Agradecimientos....v

Tablas....ix

Figuras....xi

Abreviaturas....xii

Resumen ejecutivo....xiii

Introducción....xv

CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS....16

1.1 Planteamiento y descripción del problema....17

1.1.1 Descripción del problema....17

1.1.2 Planteamiento del problema....19

1.1.2.1 Formulación del problema....20

1.1.2.2 Sistematización del problema....20

1.1.3 Justificación....20

1.1.4 Delimitación de la investigación espacial y temporal....23

1.2 Objetivos de la Investigación....23

1.2.1 Objetivo General....23

1.2.2 Objetivos Específicos....23

1.3 Modelo de Análisis....24

1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de variables....24

1.4 Estrategia de investigación aplicada....36

1.4.1 Tipos de investigación....36

1.4.2 Fuentes de información....39

1.4.3 Población....40

1.4.4 Recopilación de los datos....42

1.4.5 Técnicas de recolección de información....42

1.4.6 Análisis e interpretación de la información. 43
1.4.7 Distribución de frecuencias 43
1.5 Alcances y limitaciones 44
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA 45
2.1 Generalidades de la empresa 46
2.2 Efectos de la pandemia en relación con la institución 48
2.3 Aspectos legales 49
2.3.1 Legislación que afecta la investigación en forma directa e indirecta. 49
2.4 Población meta 50
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO 51
3.1 Concepciones teóricas sobre la gestión del talento humano en los ejes estratégicos de: atracción retención y desarrollo 52
3.2 Atracción del talento humano 55
3.3 Análisis de puestos de trabajo 56
3.4 Beneficios del análisis de puestos 59
3.6 Teoría del intercambio 61
3.7 Modelo de equidad 63
3.8 Desarrollo del talento humano en la organización 70
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 72
4.2 Planes de crecimiento de la UMCA 73
4.3 Atracción del talento humano 76
4.3.1 Reclutamiento de personal 77
4.4 Salarios 83
4.5 Retención de personal 87
4.6 Conocimientos, habilidades y competencias en los trabajadores 91
4.7 Propuesta integral para la gestión estratégica del talento humano 93
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 139

5.1 Conclusiones.....140
5.2 Recomendaciones.....142
Bibliografía.....143
Anexos.....149

Tablas

Tabla 1. Relaciones e interrelaciones 34
Tabla 2. Cuadro Comparativo de salarios 83
Tabla 3. Análisis de salarios 86
Tabla 4. Formulario # 1. Publicación de puesto vacante 100
Tabla 5. Formulario #2. Para inscripción al registro de elegibles 100
Tabla 6. Entrevista a candidatos 104
Tabla 7. Criterios de Evaluación 105
Tabla 8. Temas para taller de inducción nuevo personal 106
Tabla 9. Instructivo del manual descriptivo de puestos 111
Tabla 10. Director de sede 112
Tabla 11. Encargado departamento de registro 113
Tabla 12. Asistente departamento de registro 114
Tabla 13. Encargado departamento contable 115
Tabla 14. encargado departamento financiero 116
Tabla 15. Asistente departamento financiero 117
Tabla 16. Encargado departamento mercadeo 118
Tabla 17. Asistente departamento mercadeo 119
Tabla 18. encargado de servicios generales 120
Tabla 19. Asistente de servicios generales 121
Tabla 20. Encargado departamento de recursos humanos 122
Tabla 21. Tabla de salarios 123
Tabla 22. Formato de invitación a capacitación 127
Tabla 23. Formato plan anual de capacitación 128
Tabla 24. Evaluación del desempeño por competencias nivel 1 130
Tabla 25. Puntaje para evaluación del desempeño nivel 1 131
Tabla 26. Evaluación de desempeño por competencias nivel 2 132

Tabla 27. Puntaje para evaluación de desempeño nivel 2 133
Tabla 28. Evaluación de desempeño por competencias nivel 3 134
Tabla 29. Puntaje para la evaluación del desempeño nivel 3 135

Figuras

Figura 1. Medios de reclutamiento utilizados por las sedes 78

Figura 2. Medios utilizados para la atracción de personal 79

Figura 3. Pruebas realizadas para la selección del personal 81

Figura 4. Técnicas para la selección del talento humano 82

Figura 5. Técnicas para la retención del personal 87

Figura 6. Satisfacción salarial..... 89

Figura 7. Incentivos proporcionados por la universidad 90

Figura 8. Procedimiento para la atracción de personal..... 99

Figura 9. Procedimiento para selección de personal 103

Figura 10. Organigrama de la Universidad Castro Carazo..... 138

Abreviaturas

CONESUP: Consejo Nacional de Educación Superior Universitaria Privada

COVID -19: Síndrome Respiratorio Agudo y Grave; CO significa ‘corona’, VI es para ‘virus’, D para ‘enfermedad’ (disease, en inglés) y 19 es por el año en el que se originó (2019)

INEC: Instituto Nacional Estadísticas y Censos

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

UACA: Universidad Autónoma de Centro América

UISIL: Universidad Internacional San Isidro Labrador

UMCA: Universidad Castro Carazo

Resumen ejecutivo

El trabajo final de graduación está dirigido a realizar una 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.

En el presente trabajo se pretende identificar las debilidades que presenta la universidad en cuanto a capacitación y salarios e incentivos para cumplir con los objetivos de investigación y a la vez brindar a la institución herramientas para la gestión del talento humano, para poder realizarlo se presenta la siguiente interrogante; ¿Cuenta la Universidad Castro Carazo 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? La respuesta a esta interrogante puede dar insumos para la propuesta de un sistema técnico de recursos humanos, como base estratégica para el desarrollo de la empresa.

El objetivo general de este documento es formular un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, con base en sus planes de crecimiento y los ejes claves de atracción, retención y desarrollo, lo cual se pretende lograr mediante la realización un diagnóstico previo de los planes de crecimiento estratégico de mediano plazo definidos por la universidad Castro Carazo, específicamente los relacionados con la gestión del talento humano, una vez terminado el diagnóstico se procede con el análisis del proceso de atracción y la identificación del desarrollo laboral que presenta necesidades de capacitación.

Como parte del modelo de análisis se conceptualizan e instrumentalizan las variables, para una mejor comprensión del tema que se aborda para generar una idea especifica de lo que trata la investigación.

Se evidencia el perfil académico que poseen los trabajadores con el desenvolvimiento de sus actividades, por lo que al agregarlas en un puesto específico y realizar una comparación de salarios con respecto a instituciones homologas se determina que están sobre el valor de la otra empresa,

pero al comparar el monto contra el definido por la tabla de salarios mínimos conforme al nivel académico se encuentra por debajo el valor erogado por la universidad.

De esta manera, se concluye la debilidad en los procesos del área de recursos humanos, producto de la falta de implementación de un departamento individualizado que se encargue de abordar todos los temas relacionados con el recurso humano que es el activo más valioso y necesario para la empresa.

Como recomendación general para esta empresa se determina la importancia de inclusión de esta área en la elaboración, organización e implementación de los planes de crecimiento anuales, asimismo la revisión y ejecución de la propuesta adjunta elaborada según las necesidades detectadas para la evaluación de la información.

La propuesta realizada contiene información sobre cada proceso del área investigada, visualizada y presentada integralmente para la gestión estratégica del talento humano basada en los planes de crecimiento y los ejes integrales del recurso humano de la institución, con el fin de la puesta en marcha en cada sede del país donde contribuyan con la maximización de recursos y el adecuado desenvolvimiento de procesos que se traduzca en beneficios para los trabajadores y empresa.

Introducción

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.

El presente documento contiene el resultado de la elaboración de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, institución privada de educación formal la cual está conformada por siete sedes distribuidas a nivel nacional, a saber, San José, Limón, Palmares, Paso Canoas, Pérez Zeledón, Puntarenas y Puriscal.

Se pretende que este sistema para la gestión estratégica brinde la información necesaria para propiciar una adecuada gestión del talento humano, mediante el abordaje de tres ejes: atracción, retención y desarrollo humano; evaluando la información y procesos con que cuente la empresa, realizando una valoración y comparación con otros sistemas de recursos humanos, proponiendo por medio de herramientas potenciar el desarrollo del personal, que a su vez se traduzcan en beneficios para la organización

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se abordan los aspectos metodológicos de la investigación, tales como el planteamiento, descripción, formulación y sistematización del problema, justificación, delimitación de la investigación espacial y temporal, los objetivos del trabajo tanto general como específicos, así como la conceptualización e instrumentalización de las variables.

1.1 Planteamiento y descripción del problema

1.1.1 Descripción del problema.

Los cambios que se han generado a raíz de la globalización han presionado a las empresas para que revisen y actualicen sus estrategias, que analicen cómo se llevan a cabo sus procesos organizacionales y si los mismos son los óptimos para el negocio que se desarrolla. Dentro de las organizaciones es necesario conocer cómo influye el entorno altamente competitivo, y cómo sus planes estratégicos influyen en su personal, y a su vez cómo el departamento de recursos humanos se ajusta para llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano, viendo a éste como el factor clave de éxito, o que le puede generar ventaja competitiva. Se tiene entonces que la dirección estratégica "comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo junto a los objetivos principales o estratégicos y las políticas para encausar su alcance, además, comprende la asignación de recursos y el control en la implantación de la estrategia" (Cuesta, 2010, párr. 2) por lo tanto, se incluye la dirección estratégica de la empresa debido a que se tienen que planificar los recursos y dar la ruta a seguir por los trabajadores o departamentos para encauzar el cumplimiento de los objetivos que se proponga alcanzar la organización.

Es importante destacar que en la actualidad la globalización también afecta la gestión del talento humano, cómo se adapta la organización a los cambios que se van dando y si puede ser aprovechada a nivel organizacional, de esta manera, es necesario realizar una gestión estratégica donde se tome como factor clave el talento humano considerando las etapas de atracción, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos como ventaja competitiva en el mundo empresarial, sobre este tema Cuesta (2019) menciona:

> La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos. (p. 194)

Las empresas por el panorama mundial en que se encuentran son objeto de múltiples requerimientos, se les exige que sean eficientes y eficaces, por lo que la alternativa más viable es echar mano de los activos con los que cuentan y de los beneficios que pueden obtener del uso de estos. Una parte importante de cualquier organización es la administración del talento humano, por lo tanto, en esta revolución tecnológica se buscan herramientas que colaboren con la gestión del talento humano, siendo importante contratar trabajadores que se identifiquen con la empresa, con sus valores, metas, visión, misión y la cultura organizacional con el propósito de crear condiciones operacionales que permitan mejorar y alcanzar los objetivos de la empresa, tomando en cuenta los valores personales, el desarrollo profesional de cada uno y acatando las políticas internas y externas de la organización.

A nivel interno a las empresas se le pide seguridad y procedimientos establecidos para poder dar respuesta a las necesidades del recurso humano, siendo necesario poseer información sobre cada eje del área de gestión de talento humano, que permita tener un panorama claro sobre las actividades que se realizan durante el reclutamiento, selección y desarrollo. Además, para el trabajador representa una inducción inicial sobre el ambiente laborar en el que se va a desenvolver y sobre las tareas que debe desempeñar buscando maximizar su productividad.

La cultura organizacional es otro factor importante para evaluar la gestión del talento humano porque se debe conocer si la cultura es compartida con todos los colaboradores, o solo son principios y valores que tiene la institución con los cuales sus trabajadores no se sienten identificados. La cultura organizacional se define como:

> Todo lo que implica la rutina de una empresa y funciona como directriz para guiar la conducta y la mentalidad de sus miembros. Es decir: sus prácticas, hábitos, comportamientos, símbolos, valores, principios, creencias, políticas, sistemas entre otras cuestiones.
>
> La esencia de la cultura de una empresa se expresa por la forma en que hace sus negocios, la manera en que trata a sus clientes y empleados, el grado de la autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad expresado por sus empleados con la empresa. (Bayón, 2019, p. 119)

Esta información precisa la forma de organizar la empresa, evidenciando las necesidades de la misma, la importancia y el papel que representa la cultura organizacional, así como el provecho que se puede obtener de implementar buenas costumbres y comportamientos en la organización, que incentiven el mejoramiento de procedimientos definidos que colaboren con la toma decisiones y que las mismas sean más acordes a la realidad de la estrategia del negocio.

1.1.2 Planteamiento del problema

Para una institución es importante contar con estrategias, políticas y procedimientos actualizados en el área de gestión del talento humano, que respondan a las demandas y exigencias de un mundo contemporáneo altamente competitivo.

Existen tres ejes estratégicos en los que debe concentrarse esa gestión del tanto humano hoy en día, como lo es la atracción, retención y desarrollo de las personas que laboran en la organización, cabe destacar que hay existen empresas que aún no cuentan con esta área de recursos humanos, que si bien es cierto es necesaria, en muchas como en la Universidad Castro Carazo, carecen de esta figura de acuerdo con el conocimiento previo que se tiene sobre la empresa, no existe un área que determine las actividades que realicen los trabajadores, o que aborde todos los temas que corresponden a este departamento, las actividades y procedimientos están distribuidos entre varios colaboradores en la empresa, por lo que no se le dedica el tiempo necesario para el desarrollo de cada uno de ellos, de ahí que se ha considerado clave y fundamental abordar un análisis exhaustivo

del área con el fin de hacer una propuesta a dicha universidad que sea insumo para una gestión efectiva del talento humano, y para lo cual se plantea la siguiente interrogante.

1.1.2.1 Formulación del problema

¿Cuenta la Universidad Castro Carazo 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?

1.1.2.2 Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuál es el diagnóstico de los planes de crecimiento estratégico relacionados con la gestión del talento humano en la Universidad Castro Carazo?
- ✓ ¿Cuenta la Universidad Castro Carazo con un proceso de atracción estratégica del talento humano?
- ✓ ¿Es consistente el sistema de puestos, salarios e incentivos con que cuenta la Universidad Castro Carazo con respecto a instituciones homologas en el mercado salarial?
- ✓ ¿Cuáles son las áreas de desarrollo de la Universidad Castro Carazo que presentan necesidades de capacitación y que procuran estimular conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores en función de sus planes de crecimiento?
- ✓ ¿Cuenta la Universidad Castro Carazo con una propuesta para la gestión estratégica del talento humano basada en los planes de crecimiento y los ejes integrales del recurso humano de la institución?

1.1.3 Justificación.

En la actualidad las empresas enfrentan problemas a la hora de encontrar el personal idóneo que se ajuste a los requerimientos de la empresa, por lo que a nivel mundial se han creado distintos

mecanismos y procedimientos que se implementen en el departamento de recursos humanos de la empresa, al poseer inconvenientes en esta área hace que las organizaciones se encuentren con dificultades de todo tipo que perjudican distintos departamentos, procedimientos, puestos de trabajo, incremento en tareas laborales, aumento en tiempos, entre otros, con respecto a este tema Galdámez (2018) plantea:

> Frente a la escasez de talento que hoy se vive en todo el mundo, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de consumidores de trabajo para convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. La única forma para ejecutar eficazmente su estrategia comercial, crear valor y mejorar las vidas de las personas es desarrollando una combinación correcta entre personas, habilidades, procesos y tecnología. (párr.3)

Con el pasar del tiempo se han sumado diversos temas que enriquecen el departamento de recursos humanos, se ha llegado a transmitir información que puede afectar positiva o negativamente y de manera directa al trabajador, siendo importante actualizar procedimientos, buscando mejorar las condiciones del colaborador, incrementando la productividad y satisfacción personal de manera en que se puedan traducir en una ventaja competitiva a nivel empresarial, según Romero (2020):

> La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello han podido ver crecimiento en su entorno económico y social, están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo. Es por ello que las organizaciones deben tener claro el enfoque y el valor que se le debe dar al talento humano, el diseño y la aplicación de las metodologías para un correcto desenvolvimiento de este, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. (p. 8)

Por lo anterior, se plantea la formulación de una propuesta para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, tomando en cuenta tres ejes claves de la gestión moderna del talento humano, a saber: atracción, retención y desarrollo, donde se pueda evaluar la información y procesos con que cuente la empresa, valorando y comparándolo con otros sistemas

de recursos humanos, proponiendo a la institución opciones de mejora para sus integrantes y beneficios para el negocio.

Es importante para la gestión estratégica de la empresa los ejes del talento humano, en la atracción se buscan los colaboradores idóneos que se identifiquen y se adapten a la visión y visión empresarial, en la parte de retención es necesario brindarles los motivos y beneficios suficientes para su satisfacción personal y profesional, en cuanto desarrollo potenciar las habilidades, actitudes y competencias de cada uno de manera en que se traduzcan en ventajas competitivas empresariales ante los competidores.

Las empresas requieren de herramientas que envuelvan los ejes del área de recursos humanos, por ejemplo; un manual de puestos, lo necesitan para llevar a cabo y con éxito los procesos de atracción, reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo, ya que la empresa define con antelación el perfil de trabajador que necesita, permite que una vez contratado, el trabajador, conozca y delimite las tareas y funciones que tenga que realizar, permitiendo definir tiempos y programación para efectuar correctamente su trabajo, además, le permite a las jefaturas medir el desempeño del trabajador precisando si está cumpliendo con las metas y objetivos del puesto y a la vez contribuyendo con el desarrollo de la empresa.

A pesar de la gran importancia que tienen las herramientas en la gestión del talento humano, no todas las organizaciones cuentan con ellas, puesto que la mayoría no dedican el tiempo suficiente para crearlas, definiéndose por las utilizadas en otras empresas, sin adecuarlas a las estrategias y objetivos propios, que puede que de momento funcionen, pero con el paso del tiempo no se ajustan a la realidad de la organización, por lo que, para la creación de esta propuesta, se toma en cuenta toda la información sobre procesos internos, buscando como referencia a empresas a nivel nacional e internacional, brindando la posibilidad de visualizar las ideas de forma integral, que permita su adaptación a cualquiera de las siete sedes universitarias con que cuenta la organización.

1.1.4 Delimitación de la investigación espacial y temporal.

Cuando se utiliza el término delimitar se hace referencia al tiempo y espacio donde se desarrolla la investigación. Desde que se establecen los objetivos la delimitación espacial y temporal los acompaña.

En el caso concreto en estudio la investigación se desarrolla para el período 2020- 2021 y se eligió la empresa para aplicarla a la Universidad Castro Carazo en sus 7 sedes ubicadas en Costa Rica.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Formular un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, con base en sus planes de crecimiento y los ejes claves de atracción, retención y desarrollo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico de los planes de crecimiento estratégico de mediano plazo definidos por la universidad Castro Carazo, específicamente los relacionados con la gestión del talento humano.

- Analizar el proceso de atracción, puestos y salarios que lleva a cabo la universidad Castro Carazo como base para una propuesta de políticas y procedimientos para la atracción efectiva de talento humano.

- Analizar el sistema de remuneración e incentivos con que cuenta actualmente la universidad Castro Carazo en comparación con instituciones homologas en el mercado salarial, como base para una propuesta salarial a la empresa.

- Identificar en la universidad Castro Carazo el desarrollo laboral que presenta necesidades de capacitación como base para una propuesta que estimule conocimientos, habilidades y competencias en los trabajadores.

- Elaborar una propuesta integral para la gestión estratégica del talento humano basada en los planes de crecimiento y los ejes integrales del recurso humano de la institución.

1.3 Modelo de Análisis

1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de variables

La conceptualización de variables se realiza buscando información que hayan brindado autores previamente, de esta manera se fortalece o respalda la definición elegida para ser utilizada en el presente trabajo. Consiste en realidad en definir cada una de las variables, para poder darle una idea específica al lector de lo que se está haciendo referencia en la investigación; para así facilitar la comprensión de esta.

Una vez que tenemos los conceptos definidos y claros, se debe indicar la forma en la que los mismos ser van a medir; se deben especificar los instrumentos de medición de las variables, en esto consiste la instrumentalización.

1.3.1.1 Conceptualización e instrumentalización, plan de crecimiento estratégico

Una de las variables de este trabajo es el plan de crecimiento estratégico el cual traza el camino de las actividades por realizar, tomando en cuenta el crecimiento que tiene previsto la empresa, como definición de un plan estratégico Alvarado (2001) menciona: “es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización” (p. 284). Se genera así la importancia de unificar información interna de la empresa para poder plantearlo.

Al buscar algunos elementos que contengan información estratégica es necesario revisar la que posee la empresa, en este sentido, Luna (2016) afirma:

> Al determinar el plan estratégico de negocio se deben contemplar la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas procedimientos, programas y presupuestos. Para que el plan logre el efecto que se busca debe integrar programas, proyectos, es decir los que sean necesarios pueden ser 1, 2, 3…y aplicar funciones y actividades según corresponda. (p. 41)

Ambos conceptos apoyan la importancia de compilar información previamente que funcione como herramienta para la creación del plan que desea implementar la institución. El plan estratégico busca resultados, estableciendo los objetivos considerados como prioritarios; pero no solo eso, además define las acciones para lograr cumplirlos. Se puede entender de forma práctica como un plan, porque muestra la realidad de la empresa y a donde se desea llegar con la misma; incluye también la parte presupuestaria de la empresa.

El instrumento utilizado para medir la variable retención es la solicitud de planes estratégicos a la empresa.

1.3.1.2 Conceptualización e instrumentalización de talento humano

La variable talento humano se puede definir según Conrero y Cavrero (2019) como: "conjunto de capacidades que un trabajador despliega de manera comprometida para la acción" (p. 189). El compromiso como tal es del trabajador para con la empresa, compartiendo en sí los objetivos, metas, visión y misión de esta. Como complemento a esta definición Jericó (2001) afirma:

> Una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar lo limita, no solo la compañía no

> innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso. (p. 67-68)

Se denota con ambas afirmaciones la importancia del talento en el recurso humano dentro y fuera de la empresa; permitiendo maximizar el rendimiento de los grupos de trabajo, porque toma en cuenta el conocimiento de los trabajadores, sus actitudes, aptitudes y habilidades; aportando a la empresa mejorar en todo ámbito gracias a la competitividad de su personal. Un personal con talento humano es un plus para el mundo de los negocios tan competitivo en que nos encontramos, porque permite al trabajador crecer de forma profesional, mejorar sus habilidades y conocimientos, en pro de las metas y objetivos de la organización. El instrumento utilizado para medir la variable retención es la solicitud de planes estratégicos a la empresa.

1.3.1.3 Conceptualización, e instrumentalización de atracción de personal

Cuando se hace referencia al concepto de atracción del talento humano o atracción de personal se hace normalmente en torno a las necesidades de la empresa con el fin de lograr que la misma sea prospera y exitosa. (Question pro, 2021, párr. 01) lo define como "La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas."

Para los recursos humanos en la organización esta es una variable muy importante ya que esta define la eficiencia del reclutador al seleccionar el personal óptimo en la organización para la cual labora, de esta manera, debe tener herramientas claras y conocer el puesto y las labores que se desarrollan la o el reclutador debe tener cierta intuición además de los currículos al seleccionar al postulante para el puesto, en este sentido, se debe tener en cuenta no solo buscar al mejor postulante, si no también lograr que este se desarrolle sus capacidades y se mantenga en la empresa.

La variable atracción es "una serie de técnicas y procedimientos orientados hacia la atracción de candidatos potencialmente calificados, que son capaces de ocupar puestos dentro de la

organización" (Duque y Sosa, 2016, p. 52). En el proceso de atracción se encuentra inmersas dos etapas importantes la de reclutamiento y selección, ambas se detallan a continuación;

La etapa de reclutamiento es definida por De la Fuente, Fernández y García (2006) como el "conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades" (p. 199). Para realizar este conjunto de actividades se debe realizar un acercamiento con los perfiles potenciales por medio de diferentes medios de comunicación.

Sobre el reclutamiento Chávez (2015) menciona: "La mayoría de las compañías establecen criterios específicos de acuerdo con sus necesidades. Esto les ayuda a cuidar su reclutamiento y selección y sirve como filtro durante el primer contacto con el candidato" (p. 199). De esta manera, se denota lo vital del planeamiento que debe poseer el reclutamiento para que ofrezca los resultados esperados.

El reclutamiento tiene como fin encontrar trabajadores idóneos y debidamente capacitados para el alcance de los objetivos de la empresa; entonces ese proceso se realiza de acuerdo con las necesidades de la organización, con el fin de fomentar la eficiencia y eficacia; complementando el plan de crecimiento estratégico que hace de la empresa una organización competitiva y productiva, porque en realidad no se trata de tener la mejor de las tecnologías a disposición de la empresa si no hay personas altamente capacitadas para la utilización de las mismas, por lo que la etapa de reclutamiento es esencial.

En cuanto a la etapa de selección se presenta consecuentemente a la de primer contacto con los candidatos, para Nebot (1999) se define como "proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar a la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación…) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada" (p. 13). Según la información anterior es una fase previa donde se procede a elegir al candidato para ser contratado.

Por su parte, Chávez (2015) menciona que la selección "está encaminada a obtener o proveer de recursos humanos a la organización. Parte de la idea del candidato adecuado para el puesto adecuado" (p. 171). Para llevar a cabo este proceso las empresas pueden realizar ciertas actividades ajustadas al giro de negocio, donde les permita realizar la selección que crean más conveniente. Esta elección de personal va en función de los objetivos de la empresa y para dicho proceso se pueden aplicar distintas técnicas para determinar quiénes son las personas más competentes y adecuadas para el puesto en cuestión.

El instrumento utilizado para medir la variable atracción es el cuestionario aplicado a directores de sede.

1.3.1.4 Conceptualización, e instrumentalización de retención de personal

Las empresas no solo buscan el colaborador adecuado para el puesto que desempeñan, de acuerdo con sus habilidades y aptitudes, sino que también hacen una fuerte inversión en cada uno, siendo así, a la empresa no le sirve capacitar al personal para que este la abandone, si no que también debe idear incentivos atractivos para que sus trabajadores permanezcan en la organización y no migren a otra que les brinde mejores posibilidades de superación personal y profesional, de esta manera, es importante evaluar una serie de mecanismos que busquen y propicien su satisfacción.

La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas. (Question pro, 2021, párr. 1)

Como concepto adicional de retención de personal se puede decir que consiste en "Implementar estrategias que estén en pro del equilibrio entre la vida laboral y la personal ofreciendo diversos beneficios que motiven a los empleados a permanecer en organizaciones, haciendo así que se disminuya tanto la rotación del personal como los costos." (Duque y Sosa, 2016, pag. 52) Al referirse retención podemos mencionar y detallar algunos temas que están inmersos en él como lo son los puestos, salarios e incentivos, explicamos brevemente cada uno de ellos.

La palabra puesto en el ámbito laboral Bembribe (2010) lo define como “aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario” (párr. 1). Esta información señala que es un espacio, se agrega que el mismo sea adecuado para un mejor desempeño de labores.

Un puesto laboral se puede decir que tiene relación bilateral, ya que una persona utiliza su energía física o psicológica a cambio de una remuneración o salario, esa persona para obtener ese beneficio debe cumplir con sus responsabilidades que están definidas de forma previa en su puesto laboral. Es importante indicar que los puestos de trabajo bien diseñados facilitan a la empresa la definición de salarios, incentivos, entre otros. Además, puestos de trabajo bien definidos hacen que la empresa sea más productiva y permite un mejor control del desempeño de los trabajadores.

Otro concepto que se encuentra inmerso en la retención laboral es el de salario, Ucha (2011) afirma que “el salario es aquella remuneración, pago, que recibe una persona de manera periódica, generalmente, cada mes, o en su defecto, cada quincena, de parte de su empleador como consecuencia de la prestación de una actividad productiva” (párr. 1). En lo que respecta a la legislación costarricense, específicamente el Código de Trabajo y criterios que emanan del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, indican que existen distintas modalidades de pago de salario (diaria, semanal, quincenal, mensual, entre otras); pero concuerdan que se recibe cuando se ha prestado una labor al empleador.

Una definición clara sobre salario la da Chávez (2015) quien afirma que la palabra se “deriva del término “sal” debido a que antiguamente se pagaba con ella. Su aplicación está asociada a trabajos de tipo operativo o de índole menor, a aquellas actividades que reciben una retribución económica” (p. 147). Esa retribución económica en Costa Rica está bien definida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, porque todos los años se publica la lista de salarios mínimos; y son mínimos porque dependiendo de la empresa en la que se labore puede estar por encima de ese monto; pero jamás debería estar por debajo de lo que establece esa lista. Ese salario se recibe normalmente en dinero, pero para ciertas labores se utiliza el salario en especie.

Nos encontramos también al referirnos sobre retención el concepto de incentivos, término utilizado comúnmente por las empresas, Chávez (2015) afirma:

> Son estrategias utilizadas por las compañías para mantener altos índices de desempeño. Se otorgan en bonificaciones económicas, además del sueldo percibido, y pueden aplicarse con base en la producción lograda, el cumplimiento de metas, la calidad en la producción y la eficiencia en los costos, entre otros factores. (p. 119)

Las empresas tienen la libertad y creatividad de ofrecer diferentes tipos de incentivos a los trabajadores, ajustándose a las comodidades y posibilidades de la organización; no existe una lista taxativa de las formas de otorgar incentivos a los colaboradores. La palabra incentivo es asociada a un premio por el esfuerzo y trabajo realizado al desempeñar diferentes tipos de actividades laborales, Ucha (2014) afirma:

> Normalmente el incentivo se materializa en la recepción de: una suma de dinero cuantiosa o que la persona que la recibiría la percibe como tal; o de un nuevo estatus en algún nivel que genera que quien lo recibe se sienta a gusto y con más fuerzas de seguir trabajando en lo que hace. (párr. 2)

En el departamento de recursos humanos se trabaja en la creación de instrumentos que permitan valorar y crear mecanismos para la implementación de incentivos en la empresa, que según los conceptos anteriores van en búsqueda de la motivación del personal con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores. El instrumento utilizado para medir la variable retención es el cuestionario aplicado colaboradores de cada sede.

1.3.1.5 Conceptualización, e instrumentalización, desarrollo

El desarrollo laboral es adaptable, cada espacio de las empresas puede evolucionar y mejorar, se puede realizar al motivar al personal, al capacitarse y al poner en práctica los conocimientos

adquiridos de forma previa o bien los que se ha conseguido por medio del desempeño de sus funciones.

El desarrollo en los colaboradores se da de distintas formas, algunos pueden buscar su proyección personal o profesional, por lo que, el departamento de recursos humanos debe tener la habilidad interpretativa para conocer las necesidades de cada uno de sus trabajadores, y colaborar con el tipo de desarrollo que desean poseer. El concepto de desarrollo desde el punto de vista de recursos humanos y según Alessandra Méndez es el siguiente;

> "Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad del cargo. Tiene objetivos a largo plazo, generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar" (Méndez, 2013, p. 5)

El desarrollo está completamente relacionado con los cambios en diferentes ámbitos, el mundo actual no es estático y esa evolución requiere enfrentar esos cambios si desea sobrevivir y mantenerse en el mercado, de manera, que es indispensable que todos los trabajadores cuenten con un buen desempeño en sus funciones. Otro concepto que podemos definir para el desarrollo de personal es el siguiente; "se refiere a todos los métodos que se utilizan con el fin de brindar a las personas de una organización habilidades, capacidades y competencias que se requieran para un buen desempeño en una posición especifica." (Duque y Sosa, 2016, p. 52)

De acuerdo con la definición anterior tenemos como parte del desarrollo laboral el tema de capacitación, la cual es importante para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, debido a que aquellas que no capacitan a sus colaboradores suelen estancarse y tienden a desaparecer, por el contrario, las que se capacitan, se modernizan y cumplen con las necesidades de sus clientes en general, de esta manera, se convierten en instituciones que innovan y que buscan el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a capacitación según Siliceo (2004) se encuentran tres conceptos distintos, está la capacitación que "se refiere a las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas su objetivo es la transformación de la materia." Este mismo autor nos brinda una definición de capacitación para llegar a ser "esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad" y una tercera forma de capacitación la cual consiste en hacer y llegar a ser al mismo tiempo "se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto, hacer el trabajo en conjunto, por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos, comunidad, la empresa y la sociedad en general." (p. 05) La idea general de la capacitación es la mejora continua del personal y en sociedad lo que le permite relacionarse progresar y convivir con su entorno.

Como parte igual del desarrollo está el conocimiento, este es indispensable para desenvolverse en los puestos dentro de una empresa u organización ya que las tareas, procesos o actividades requieren que los colaboradores sepan sobre áreas determinadas o funcionamiento de máquinas sofisticadas. Botero (2007) lo define como:

> … como un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general. Son datos sobre hechos y experiencias. El conocimiento se introduce en la mente humana mediante la percepción sensorial, allí se instaura por medio de procesos de entendimiento para ser validado y fundamentado en la razón. (p. 64)

Otra definición de conocimiento es la de Siliceo (2004) "Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores". (p. 25)

En el desarrollo laboral aparte del conocimiento con que cuentan los trabajadores encontramos las habilidades, que son aquellas que posee cada persona, y depende de cada uno desempeñarlas adecuadamente. El departamento de recursos humanos de cada institución debe brindar herramientas adecuadas y velar por que sus colaboradores desarrollen de manera óptima esas habilidades para desempeñar con éxito los objetivos que se propongan, además de motivar a los trabajadores a desempeñar sus puestos en un ambiente sano y positivo, por eso, "La habilidad se

identifica como conocimiento práctico o técnico, la capacidad de aplicar conocimiento teórico en un contexto práctico.” (Portillo, 2016, p. 03)

En un mundo globalizado hay gran competencia, por eso es necesario que el departamento de recursos humanos en sus procesos de selección busque personas adecuadas para cada puesto ya que de esto depende que se realicen los objetivos de la organización, por lo que además de las habilidades encontramos también que debe poseer competencias, que vienen a ser las cualidades y actitudes que se tiene para un determinado puesto de trabajo.

Los trabajadores se distinguen por el que tenga el mejor desempeño en el puesto que posee, por tanto, es responsabilidad de cada uno dar lo mejor de sí mismos y desempeñar de la mejor manera las tareas que son encomendadas. Otra definición de competencia según Olmos (2021), es “tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa. Las competencias son: Habilidades, Conocimientos, Actitudes.” (párr. 1). La variable desarrollo se instrumentaliza por medio del cuestionario que se aplica a los colaboradores de cada sede.

Tabla 1.

Relaciones e interrelaciones

Relaciones e Interrelaciones				
Objetivo Especifico	**Variable**	**Conceptual**	**Operacional**	**Instrumental**
Efectuar un diagnóstico de los planes de crecimiento estratégico de mediano plazo definidos por la universidad Castro Carazo, específicamente los relacionados con la gestión del talento humano.	Plan de crecimiento estratégico	Este plan trata de realizar una guía de pasos a seguir por los trabajadores dentro de la organización	Objetivos de la empresa/ Metas	Solicitud de planes estratégicos a la empresa
	Talento humano	Habilidades o destrezas que posee cada trabajador	Tareas desempeñadas	
Analizar el proceso de atracción que lleva a cabo la universidad Castro Carazo como base para una propuesta de políticas y procedimientos para la atracción efectiva de talento humano.	Atracción de personal	Actividades realizas con el fin de atraer candidatos idóneos para puestos vacantes, cuenta con dos etapas:	Tipos de métodos de atracción	Se aplica cuestionario a directores de sede
		Reclutamiento: método utilizado para atraer la mayor cantidad de oferentes para un puesto laboral	Candidatos contratados/ Técnicas utilizadas	
		Selección: proceso utilizado para elegir al postulante idóneo	Cantidad de candidatos contactados	
Analizar el sistema de económico con que cuenta actualmente la universidad Castro Carazo, comparándolo con instituciones homologas en el mercado salarial, como base para brindar una propuesta salarial a la empresa.	Retención de personal	Proceso en que se brindan beneficios a los trabajadores con el fin de que permanezcan en la empresa, contiene información sobre:	Tipos de beneficios brindados a los trabajadores	Se aplica cuestionario a colaboradores de cada sede, por medio de las preguntas
		Puesto de trabajo: es el puesto ocupado por un trabajador con lineamientos y métodos establecidos	Cantidad y tipos de puestos laborales	
		Salario: remuneración económica ofrecida por la realización de determinadas órdenes o procedimientos	Tabla de salarios mínimos del sector privado establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y sus aumentos, así como los salarios del mercado.	
		Incentivos: es un valor agregado al salario por los logros obtenidos, buen desempeño o cumplimiento de metas	Tipos de incentivos en la empresa	

Reconocer en la universidad Castro Carazo el desarrollo laboral que presenta necesidades de capacitación como base para la creación de una propuesta que estimule conocimientos, habilidades y competencias en los trabajadores.	Desarrollo de personal	Métodos establecidos por la organización para colaborar con el mejoramiento personal de los colaboradores y de la organización. En él se encuentra la capacitación: enseñanza por parte de la empresa diversos temas, se encuentran además estos conceptos adicionales:	Temas de capacitación	
		Conocimiento: es la comprensión que tiene cada persona del puesto que desempeña	Conocimientos necesarios para el puesto de trabajo	Se aplica cuestionario a colaboradores de cada sede
		Habilidades: características que tienen los colaboradores adquiridos a través del conocimiento	Habilidades requeridas en el puesto de trabajo	
		Competencias: capacidad que tiene un individuo de desarrollar algún tipo de actividad o llevar a cabo un trabajo	Competencias requeridas en el puesto de trabajo	
Elaborar una propuesta integral para la gestión estratégica del talento humano que se base en los planes de crecimiento y los ejes integrales del recurso humano de la institución.	Propuesta integral	Conjunto de información creado como propuesta integral para la gestión estratégica de talento humano	Información sobre propuesta integral	Se redacta una propuesta integral con los insumos de las variables anteriores

Nota: Elaboración propia, con base en los objetivos de la investigación y sus variables.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En cuanto a la estrategia de investigación, es el método en sí, donde por medio de investigaciones previas, encuestas, cuestionarios, llamadas telefónicas entre otras, se adquiere información que ayude a comprender e identificar cuáles son esas debilidades y amenazas que enfrenta la institución, para de esta manera ofrecer posibles soluciones que mejoren la situación organizacional, para Vargas (2009), la investigación aplicada "sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana" (p. 160)

Para Vargas (2009), la investigación aplicada "sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana" (p. 160)

1.4.1 Tipos de investigación.

A la hora de desarrollar un tema el investigador debe tener claro que se deben desarrollar indagaciones para lograr los objetivos que se proponga, y que existen diversos tipos de investigación dentro de los cuales se pueden definir: investigación histórica, documental y descriptiva entre otros.

Dentro de la investigación histórica se puede incluir lo referente a las situaciones pasadas en la organización su historia sus valores fortaleza y debilidades ya que este tipo de investigación consiste básicamente en la historia o el pasado para compararlo con información del presente de la institución, una definición de la investigación histórica que se relaciona bastante con lo anterior según Bernal (2010) "la investigación histórica se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de esos sucesos con otros eventos de la época y con sucesos presentes." (p. 02).

Otro tipo de investigación que se considera de importancia para un estudio óptimo es la documental ya que existen muchos factores que desconoce el investigador, por lo tanto, debe recurrir a toda la documentación escrita existente posible para aclarar sus dudas y las de los lectores y de esta forma lograr desarrollar el tema con el menor sesgo posible. Por consiguiente, se define la investigación documental la cual "consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio." (Bernal, 2010, p. 111).

Para este tipo de estudio se utilizan distintas fuentes de investigación con el fin de lograr los objetivos propuestos, por lo tanto se deben conocer las principales características dentro de los cuales se desarrolla la organización por lo se aplica también la investigación descriptiva, que para Salkind (1998), quien define que en este tipo de investigación "se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" (p. 11).

Otro tipo de investigación es la exploratoria ya que lo que se pretende lograr es conocer los posibles problemas que presente la institución en la parte de recursos humanos así como estudios realizados en instituciones similares para establecer las reacciones entre ellas y brindar recomendaciones, una definición de investigación exploratoria sería las siguiente:

> Explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. Cazau (2006)

Los tipos de investigación mencionados se utilizan dependiendo del estudio y el enfoque que éste presente, por lo tanto para efectos de esta investigación se utilizan algunos de los anteriores y se incluye el estudio de casos el cual realiza un análisis de la universidad y busca dar solución al problema planteado brindando recomendaciones para solucionar el problema de investigación, el estudio de casos es "importante cuando se requiere investigar una unidad o caso de un universo poblacional y cuyo propósito es hacer un análisis especifico que debe mostrar acontecimientos reales ocurridos en la unidad de análisis." (Bernal, 2006, p. 116)

Para poder realizar la investigación se desarrollan los tres ejes, a saber: atracción el cual consiste en establecer un manual descriptivo de puestos de la institución; en cuanto al eje de retención valorar si sus salarios y actividades diarias son semejantes a las de cada colaborador que se encuentre en igualdad de condiciones y puestos homólogos. Para el eje de desarrollo se pretende brindar un plan de capacitación ajustado a cada colaborador estimulando el crecimiento colectivo e individual que fomente el desarrollo de aprendizajes en la organización. Al ser una investigación donde se describen situaciones, perfiles entre otros, se considera como descriptiva, debido a que, como lo afirma Hernández, Fernández, y Baptista, 2010 "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población." (p. 80)

Existen distintos tipos de enfoques entre los que se pueden mencionar el descriptivo cualitativo cuantitativo y mixto. Para conocer el tipo de enfoque que se va a desarrollar en esta investigación, es necesario brindar definiciones que amplíen caractericen o describan cada uno de los enfoques para una mejor comprensión del lector.

> Una descripción del método cuantitativo se puede hacer de la siguiente manera. presenta características como planteamientos acotados, mide fenómenos, utiliza la estadística, prueba de hipótesis y teoría. Su proceso es deductivo, secuencial, probatorio y analiza la realidad objetiva. Presenta bondades como la generación de resultados, control sobre fenómenos, precisión, replica y predicción.
>
> Por otra parte, en el enfoque cualitativo se presentan características como, planteamientos más abiertos que van enfocándose, este se conduce básicamente en ambientes naturales y los significados se extraen de datos que no se fundamentan en la estadística dentro del proceso de este enfoque se tiene que su proceso es inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 03)

El enfoque de investigación se considera descriptivo mixto ya que hace principal énfasis en la recolección de características que comprende información cuantitativa y cualitativa para un proyecto específico por lo tanto el enfoque es mixto de una investigación se puede definir de la

siguiente manera “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (Guelmes y Nieto, 2015, párr. 03)

1.4.2 Fuentes de información.

Este punto hace principal énfasis en la información la cual se define de la siguiente forma

> Es un conjunto de datos relacionados e interrelacionados en un contexto determinado y es la base del conocimiento. La misma puede tener alores diferentes según quien la posea. además, no tiene valor alguno mientras no sea utilizada; en este sentido no es un fin en sí misma, si no un medio para conseguir algo (Cid y perpinya, 2013, p. 11)

Las fuentes de investigación provienen de distintos lugares, estas fuentes pueden ser primarias o secundarias y una diferencia entre ambas es que las primeras se obtienen de la fuente que emitió la información, las secundarias por el contrario, fueron una investigación realizada por alguien más y utilizada por un tercero, cabe destacar que la información de fuente secundaria no pierde validez si se mencionan las fuentes principales de donde se obtuvo la información y esta información se puede corroborar, por lo tanto se brindan a continuación las definiciones de fuentes primarias y secundarias así como donde se puede encontrar cada tipo de información.

1.4.2.1 Fuentes primarias

Para Bernal (2010) fuentes primarias se define de la siguiente forma “son las que se obtienen de información directa, es decir, donde se origina la información. Es conocida también como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son personas organizaciones acontecimientos, ambiente natural, etcétera” (p. 90). Por lo tanto, en esta investigación las fuentes de investigación primarias son las obtenidas de los docentes y administrativos de las sedes de la universidad, por medio de los métodos de recolección que se realizan por parte de las estudiantes a los trabajadores de la universidad Castro Carazo, por ejemplo,

censos, llamadas telefónicas, cuestionarios, observación, análisis de documentos, entre otros que sean necesarios para realizar esta investigación.

1.4.2.2 Fuentes secundarias

Bernal (2010) ofrece una definición clara de las fuentes secundarias por la cual se brinda a continuación "son las que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar pero que no son la fuente original de los hechos, sino que solo los referencian, Dentro de las fuentes secundarias están libros revistas y documentos escritos" (Bernal, 2010, p. 192). Las fuentes secundarias que se utilizan en esta investigación son información escrita o de terceros, libros, periódicos, documentos, e información de la web que sirven de base teórica para referenciar la investigación.

1.4.3 Población

Para definir la población meta se hace necesario brindar una definición adecuada del mismo, Esquivel (2012) "es el conjunto total de todas las unidades estadísticas de estudio" (p. 07) por lo tanto, para efectos de este estudio la población total son 83 trabajadores que laboran dentro de las siete sedes la universidad Castro Carazo.

1.4.3.1 Selección de participantes o informantes

La población objeto de estudio comprende a los trabajadores que desempeñan labores administrativas por ejemplo, mercadeo que se encargan de la publicidad de las sedes, recursos humanos que elaboran los diseños de puestos perfiles de los trabajadores entre otros, las personas encargadas del departamento de bibliotecología, encargados de realizar sugerencias de compras de libros tanto impresos como digitales, así como el control de préstamos de equipos audiovisuales contabilidad, encargado del control general de ingresos y gastos de la universidad y el departamento de limpieza que se encarga del mantenimiento y limpieza de las instalaciones y los administradores, que se encargan de ejecutar, organizar dirigir y controlar las actividades que realicen en la institución para el logro de los objetivos de la universidad Castro Carazo en general

y sus sedes ubicadas en San José, Puriscal, Puntarenas, Limón, Palmares, Pérez Zeledón y Paso Canoas con un alcance de todas sus sedes a nivel nacional, durante el periodo 2020-2021.

En cuanto a los informantes se puede decir que los investigadores deben tener bases confiables de la información que se provee y de la que requieren conocer para que la información requerida sea de utilidad. Los informantes son personas con conocimientos de determinados temas que el investigador requiere para desarrollar su investigación estos deben tener características o cualidades por ejemplo poseer y tener conocimientos profundos de uno o varios temas de estudio, estos deben estar dispuestos a brindar la información. (Téllez, 2007, p.194)

1.4.3.2 Realización de censo

Cabe mencionar que en este estudio no se realiza la muestra debido a que la población es pequeña. El estudio de la población que se realiza busca conocer las características en común de cada puesto de trabajo en las distintas sedes, para de esta manera realizar la propuesta salarial, así como conocer las necesidades de capacitación que requieran y estimular los conocimientos personales de los trabajadores.

En cuanto al diseño muestral en esta investigación se realiza un censo ya que la población meta no supera los 100 colaboradores, siendo así que este "es un estudio estadístico que analiza todos los elementos de la población". (Esquivel, 2012, p. 8). Cabe mencionar que para este punto se utilizan métodos como cuestionarios y entrevistas.

1.4.3.3 Instrumentos y técnicas de recolección de la información

Entonces se tiene que, para este estudio se toma la población total y se envían entrevistas directas y cuestionarios a los colaboradores con el fin de obtener la información necesaria para esta investigación siendo así que un cuestionario es **"**un conjunto de preguntas para obtener información necesaria para las personas que realizan la investigación." (Esquivel, 2012, p. 12)

Por otra parte la “entrevista consiste en una técnica donde el entrevistador visita o contacta a la persona que tiene la información y la obtiene por medio de una serie de preguntas que vienen formuladas en un cuestionario.” (Esquivel, 2012, p. 12)

Para finalizar se puede tomar en cuenta otra técnica para recolectar datos ya que de ser necesario se implementa como ayuda al investigador para obtener información veraz y confiable, una definición bastante acertada la propone Esquivel (2012) en el método de observación “los datos son recopilados por el investigador observando y midiendo la variable o característica que le interesa y utilizando algún instrumento adecuado para obtener información.” (Esquivel, 2012, p. 12)

1.4.4 Recopilación de los datos

La recopilación de datos consiste en aplicar distintos métodos para obtener información fundamental e indispensable para el desarrollo del proyecto incluyendo información confiable para tomar decisiones en la empresa u organización. una definición de recopilación de datos es la siguiente “La recolección de datos se define como el procedimiento de recolección, medición y análisis de información precisa para la investigación utilizando técnicas estándar validadas” (Soluciones PM, 2018, párr. 01)

1.4.5 Técnicas de recolección de información

Algunas de las técnicas utilizadas para recolectar información son las siguientes encuestas las cuales consisten en una serie de preguntas cerradas o abiertas realizadas para obtener información valiosa y lograr los objetivos, las encuestas pueden ser realizadas en línea o personalmente.

La siguiente técnica es la entrevista la cual se diferencia de la encuesta porque es más abierta y personalizada con esta técnica se puede obtener más información debido a que puede ser espontánea y flexible y permite al entrevistador obtener información profunda del tema que se estudia.

1.4.6 Análisis e interpretación de la información.

Es importante conocer que al realizar la investigación no basta con la obtención de la información ya que esta debe generar resultados los cuales brinden datos necesarios para analizarlos e interpretarlos. Alguna forma de interpretar la información es por medio de herramientas estadísticas, procesadores de datos entre otros; para efectos de esta investigación se utiliza el que más se adapte y cumpla con las necesidades para satisfacer y evacuar dudas de los lectores. Algunas herramientas para la presentación de datos que se utilizan en esta investigación son las siguientes

1.4.7 Distribución de frecuencias

Este paso se da después de recolectada la información esta debe ser ordenada y clasificada según el interés del investigador luego estas deben se clasificadas en clases o categorías, las distribuciones de frecuencias poseen componentes como lo son clase o categoría que es el grupo donde se recogen las observaciones, la frecuencia que puede ser de tres tipos.

- ✓ Simple: es el número de unidades estadísticas que pertenecen a la clase o categoría.
- ✓ Relativa: es la frecuencia absoluta dividida entre el total de observaciones
- ✓ Absoluta: es la suma de la frecuencia de la clase o categoría más la frecuencia de todas las clases o categorías anteriores. (Esquivel, 2012, p. 30)

1.4.7.1 Medidas de tendencia central

Las medidas de tendencia central muestran la información acerca de cómo se agrupa más la información o donde coinciden o se agrupan más los datos, o sea el promedio más alto, así como interpretar un valor con relación a otro comparando los resultados de varios grupos de información, una definición atinada de las medidas de tendencia central es la siguiente:

> Representa valores de una variable cuantitativa en un solo valor. Este número que resume todos los números de la variable se denomina como: medida de tendencia central. Se utiliza

para dar una idea de alrededor de que numero se concentran todas las observaciones. (Esquivel, 2012, p. 44)

1.5 Alcances y limitaciones

Esta investigación pretende con la información obtenida elaborar una propuesta estratégica para la gestión del talento humano basándose en los planes de crecimiento de la Universidad Castro Carazo y sus sedes basándose en los ejes de atracción, retención y desarrollo.

Dentro de las principales limitaciones se encuentran el cambio constante de planilla debido a factores externos, además se presentan limitaciones si los trabajadores no están presentes a la hora de realizar la herramienta estadística, otra limitación sería el periodo de tiempo para obtener la información. A esto se puede agregar que el país afronta situaciones complejas debido a que se enfrenta a un virus llamado Coronavirus (2019-nCoV) que detuvo la economía, por lo tanto, muchos puestos de trabajo dentro de la organización donde se han visto afectados los trabajadores debido a reducciones y suspensión de contratos laborales, por lo tanto, en condiciones normales la población objeto de estudio seria mayor.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Generalidades de la empresa

En el año 1936, el profesor Miguel Ángel Castro Carazo (1893-1960) fundó una escuela, la cual buscaba la formación de personas mediante la enseñanza, esta fue nombrada con sus apellidos. Mediante el Acuerdo No.305-96, del 29 de julio de 1996, el Consejo Nacional de Educación Superior Universitaria Privada (CONESUP), le concedió el rango de Universidad, con lo que se fundó así la Universidad Castro Carazo.

Esta universidad tiene como fin formar profesionales en distintas áreas, de acuerdo con las necesidades de desarrollo que se han presentado a lo largo de su trayectoria. Se rige por la modalidad de universidad privada, siendo su principal clientela, estudiantes que trabajan y estudian al mismo tiempo, aprovechando sus horarios en fines de semana.

Actualmente, la Universidad Castro Carazo tiene su Sede Central en la ciudad de San José provincia que cuenta con una densidad poblacional de 7 548.01 habitantes por kilómetro cuadrado según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016), y se dedica principalmente a comercio y servicios, además de agricultura de café, caña de azúcar, legumbres, hortalizas, producción de leche, entre otras. Esta universidad cuenta también con sedes regionales posicionadas a lo largo del territorio nacional.

Su sede en Limón está ubicada en el extremo oriental del país, en la costa caribeña, su densidad poblacional es de 47.78 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016), su actividad económica principal es la agrícola, cultivando banano, cacao, pejibaye, bambú, así como también la ganadería de leche y la pesca.

Otra de sus sedes está ubicada en Palmares, provincia de Alajuela, la cual cuenta con una densidad poblacional de 766.88 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016), su actividad principal es la ganadería de leche y engorde, también se dedican a la producción de café, caña de azúcar y granos básicos.

La zona de Pérez Zeledón alberga su ciudad principal, San Isidro del General, donde se encuentra otra sede regional, cuenta con una densidad poblacional de 74.67 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016), su actividad principal es la siembra de caña de azúcar, café, tiquizque, entre otras.

A 297 kilómetros de San José, en la frontera con Panamá, se encuentra la ciudad internacional de Paso Canoas, donde se ubica otra de sus sedes en el cantón de Corredores cuenta con una densidad 80.72 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016), esta localidad se destaca por su principal actividad productiva y económica: el comercio.

Otra de sus sedes está ubicada en Puntarenas, "región donde se destacan como principales actividades económicas la pesca, el turismo y la industria, además de ser el puerto marítimo comercial que facilita el 13 % de las importaciones y exportaciones totales del país" (Castro, s. f, 2009, p. 67). Tiene una densidad de población de 71,89 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016).

Por último, su sétima sede regional está ubicada en Puriscal, tiene una densidad de población de 66.17 habitantes por kilómetro cuadrado (INEC, 2016), "cuna de patrimonios históricos como el Templo de Barbacoas, el Templo de Pedernal y el emblemático Antiguo Templo Católico de Puriscal, decretado Patrimonio Histórico Arquitectónico de Costa Rica" (Castro, s. f, p. 67).

Esta universidad se convierte en una comunidad de aprendizaje en la que profesores, alumnos, graduados y administrativos trabajan en armonía, para lograr el desarrollo pleno de las facultades. Estas competencias ─aunque no exclusivas─ son del orden intelectual, profesional y los respectivos valores que permiten a sus profesionales desempeñarse eficazmente en el mundo del trabajo, llenando así una de las mayores necesidades humanas y contribuyendo al desarrollo de la sociedad local y nacional.

2.2 Efectos de la pandemia en relación con la institución

En el año dos mil diecinueve, se da inicio de un virus respiratorio, originario en la ciudad de Wuhan en China, la cual deriva una enfermedad llamada comúnmente coronavirus, ocasionada por el virus coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave (COVID- 19). Esta es declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020.

La enfermedad es transmitida rápidamente entre las personas, por medio de gotas de saliva, las cuales se emiten al hablar, toser, respirar o estornudar, o cuando estas gotas quedan impregnadas en distintas superficies y hay algún contacto con esa área contaminada. De esta manera, la aglomeración de personas colabora con la propagación rápida del virus, lo que provocó que a nivel mundial se tomaran medidas sanitarias y de higiene que provocaron que los sitios de afluencia de personas quedaran deshabilitados, por esta razón algunos sitios de trabajo enfrentaron grandes cambios a nivel interno y externo.

De ahí que el recurso humano como activo principal en la empresa está enfrentando afectación directa y la Universidad Castro Carazo no es una excepción, siendo una institución la cual recibe gran afluencia de clientes, se ha visto afectada por los cierres de sus instalaciones, el cambio de modalidad de enseñanza, los cambios en protocolos de higiene y limpieza, así como la disminución de su personal en algunas sedes.

Ante esta nueva normalidad las reducciones de jornadas y suspensiones de contratos provocan que para efectos de este estudio se vea disminuida la población en un entorno normal con la afluencia regular de estudiantes.

Además del cierre en las instituciones educativas influye el desempleo de la población universitaria ya que al quedarse desempleados se les dificulta permanecer estudiando por ser difícil cubrir los montos de matrículas y créditos, además de la falta de costumbre con las clases por métodos virtuales y en línea hace que el estudiantado pierda interés y deserte de los centros de

estudio. La crisis económica por la que pasan las familias hace que se agrave más la situación y haya una menor oferta y demanda educativa.

La recuperación o normalización de la educación es posible si las universidades proponen métodos flexibles de pago, para que los estudiantes tengan la posibilidad de volver a estudiar con condiciones adecuadas y que no permitan un mayor endeudamiento, ya que esto produce un mayor estrés y dificultad para aprender.

2.3 Aspectos legales

2.3.1 Legislación que afecta la investigación en forma directa e indirecta.

Esta investigación al ser centrada en el área de recursos humanos en una empresa privada en Costa Rica se ve afectada por la siguiente información y legislación:

Código de trabajo de Costa Rica, actualizado con la reforma procesal laboral, este código contiene información que busca la regulación de derechos y obligaciones de patronos y trabajadores. Es sumamente amplio, contiene información básica como las jornadas laborales, vacaciones, preaviso, causas de despido con y sin responsabilidad patronal, entre otra información útil y necesaria. Al realizar una propuesta basada en los tres ejes de recursos humanos es indispensable el conocimiento del código que permita brindar información apegada a esta legislación.

Es indispensable consultar por ejemplo la lista de salarios mínimos actualizada al 2020, esta lista contiene la información del monto que está aprobado como salario mínimo, con un incremento del 2.54% para todas las categorías, en relación con los del periodo anterior según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020):

> El instrumento para la clasificación de ocupaciones son los Perfiles Ocupacionales aprobados por el Consejo Nacional de Salarios. De conformidad con ellos se ha elaborado esta guía

> ilustrativa que contiene algunas ocupaciones clasificadas por Personal Técnico del Departamento de Salarios, en el entendido de que se basan en las tareas típicas conocidas, por lo que un puesto determinado podría tener una clasificación distinta según sus características y responsabilidades específicas. (p. 2)

Se utilizan esos salarios mínimos como referencia para compararlos con los que presenta la institución en sus diferentes sedes y para sus distintos puestos; serían una herramienta para que la universidad analice su accionar y de ser necesario actualice las ofertas que tiene para sus colaboradores.

Se toma como referencia también la información brindada en la Ley Nº1860, Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

> Artículo 1° El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tendrá a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y a previsión social; y vigilará por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las leyes, decretos, acuerdos y resoluciones referentes a estas materias, principalmente los que tengan por objeto directo fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, como garantía del buen orden y la justicia social en los vínculos creados por el trabajo y los que tiendan a mejorar las condiciones de vida del pueblo costarricense (p. 1)

2.4 Población meta

Para la realización de esta investigación la población meta, que se verá beneficiada es la Universidad Castro Carazo de Costa Rica, específicamente su departamento de Recursos Humanos y por ende sus colaboradores, tanto en sede central como en sus sedes regionales, quienes tendrán acceso a la información y podrán aprovechar tanto la información de la propuesta, como de las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Concepciones teóricas sobre la gestión del talento humano en los ejes estratégicos de: atracción retención y desarrollo

Con relación al capítulo de la investigación se puede mencionar que el marco teórico es uno de los pilares de este estudio ya que en él se encuentran las bases teóricas de este trabajo donde se desarrollan los conceptos que sustentan la investigación, pero de forma aplicada y giran en torno a los objetivos planteados al inicio de esta. Se exponen las variables referenciadas de interés basándose en doctrina relacionadas con ellas.

Este estudio presenta la base fundamental sobre la que esclarecen o fundamentan las teorías o conceptos de investigación "El marco teórico es la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico y de hechos empíricamente acumulados acerca de nuestro objeto de estudio; se elabora desde una perspectiva de una ideología y un marco de referencia determinados." (Rodríguez, 2005, p. 57)

Algunas de las funciones que se pueden destacar del marco teórico son las siguientes, representa los límites del trabajo de investigación, es un planteamiento organizado de los conceptos que presenta la investigación y se orienta en buscar nuevos hechos que influyen en la misma, y permite seleccionar ciertos elementos que le permiten tratar el problema. (Rodríguez, 2005, p. 58)

Cuando se utiliza el término plan de forma popular se concibe como un camino que se traza para poder alcanzar un objetivo y es acá donde el término se liga con crecimiento estratégico; siendo que la palabra estrategia es una táctica y ambas se complementan muy bien.

A lo largo de los años se han desarrollado distintas tendencias que lo que buscan es el crecimiento de las empresas y de esa forma se equipan para poder hacer frente al mercado tan competitivo al que en la actualidad se enfrentan, sean las empresas dedicadas a productos o servicios. La idea como tal es adaptarse para poder subsistir a pesar de la competencia y de los cambios tan abruptos.

Según lo menciona Porras (2002) se han dado varias teorías y se agrupan así:

- 1900- Segunda guerra mundial: divisionalización: presenta las empresas como adaptables al medio por lo que deben crecer; siendo una de las principales causas los cambios tecnológicos que mejoraron la producción.
- Años cincuenta y sesenta: diversificación: cuando se hace referencia a este término como forma de evolución de las empresas.
- 1970: Planificación de carteras: esta estrategia se basa en fomentar la competencia dentro de la misma empresa.
- 1980: Reestructuración: en esta etapa se da un cambio completo de pensamiento se deja atrás la diversificación y el estar centralizado en la distribución económica, se le da un papel importante al inversionista porque se le toma en cuenta a la hora de planificar el giro de la empresa.
- 1990: Negocios centrales: el papel principal en la empresa durante este periodo lo juega la innovación, la información y el conocimiento. Se deja de manifiesto que entre más compleja es la empresa requiere innovación en sus estrategias para poder salir avante. (p. 79-86)

Con las anteriores tendencias queda de manifiesto que son muchos los cambios que las empresas han sufrido a lo largo de los años, pero la estrategia que persiguen es la misma, es decir, seguir siendo competitivos y líderes en esta época tan difícil de posicionarse en el mercado, porque a pesar de lo que se haya avanzado siempre se deben romper paradigmas, se debe innovar y de alguna manera enfrentarse a los miedos que causa un futuro económico tan incierto.

Se puede decir que en actualidad el personal está cada vez más capacitado y de alguna manera busca satisfacer la necesidad que existe en el mercado laboral; ahora bien, el detalle es reclutar esas personas en beneficio de la organización, no es un proceso que se debe tomar a la ligera, por el contrario, es una labor demasiado importante para los fines de la organización, el recurso humano debe ser el óptimo para así lograr metas y objetivos.

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

Investigación interna corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. (Chiavenato, 1999, p. 19-21)

Es importante señalar que no existe una fórmula infalible para realizar el reclutamiento de personal, porque este proceso va a depender de cada una de las empresas, en algunos casos el proceso es completamente informal, pero en otras organizaciones donde existen los departamentos debidamente clasificados el proceso se vuelve un poco más complejo.

En la práctica las empresas hacen uso del reclutamiento mixto, ya que resultan complementarios, cuando con el recurso interno no se puede cubrir una vacante se busca recurso humano externo, hasta pueden hacerse de manera simultánea.

Pero ese proceso no acaba ahí, la segunda fase es la de selección de personal, se tiene una lista de candidatos y es acá en esta etapa donde se clasifican los mismos en función del puesto que se necesita cubrir.

Existen distintas técnicas de selección, la más común es la entrevista de selección donde se determina si el sujeto en cuestión es o no el ideal para el empleo, este método es considerado subjetivo, pero en realidad facilita considerablemente la comunicación entre el candidato y el entrevistador.

La entrevista conlleva distintas etapas:

- Preparación: no debe ser improvisada, se debe conocer el puesto y la meta y objetivos que se persigue con la entrevista.

- Ambiente: debe ser el ideal para la misma, tanto como para que la persona se sienta cómoda, así como respetuoso.
- Desarrollo: se basa en preguntas y respuestas, donde se evalúa la reacción del aspirante y la información que suministra.
- Terminación: El que dirige la entrevista debe ser claro cuando la misma llega a su fin y de igual manera debe dar indicaciones al entrevistado.
- Evaluación del candidato: esta etapa final se realiza a lo interno de la empresa u organización, se toma la decisión de aceptarlo o rechazarlo. (Chiavenato, 1999, p. 23-24)

El método de selección entrevista es sencillo, pero eso no quiere decir que se tenga que dejar a la deriva, la selección de personal es en búsqueda de las metas y objetivos de la empresa, es en pro de aumentar el rendimiento y productividad de esta. Se considera estratégica porque implica acciones presentes y futuras para alcanzar los resultados deseados.

3.2 Atracción del talento humano

La atracción del talento humano evoluciona constantemente ya que en poco tiempo ha sufrido grandes cambios como por ejemplo los anuncios publicitarios en periódicos, y ahora es fácil encontrar ofertas de empleo con búsquedas en la web ya que existen distintos portales de empleo o en las redes sociales incluso existen grupo en estas redes donde distintas personas publican ofertas de trabajo.

Es importante conocer las diferencias entre atracción y reclutamiento ya que estas son distintas, según la revista Líder empresarial (2018)

> En los últimos años el concepto “Atracción de Talento”, se ha transformado en algo más que una función de reclutar mes con mes. La atracción de talento está migrando a ser un impulsor estratégico para las empresas y lograr atraer y colocar al mejor talento” (párr. 02)

Es importante a la vez reconocer las diferencias entre ambos conceptos, el reclutamiento es un proceso rígido que consiste en contratar nuevo personal para un puesto requerido que se conforman de las siguientes actividades:

- ✓ Búsqueda estratégica de los posibles candidatos.
- ✓ Proceso de bienvenida
- ✓ Contratación

Y el proceso de atracción que son un grupo elementos que permiten identificar las necesidades del negocio, la atracción de personal se puede ver como un elemento que ayuda a las empresas a construir lugares de trabajo con colaboradores capacitados que conducen al éxito de la organización, en cuanto a la atracción de personal presenta:

- ✓El reclutamiento de personal como un medio de atracción más personalizado.
- ✓Realiza una planeación detallada para conocer las necesidades y metas del negocio.
- ✓Brinda acercamientos más personalizados
- ✓Establecer métricas que se puedan documentar (Líder empresarial, 2018, párr. 3,7)

3.3 Análisis de puestos de trabajo

El análisis de los puestos de trabajo es una actividad realizada en las empresas, la cual consiste es realizar una examinación sobre cada puesto de trabajo, evaluando las actividades realizadas en el puesto, así como los requerimientos necesarios que debe poseer un trabajador para poder desempeñar las funciones inherentes a ese puesto laboral.

Para Valenzuela y Ortiz, (2004), la descripción y análisis de puestos "es la plataforma que sirve como punto de arranque a varias actividades básicas de la administración del personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales" (p. 9), de ahí que se determine una actividad importante para realizarse en cualquier tipo de empresa.

El análisis realizado en los puestos de trabajo se ha convertido en una actividad necesaria para ejecutarla en las empresas, busca la eficiencia en el desenvolvimiento de tareas diarias y de rutina, así como definir las aptitudes necesarias o mínimas que debe poseer el candidato al puesto para que este tenga una adaptación funcional al puesto, por tanto, logre realizar eficazmente su trabajo.

De esta manera, y evidenciando como necesidad el análisis de puestos en las empresas se realiza la siguiente clasificación de tipos de necesidades que se derivan de este análisis:

1. Necesidad legal

   La necesidad legal se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes: por un lado, la organización (patrón) y, por otro lado, el trabajador. Dicho de otra forma: los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

2. Necesidad Social

   Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda organización, las relaciones se dan entre recursos humanos van a tener una importante repercusión dentro de la misma. Esto se debe a que el individuo pasa la tercera parte del día dentro de la organización, lo que propicia que, al convivir con otras personas, se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social.

3. Necesidad de productividad

   Es indiscutible que toda información requiere de un desarrollo constante, por tal motivo, es preocupación de los altos directivos contar con recursos humanos capaces de desempeñar de forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, a las que van a ser promovidas a otro o, simplemente a las que requieren de este para desempeñar sus tareas de manera eficiente. (Tovar, 2006, p. 57)

   .

Pasos para realizar un análisis de la información sobre puestos:

1. *Recabar metódicamente la información*

Se debe entrevistar a la persona que desempeña en forma más eficiente el puesto, según los requerimientos de la organización. Hay que buscar toda la información sobre las actividades que se efectúan en el puesto, ya sea por medio de entrevistas, observaciones directas, cuestionarios y videos o mediante combinaciones de estos.

2. *Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo*

   Separar las perspectivas del trabajo en la organización de los intereses y objetivos del trabajador.

3. *Ordenar los datos en forma lógica y por escrito*

   Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados especialmente ideados para llevar un análisis de puestos.

4. *Realizar un informe final*

   Formular el reporte final con los datos obtenidos del análisis de puestos.

5. *Archivar los resultados del análisis de puestos*

   Clasificar los resultados de los análisis de puestos para su optimo uso en bases de datos. (Valenzuela y Ortiz, 2004, p.10)

El análisis de puestos se puede preparar y ejecutar de manera distinta en las empresas, ajustándose a las necesidades y requerimientos que posea la organización, algunas de las actividades en recursos humanos donde se pueden aplicar y reflejar el análisis de puestos son las siguientes:

1. Reclutamiento y selección de personal
2. Valuación del puesto
3. Evaluación del desempeño
4. Detección de necesidades de capacitación
5. Manejo de conflictos
6. Calificación de méritos
7. Higiene y seguridad

8. Planeación de los recursos humanos
9. Elaboración de programas motivacionales
10. Contrato colectivo e individual
11. Promoción del puesto

3.4 Beneficios del análisis de puestos

Existen múltiples beneficios asociados con la aplicación de análisis de puestos en las organizaciones, los cuales es importante detallar, una manera de clasificar estos beneficios es por medio de los segmentos beneficiados, en este caso; la empresa, los supervisores, el departamento de personal y los mismos trabajadores.

Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades de ejecución de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla
- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos cambios de métodos, etcétera.
- Evita interferencias en el mando y la realización de los trabajos.
- Impide que, al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentran dificultades para dirigir el trabajo.

Para el trabajador

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a saber si está laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos que hacen que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de personal

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión y aplicar la materia del adiestramiento.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de queja. (Valenzuela y Ortiz, 2004, párr. 5)

Una parte importante para la relación laboral, una vez abordado el tema del análisis de puestos, es la parte salarial que va de la mano con este análisis, ya que como parte de la examinación del puesto y las actividades que deba realizar el trabajador, se espera una retribución o remuneración que se ajuste a lo que se deba desempeñar.

3.5 Retención de personal

Después de realizar el debido proceso para la atracción de personal y análisis de puestos, se hace necesario que esa mano de obra calificada sienta pertenencia por la organización, en este sentido, entra en juego las estrategias de la empresa para la retención de personal, la cual consiste en hacer que los trabajadores permanezcan en la organización por un tiempo indefinido, de esta manera, se deben crear incentivos que favorezcan el desarrollo personal de cada trabajador.

Existen factores que se deben tener en cuenta ya que perjudican a la organización, por ejemplo la desmotivación, es importante mantener motivado a los colaboradores, para que no se vayan de la organización, mejores ofertas, estas de cada persona y sus necesidades de mejora en la organización y si esta no les provee oportunidades de mejora el colaborador la buscara en otra organización, incapacidades médicas, en este punto la organización debe tener un buen plan de prevención de accidentes, y en momento en que se jubilan o pensionan los trabajadores, este punto aunque no se puede evitar hace que por largos periodos de tiempo no se tenga que invertir en reclutamiento selección y capacitación de personal reduciendo costos y enfocándose principalmente en el logro de objetivos (Núñez, 2015, párr. 4-6)

3.6 Teoría del intercambio

En una relación laboral se da una situación de permuta entre las partes, en este caso, entre trabajador y la empresa, pudiendo determinar que existe un intercambio, para el autor Varela, (2006) existe la siguiente teoría:

> Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer y estas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe (p. 23)

Es importante para una empresa determinar de la manera adecuada el tipo de retribución, así como la cantidad de pago por medio de dinero, en especie o cualquier tipo de remuneración que sea entregada al trabajador en forma de pago por su trabajo, de esta manera debe estar actualizada con la información sobre legislación en el país, categorías salariales, entre otra información relevante para poder tomar decisiones en esta área.

> Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado la capacidad de producir expresada en horas de trabajo las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios, la rentabilidad de la inversión, entre otros factores (Varela, 2006, p.23)

Derivado de la parte de salarios y compensaciones a los trabajadores se encuentra el tema de los incentivos para los trabajadores. Las cuales son una manera de motivar al trabajador a que aparte de cumplir con sus funciones, se le brinde una retribución adicional por realizar el trabajo de una mejor manera o por sobrepasar las metas ya destinadas en sus actividades laborales, de esta manera, se puede relacionar el trabajo con satisfacción y de ahí que repercuta en el desempeño del trabajador, estas retribuciones se pueden definir por medio de tres tipos:

> El primero se refiere al pago regular, como sueldo (mensual, quincenal o decenal) o como salarios (semanal), que entregan las organizaciones a sus empleados por su trabajo directo, y está generalmente condicionado por una estructura, el cargo, el mercado, el desempeño y las competencias. El segundo punto, los incentivos, implican el pago variable que se adiciona al sueldo base y que están relacionados con el desempeño y productividad, por lo que su magnitud dependerá de los resultados del empleado, dentro de estos incentivos pueden nombrarse bonos, participaciones de ganancias, comisiones, etc. Finalmente, los beneficios, relacionados directamente con los pagos indirectos que dependerán de cada organización, el cargo y su posición jerárquica dentro de la organización (Seguel, 2014, p. 31)

Los incentivos son soporte de las estrategias implementadas por el área de recursos humanos en la empresa que buscan la motivar al trabajador para que este tenga un buen desempeño en sus labores, por lo que estos deben estar alineados con los objetivos, metas, valores y cultura organizacional adecuándose además con las labores realizadas por el trabajador, así como los puestos de trabajo y las responsabilidades buscando recompensar el desempeño que la organización espera que se cumpla a partir del control adecuado.

Existen diferentes tipos de incentivos, los utilizados comúnmente por las empresas son los de carácter económico, dado a que estos son bien recibidos por el trabajador y son los más sencillos de emitir para la organización, los incentivos deben contener ciertas características para que sean efectivos, por lo que deben ser:

- Justos: con la intención de estimular y no de forzarlos a esfuerzos excesivos o peligrosos. Además de ser proporcionales a su capacidad de trabajo y esfuerzo.

- Sencillos y claros: con un establecimiento y funcionamiento de base económica.

- Eficientes: bien calculados, conocido el tiempo y valor por todos, calculados rápidamente con el fin de entregar feedback y pagados sin retraso.

- Con metas alcanzables: el valor a alcanzar debe ser real y ajustado a las condiciones externas, el hecho de que se elijan metas exorbitantes e irreales puede ser un factor de desmotivación (Varela Juárez, 2006, p. 39)

3.7 Modelo de equidad

"Plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además, comparando este con el de otras personas." (Asensio y Vázquez, 2009, p. 283), esta teoría menciona la importancia de la equidad en las organizaciones, se cuestiona que sean las variables determinadas en la empresa las que en sí mismas motiven, por el contrario, es el individuo que realiza el trabajo es el que decide si posee motivación por sus propios sentidos por la comparación de sus labores y los beneficios recibidos en trabajos similares al que tiene.

En relación con las áreas de desarrollo de la organización se busca las fortalezas en lo que realmente se invierte y desarrollan los departamentos, es notorio como la globalización afecta la economía en las organizaciones y esto es lo que hace principalmente que la empresas estén en constante cambio, estas se preparan para enfrentar de la mejor manera posible estos cambios, y una manera de hacerlo es buscando el desarrollo profesional de sus colaboradores ya que estos son necesarios para lograr estos cambio que necesita la organización para subsistir con respecto a los cambios que se den en el futuro.

El desarrollo organizacional posee cuatro etapas las cuales están amarradas por decirlo de alguna manera ya que tanto el conocimiento y la capacitación buscan el fortalecimiento de la organización, estas son herramientas cualitativas que logran un mejor rendimiento y éxito empresarial y personal:

1. Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del desarrollo organizacional, e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

2. Diagnóstico organizacional: a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.

3. Acción de intervención: es la fase de ejecución del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de desarrollo organizacional que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del desarrollo organizacional, pues es continuo. La intervención se efectúa por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.

4. Evaluación: es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de intervención externa (Koontz, 2013, párr. 2-4)

En cuanto a la capacitación, esta se encuentra estrechamente relacionada con el desarrollo ya que este se toma como base para poder desarrollar cualquier área de la empresa, dentro de la capacitación está la educación que permite ampliar conocimientos de lo que requiera la empresa o cualquier tema en general, la educación se puede obtener por medio de capacitaciones que imparte la empresa o por que el trabajador así lo decide, pero al final es decisión de cada colaborador si

quiere educarse más que para un puesto de trabajo o si lo hace para la vida ya que la educación es la mejor manera de superación personal y profesional

El objetivo de la capacitación es preparar a los colaboradores para el logro de las metas de la organización, al igual que dar a los colaboradores oportunidades para desarrollarse personalmente para el puesto que desempeñan en la actualidad, por último, cambiar la actitud de las personas y crear un mejor clima dentro de la organización así como volverlas más receptivas al cambio. (Chiavenato, 2011, p. 324)

Es necesario conocer los aspectos o situaciones en la organización que hacen necesaria la capacitación ya que no es capacitar solo por hacerlo se debe tomar en cuenta las debilidades de esta con respecto a la competencia ya que puede ser falta de equipo para mejorar los procesos habituales de la organización lo que hace necesario u obligatoria la capacitación.

Para Chiavenato (2011) se deben detectar las necesidades que tiene la organización para poder facilitar capacitación, las cuales para este autor son las siguientes.

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados. (p. 325)

Para detectar si la empresa requiere capacitación, primero se debe observar si existe necesidad, se pueden utilizar algunos métodos o medios como los que propone Chiavenato (2011) para la detección de necesidades de capacitación en la organización, son las siguientes:

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios

- Solicitud y entrevistas de supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Reorganización del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de puesto y perfi del puesto
- Informes periódicos (p. 229)

El conocimiento es cualquier cosa que se desconocía anteriormente y ahora se conoce, en la parte empresarial, se puede decir, que para optar por un puesto en una empresa se solicitan los atestados los cuales son una base o referencia del posible conocimiento que posee, por ejemplo, para subir de nivel o pasar de grado en escuelas y colegios se evalúan a los estudiantes para saber sobre la comprensión que posee sobre diferentes temas. También, está relacionado con el buen funcionamiento de la sociedad, ya que para tomar buenas decisiones se requiere estar informado sobre el tema del cual se va a decidir.

Una teoría general del conocimiento la expresa Hessen, (2011)

> En el fenómeno del conocimiento se encuentran frente a frente la conciencia y el objeto: el sujeto y el objeto. Por ende, el conocimiento puede definirse como una determinación del sujeto por el objeto. Un conocimiento es verdadero si su contenido concuerda con el objeto mencionado. (p. 06)

Por lo tanto, se puede afirmar que al igual que la capacitación y las áreas de desarrollo se relacionan con el conocimiento, ya que las áreas de desarrollo se enfocan en brindar a capacitación para obtener el conocimiento, pero también se relacionan con las habilidades ya que al tener conocimiento se desarrollan habilidades para realizar actividades en el entorno laboral y social.

> El conocimiento presenta tres elementos principales: el sujeto, la imagen y el objeto. Visto por el lado del sujeto, el fenómeno del conocimiento se acerca a la esfera psicológica; por la imagen con la lógica y por el objeto con la filosofía. (Hessen, 2011, p. 07)

Según esta filosofía el sujeto y su entorno están interrelacionados, presentado al sujeto como poseedor del conocimiento debido a imágenes, lo que se puede entender como situaciones vividas para presentar el objeto, o sea la información desde su perspectiva en relación con lo vivido.

Si se toma en cuenta la relación que existe entre las áreas de desarrollo con la capacitación y el conocimiento se puede decir que si se adquieren las anteriores se va a desarrollar más habilidades para desempeñar un puesto laboral por consiguiente, todas las personas poseen habilidades distintas con respecto a las personas de sus entorno por lo tanto en las empresas algunos trabajadores se desempeñan mejor en unos puesto que otros, pero es indispensable que cada uno posea las habilidades competentes para desarrollar las actividades que competen según su puesto existen distintos tipos, pero en la actualidad de pendiendo de la empresa se requieren habilidades blandas, ya que permiten trabajar en equipo, facilidad de comunicación, para liderar organizaciones, para trabajar en equipo, trabajar bajo presión entre otras.

Dentro de las habilidades sociales se pueden clasificar tres clases de la siguiente manera según Peñafiel y Serrano, (2010)

Cognitivas: Son todas aquellas en las que intervienen aspectos psicológicos, relacionadas con el pensar. Algunos ejemplos son;

- Identificación de necesidades, preferencias, gustos y deseos en uno mismo y en los demás.
- Identificación y discriminación de conductas socialmente deseables.
- Habilidad de resolución de problemas mediante el uso de pensamiento alternativo, consecuencial y relacional.
- Autorregulación por medio del autoesfuerzo y el autocastigo.
- Identificación de estados de ánimo en uno mismo y en los demás.

Emocionales: son aquellas habilidades en las que están implicadas la expresión y manifestación de diversas emociones, como la ira, el enfado, la alegría, la tristeza, el asco, la vergüenza, etc. Son todas tas relacionadas con el sentir.

Instrumentales: se refiere a aquellas habilidades que tienen una utilidad. Están relacionadas con el actuar. Algunos ejemplos son:

- Conductas verbales: inicio y mantenimiento de conversaciones, formulación de preguntas, formulación de respuestas, etc.
- Alternativas a la agresión, rechazo de provocaciones, negociación en conflicto, etc.
- Conductas no verbales: posturas, tono de voz, intensidad, ritmo, gestos y contacto visual. (p. 14)

En las organizaciones se hace necesario este tipo de habilidades debido a que la destreza de realizar procedimientos es más habitual, la persona que cuenten con un tipo de pericia como las que se presentaron anteriormente hacen más valioso al trabajador.

Otro tipo de habilidad es la asertiva, la cual trata de que los individuos reaccionen de una manera adecuada en el momento preciso siendo ellos mismos, sin ofender ni dañar los derechos de los demás.

Se consideran tres áreas en asertividad las cuales se presentan a continuación:

La autoafirmación: que consiste en defender nuestros legítimos derechos, hacer peticiones y expresar opiniones.

La expresión de sentimientos positivos, como hacer o recibir elogios y expresar grado o afecto.

La expresión de sentimientos negativos, que incluye manifestar disconformidad o desagrado adecuadamente cuando este justificado hacerlo. (Van-der y Gómez, 2013, p. 262)

Ahora bien, la competencia se puede decir que es parte del ser humano, ya que desde su concepción compite por llegar a ser, aparte de eso al tener la edad para poder desarrollarse en distintas áreas compite por ser el mejor, pero si se toma en cuenta las habilidades, el conocimiento a competencia disminuye.

En relación con el ámbito laboral, la competencia busca el oferente más idóneo para un puesto donde se requiere tanto de habilidades como conocimiento para poder calificar para un puesto. Como inciden las normas en la competencia con los recursos humanos:

> Estimularán la formación continua de recursos humanos para el trabajo, ofrecerán una opción clara para la superación personal y permitirán que las habilidades adquiridas en el trabajo sean reconocidas formalmente. esto facilitará el progreso en la escala laboral y la movilidad de las personas entre puestos de trabajo, actividades productivas y regiones. (Argüelles, 2012, p. 323)

La razón de ser humano por capacitarse y salir adelante es encontrar un puesto de trabajo que satisfaga sus necesidades, por otra parte las instituciones crean métodos de atracción y en las empresas depende del mercado laboral en el que se encuentre un determinado país o región, ya que, si el mercado existe mucha oferta laboral, las empresas tienen que esforzarse más para atraer el personal idóneo, por el contrario, si hay si hay mucha demanda los oferentes tienen que aceptar las condiciones de la empresa.

> Algunas estrategias que desde la gestión del Talento Humano se hagan para atraer y retener al personal talentoso, son, hacer un proceso de selección o reclutamiento que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes que ofrece la compañía, a fin de poder establecer desde un primer momento si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la compañía. (Figueroa, 2014, p. 66)

En recursos humanos no se debe tomar en cuenta solo un buen curriculum, se deben desarrollar habilidades que logren motivar e incrementen el deseo de trabajar para la organización, en ocasiones, un salario elevado no es suficiente para conservar a un trabajador en la organización, también se debe ofrecer un buen clima organizacional, flexibilidad de horarios, equipos de alto desempeño, entre otros, para lograr retener al personal.

3.8 Desarrollo del talento humano en la organización

Las organizaciones tienen un papel importante para el desarrollo de los trabajadores, donde permiten crecer laboral, personal y profesionalmente, de esta manera, buscan la explotación de talentos individuales que se traduzcan en beneficios para la institución. Algunos procesos importantes del área de recursos humanos en que se pueda analizar la atracción, retención y desarrollo de los trabajadores están las siguientes:

- Admisión de Personal: Reclutamiento y Selección.
- Adaptación de Personas: Diseño y Evolución de Desempeño.
- Reconocimiento Laboral.
- Desenvolvimiento de las Personas.
- Retención del Personal: Capacitaciones.
- Seguimiento de personas apoyados en los Sistemas de Información

Estas etapas deben estar alineadas a las estrategias de la institución que permitan cumplir con los objetivos pero que también que provoquen la retención de personal idóneo para cada puesto laboral donde no solo la empresa sea la beneficiada. “Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad, mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos.” (Meneses, 2019, p. 87)

Debe existir entonces un intercambio de beneficios que se traduzca en positivismo, satisfacción, esfuerzo y dedicación por parte del personal, donde las estrategias utilizadas por las organizaciones; atracción y retención de personal se orienten a la conquista y mantenimiento de personas positivas,

dispuestas a dar lo mejor de ellas, con el fin de aunar esfuerzos para lograr las metas definidas a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Estado actual de la gestión del talento humano en la Universidad Castro Carazo

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, basados en el modelo de análisis del marco metodológico y de acuerdo con el cuadro de variables e indicadores. El proceso de investigar, (Cegarra 2012) es indagar o buscar información verdadera sobre un determinado tema (p. 41) de esta manera, para brindar conocimientos recabados por la investigación realizada se procede primeramente con la presentación de los instrumentos de recolección de datos que permitan analizar y brindar una explicación sobre la gestión actual del talento humano en la Universidad Castro Carazo

En el cuestionario se realizan varias preguntas que permitan obtener información sobre los cargos en la empresa, tareas realizadas diariamente, responsabilidades, condiciones necesarias para desempeñar las actividades, experiencia, requisitos exigidos. El instrumento se entrega vía correo electrónico a todos los trabajadores de la institución y se les otorga una semana de plazo para que completaran la información solicitada y la enviaran para su debido procesamiento.

4.2 Planes de crecimiento de la UMCA

Los planes de crecimiento son documentos que orientan y conduce el accionar de una organización. Contienen información empresarial específica para un periodo dado, estableciendo datos como metas, objetivos, actividades, responsables, mediante la definición previa de estrategias formuladas con el fin de mejorar varios departamentos o áreas en la empresa que propicien un crecimiento general, promoviendo la generación de nuevos conocimientos y tácticas que conlleven en su momento a ser ventajas competitivas para la empresa.

La importancia de los planes de crecimiento para el área de recursos humanos es sobre la proyección que pueda tener la empresa en este periodo comprendido del plan. Se tienen que evaluar aspectos como las contrataciones de personal, actividades laborales proyectadas, nuevas estrategias que implementen los colaboradores en donde tengan que capacitarse, así como cualquier cambio

físico que genere modificaciones en los roles que maneja cada colaborador, teniendo que prepararse de diferentes maneras para poder aplicar estos cambios sin que se vea afectado algún proceso o conducta de los trabajadores.

Con el fin de obtener información sobre estos planes, específicamente los de la Universidad Castro Carazo, se solicita el plan de crecimiento de esta empresa para el año 2021 y de esta manera poder revisar sus datos, concretamente los relacionados con la gestión del talento humano. Según este plan estratégico los objetivos planteados están basados en el área de mercadeo, buscando el mantenimiento de ventas por medio de estrategias que incentiven y permitan la permanencia de estudiantes en cada sede, además hay gran parte de información orientada a las modalidades de aprendizaje implementadas desde el año 2020 y que las cuales se mantendrán para el año 2021 debido a la situación de pandemia por el virus COVID -19.

El diagnóstico realizado permite confirmar que la organización no posee integrado en el Plan de Crecimiento para el periodo 2020-2021 información ni objetivos orientados al área de recursos humanos. Entre las principales observaciones derivadas del diagnóstico se consideran las siguientes:

- La organización no cuenta con departamento de recursos humanos definido; las tareas que se desenvuelven en el área de recursos humanos son realizadas por distintos trabajadores de la organización, no hay una persona que tenga asignada jornada y responsabilidad sobre las funciones que corresponde a esta área concretamente. En este punto se encuentran las siguientes actividades que son especificas del área de recursos humanos desempeñadas por diferentes colaboradores:

Actividades de reclutamiento y selección de personal desde la necesidad prevista de un trabajador hasta la contratación definitiva del colaborador la realiza el encargado de cada una de las sedes, no tienen un protocolo establecido para la detección de necesidades de personal, por lo que en ocasiones solamente se contrata personal en caso de que se dé la renuncia o despido de un colaborador, no se realizan evaluaciones de desempeño que permitan medir las ocupaciones y el volumen de trabajo de los colaboradores para evaluar si hay necesidad de contratación de personal o readecuación de funciones.

En cuanto al proceso de confección y gestión de planillas para el respectivo pago o presentación de esta a la Caja del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros, al igual que el cálculo de vacaciones y aguinaldo lo lleva uno de los colaboradores que labora en el área financiera. Otro trabajador en esta misma área se encarga de realizar los cálculos de las liquidaciones en los casos de despido o renuncia de un trabajador, por lo que la empresa deja a personas que no corresponden o tienen el conocimiento del área de este trabajo tan importante.

- Los trabajadores no tienen un puesto definido; en la organización no les otorga el nombre de un puesto a desempeñar según las actividades o tareas que desarrolla. Tienen conocimiento sobre las actividades o tareas que desenvuelven, cada trabajador sabe las tareas que realiza diariamente, pero no cuenta con un documento en donde se encuentren redactadas.

En este punto los trabajadores se definen laboralmente por el departamento en que están situados, pero no cuentan con un documento que lo defina. Las actividades que desempeñan son brindadas por el director de sede en el momento de la contratación, esta situación puede provocar incertidumbre al trabajador a la hora de ejercer sus funciones.

- Los puestos no tienen un perfil de tareas definidas, la organización al no poseer un manual de cargos no cuenta con los perfiles definidos con tareas asociadas, además, no cuenta con un organigrama establecido y actualizado, no existe la definición de categorías o niveles que se puedan determinar por medio de algún documento formal.

Al no poseer un manual de cargos los trabajadores no tienen acceso a información relevante de su puesto, las tareas definidas por desempeñar, las habilidades y actitudes que debe poseer, y a quienes debe reportar el trabajo o si posee subordinados, con la ejecución de sus labores se enteran de ciertas actividades por cómo le indican que debe hacerlas, pero al no contar con un manual de puestos y organigrama no existe la definición de categorías o niveles que se puedan determinar de manera exacta el desenvolvimiento de sus labores.

Una situación que ha ocurrido concretamente durante la ejecución del plan de crecimiento actual es la generada por la pandemia transmitida por el virus COVID-19, la cual ha afectado a nivel mundial en todos los ámbitos, provocando cambios radicales, cierres de negocios, reinvención de actividades, cambios en la estructuración de estrategias, entre otra, afectando la generación de recursos, los cuales a su vez inciden en procesos como contratación de personal, incentivos, pago de planillas que inciden directa o indirectamente al trabajador.

La situación enfrentada por la pandemia provoca que la demanda de los productos o servicios baje, por lo tanto, los precios se ven afectados de manera negativa y se deben disminuir, impactando la generación de ingresos, y a su vez la retención de personal siendo el recurso humano duramente afectado. En este punto la Universidad Castro Carazo ha incurrido en la reducción de jornadas para algunos trabajadores, y el despido para varios de estos, en todos los servicios que brindaba como el de biblioteca y cafetería se despidió a todo el personal ya que producto de las restricciones no se puede brindar este tipo de servicios.

La Universidad Castro Carazo ha enfrentado situaciones difíciles en donde deben tomar decisiones radicales para poder continuar con el curso de su giro empresarial, viéndose afectado el recurso humano. De igual manera, se plantean medidas y cambios como nuevos modelos educativos que permitan nuevas contrataciones, esperando además que la pandemia finalice para poder contratar a los trabajadores despedidos, eliminar la reducción de jornadas, lo cual mejore la situación de todos los colaboradores en la empresa.

4.3 Atracción del talento humano

Las empresas o instituciones han cambiado sus procesos de atracción de candidatos para hacer una selección más ágil y efectiva del personal. Años atrás las empresas presentaban los puestos vacantes por medio de publicaciones en radios o periódicos y recopilaban una gran cantidad de curriculum impresos que hacían más difícil el reclutamiento de personal; con el paso de los años y la llegada de la era digital, estos procesos se han hecho eficientes consiguiendo los postulantes necesarios y adecuados para cada puesto.

De la información obtenida por las distintas sedes se determina que no cuentan con un procedimiento claramente estipulado de reclutamiento y selección de personal, que oriente los pasos a seguir por el área de recursos humanos, toda vez que estandariza procesos, facilitando su comprensión y aplicación.

Para una efectiva atracción de personal es importante poseer un protocolo que indique las etapas y procesos que tenga que abordar el departamento cuando tenga necesidad de atraer candidatos para realizar un proceso de selección, cuando la empresa no cuenta con información básica para el desarrollo de este tipo de actividades, se presentan inconvenientes al tratar de llevar a cabo tareas donde no se tiene conocimiento de la ruta a seguir.

4.3.1 Reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento en recursos humanos debe realizarse con el fin de determinar cuáles candidatos tienen un perfil que se adecua a las necesidades específicas del puesto vacante y que se perciba que se puede amoldar a la visión de la empresa. (Bretones y Rodríguez 2008) Cuando una institución requiere nuevo personal capacitado busca dentro o fuera de la empresa, para satisfacer sus necesidades, en las cantidades necesarias y encontrar el personal idóneo según las características del puesto. (p. 255)

En lo que respecta al reclutamiento aplicado en las diferentes sedes, según la información obtenida, tienen maneras similares de reclutar su personal, la más utilizada para saber cuándo requiere personal, es cuando se despide a un trabajador o este renuncia de manera voluntaria, lo que hace que se produzcan nuevos procesos de contratación, actualmente las empresas están más dirigidas a evaluar las características y cualidades de los candidatos buscando potenciarlas con el fin de que estén a disposición y sean parte de la estrategia formulada por la institución.

Con la información obtenida de los cuestionarios realizados se puede observar que quien realiza el proceso de reclutamiento en las distintas sedes son los directores, resaltando que no tienen un protocolo de abordaje claro, si no que por el contrario lo realiza una sola persona basándose en la necesidad como tal de la universidad.

Lo ideal es que quien se contrate pueda cubrir el puesto, que sea un profesional que cuente con aptitud y actitud para el puesto al que está aplicando, si existiese dentro de la universidad un banco de datos que permitiese la captación de profesionales se le facilitaría el trabajo a quienes contratan, debido a que la decisión no sería subjetiva si no en función de lo que la empresa requiere.

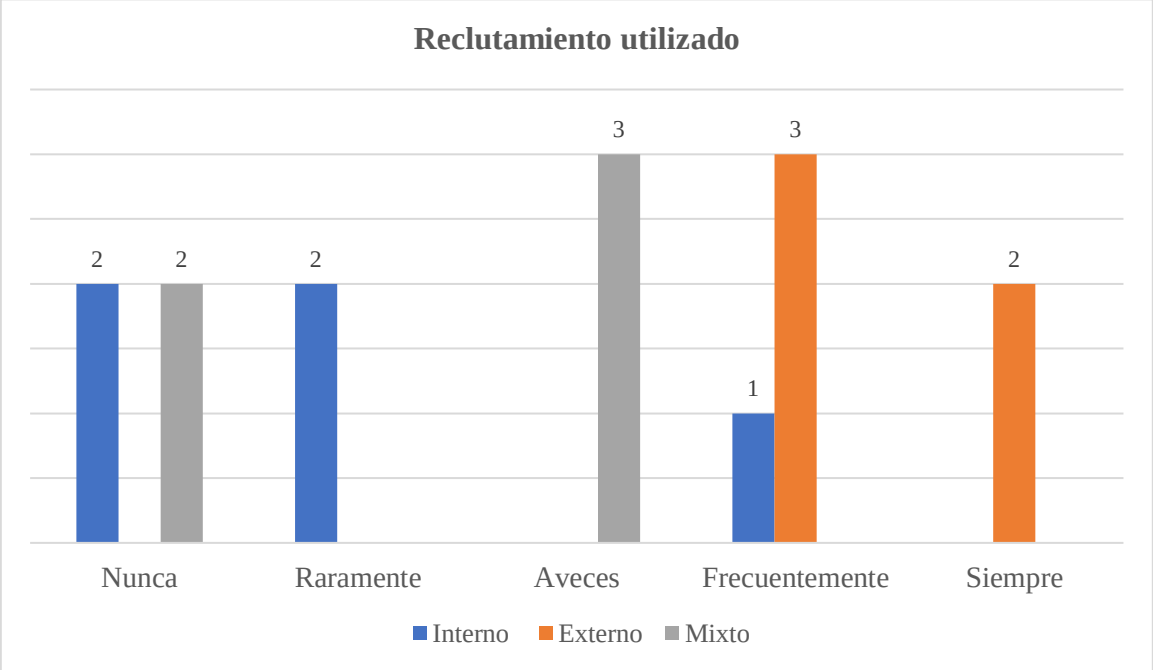


Figura 1. Medios de reclutamiento utilizados por las sedes
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede

Con respecto a los datos que muestra la figura 1 se tiene que el tipo de reclutamiento más utilizado es el externo; aunque se puede apreciar que se utiliza también el mixto, y que el menos utilizado para reclutar personal es el interno, por consiguiente, se determina que los directores de sede tienen la libertad absoluta de elegir cuales medios utilizar, por lo que hacen lo que creen más conveniente. Esto permite señalar que dos de los directores de sede no realizan reclutamiento interno, dos raramente lo utilizan y uno lo hace frecuentemente lo que hace que disminuyan las posibilidades de los miembros de la misma para competir por algún ascenso o bien por mejorar entre ellos sus habilidades con el fin de crecer como personas, haciendo que ellos solo cumplan con las funciones asignadas, pero no con el fin de desarrollar otras habilidades, luego en el externo

tres la utilizan frecuentemente y dos siempre, en cuanto al mixto, dos nunca la utilizan, y tres algunas veces la utilizan.

La universidad no está haciendo uso de la promoción del talento humano, no aprovecha esto como una fuente de motivación para los colaboradores, no toma en cuenta que si contrata a lo interno probablemente el personal ya está familiarizado con las políticas de la empresa y no le toma tanto trabajo adaptarse a su nuevo puesto.

Con la información que se obtiene de la investigación se puede afirmar que se utilizan diversos medios para el reclutamiento del personal; las distintas sedes tienen como el más utilizado las redes sociales, dejando de lado la radio, los periódicos y la televisión, para los casos de reclutamiento externo. El utilizar principalmente las redes sociales, da una ventaja a la universidad, porque en realidad como en su mayoría son gratuitas lo que debe invertir en publicitar los concursos de selección de personal es poco, pero a su vez resulta en un reto como tal para la empresa porque lo que publica debe ser llamativo para los usuarios del servicio.

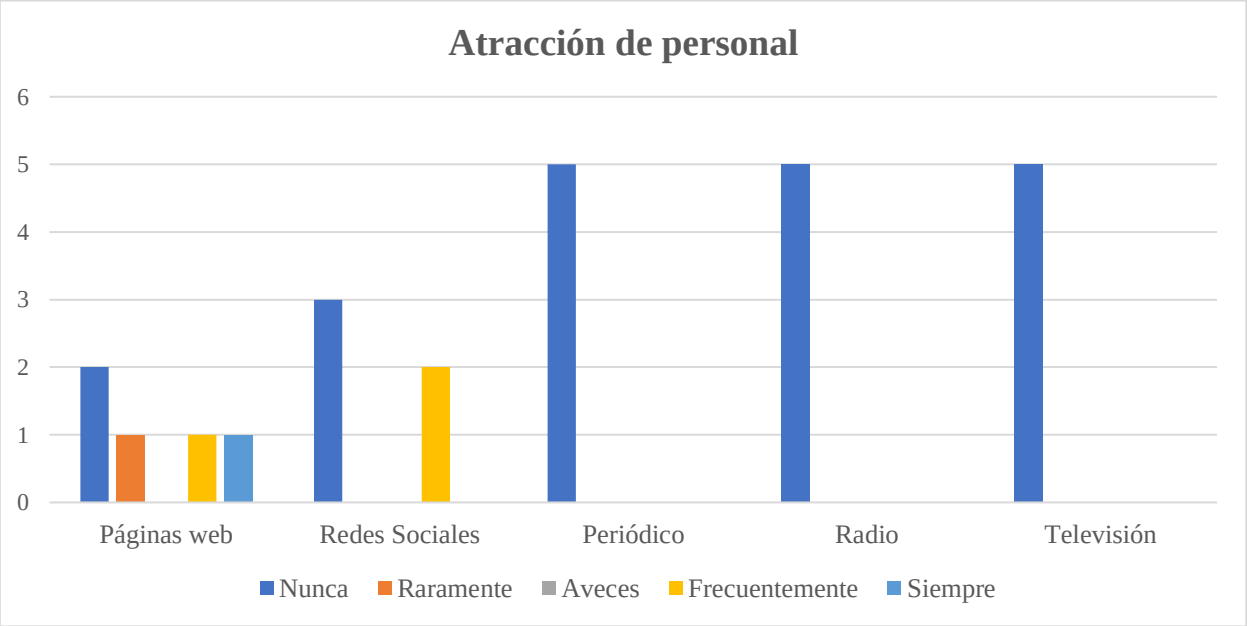


Figura 2. Medios utilizados para la atracción de personal
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede.

4.3.2 Selección de personal

El objetivo de la selección de personal es encontrar candidatos idóneos para satisfacer las necesidades de cubrir un puesto que tiene un perfil de actividades definidas buscando el cumplimiento de objetivos de la empresa, optimizando recursos y logrando conseguir los intereses que tiene la organización. Para Bretones y Rodríguez (2008) la selección de personal responde a una necesidad de la empresa donde se eligen a colaboradores pueden ser de manera interna o externa según las características del puesto para que desarrollen un trabajo (p. 102), en este sentido, se pueden tomar dos tipos de selección, la que se realiza de manera externa a la empresa donde los candidatos no laboran para la institución y la ejecutada internamente donde el puesto va a ser ejercido por un trabajador actual para la institución, por medio de un cambio de puesto.

La selección de personal es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta y realizarse de manera adecuada para el buen funcionamiento de la organización, recordando que es la herramienta ideal para encontrar el personal calificado para la vacante que se tiene en ese momento y con la información adquirida se obtiene que, en general la universidad no posee una base de datos de hojas de vida ni flujogramas para la selección de personal, esto genera para la empresa desorganización interna y hace que se esté invirtiendo tiempo y dinero en el mismo proceso, al no poseer bases de datos con hojas de vida de los postulantes; esto es importante de señalar porque las distintas sedes de la universidad poseen su propio líder, es decir, su propio director y a pesar de eso ninguno se ha dado a la tarea de estructurar esa información.

Tener una base de datos permite que el acceso sea más rápido y efectivo, haciendo al departamento de recursos humanos el desempeño de sus funciones más práctico. En la actualidad venden software para facilitar estas funciones, sin embargo, si la empresa no tiene los recursos puede hacer su propia base, lo importante es mantener un orden lógico para que cualquier persona que participe en el proceso de selección de personal pueda hacer uso de esta, haciendo que la información sea fiable y este actualizado.

La base de datos como tal facilita el trabajo porque el departamento ya no inicia de cero, pero a su vez ahorra tiempo, ya que el departamento como tal no debe invertirlo en el estudio de los datos.

Seleccionar al personal implica un análisis de los atestados, revisar cual persona cumple con lo que el puesto pide para así lograr los objetivos de la organización, porque el elegir de forma incorrecta también afecta económicamente la empresa.

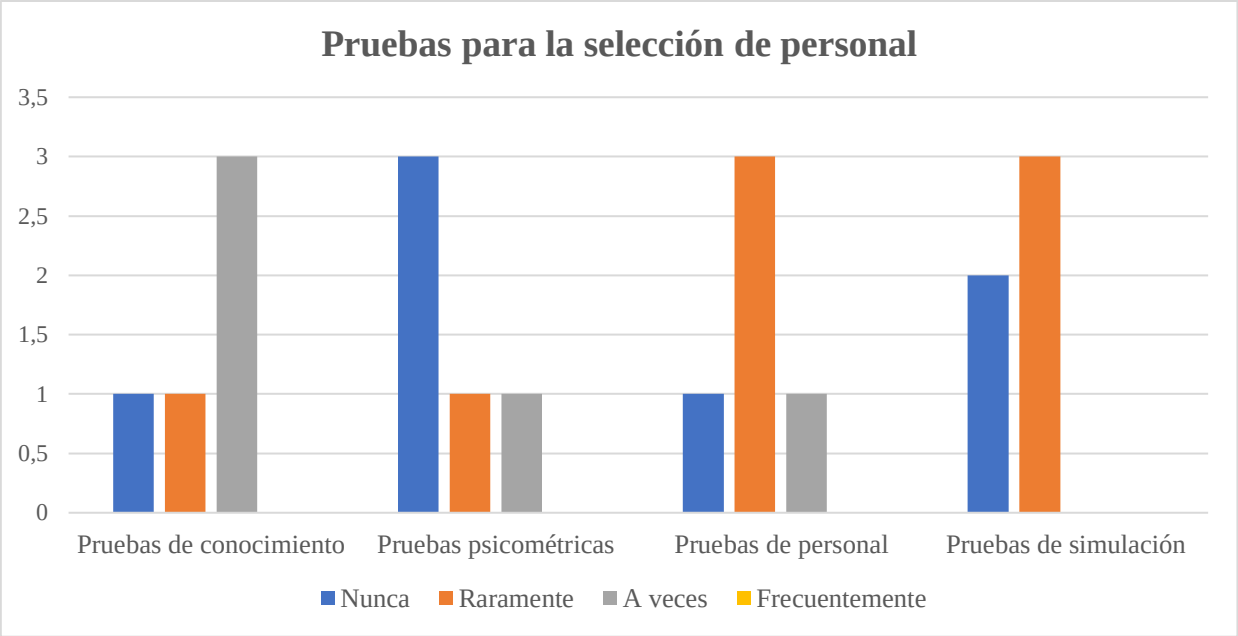


Figura 3. Pruebas realizadas para la selección del personal
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede

Con la información de la figura seis se puede establecer que en las distintas sedes de la universidad no hay un sistema estándar de aplicación de las pruebas, algunas veces es utilizada la prueba de conocimiento, raramente las pruebas de personalidad y simulación, y nunca las pruebas psicométricas.

Lo importante de la aplicación de las pruebas es que ayuda a determinar las habilidades, actitudes y aptitudes del postulante; permiten realizar una evaluación de las competencias del profesional. Además de determinar la adaptabilidad de la persona al puesto de trabajo y al ambiente laboral de la organización para la que aplica. En cuanto a perfiles de puestos las organizaciones los establecen con el fin de encontrar al postulante que se ajuste a las necesidades de la institución.

4.3.3 Técnicas para la selección del talento humano

Las pruebas son frecuentes en los procesos de selección en la mayoría de las instituciones ya que esto le ayuda a las organizaciones a obtener postulantes idóneos para cada puesto de trabajo que se requiera. Existen distintos tipos de pruebas que van desde test de personalidad, pruebas médicas, hasta exámenes grupales o pruebas de conocimiento. Para efectos de este estudio se tienen como referencia a las pruebas de conocimiento, psicométricas, de personalidad y de simulación como parte de los rubros de aplicación de pruebas individuales y grupales, además de tomar en cuenta otras técnicas. En la figura cinco se aprecia la información obtenida.

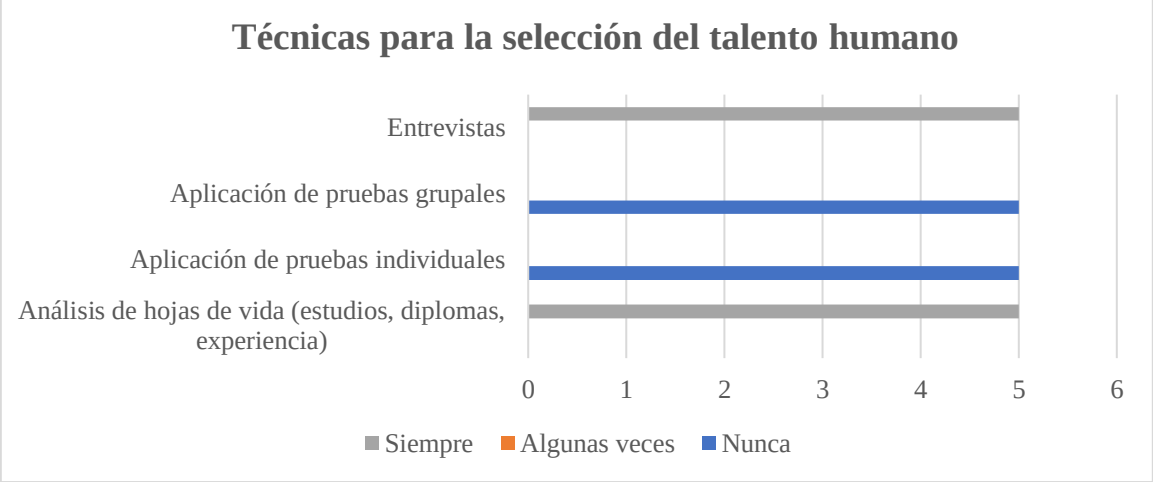


Figura 4. Técnicas para la selección del talento humano
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede

Dentro de las técnicas que implementa la UMCA para la selección están las entrevistas y análisis de hojas de vida, siendo esta última la más utilizada, seguido por el análisis de referencias laborales. La aplicación de pruebas individuales y grupales que no son realizadas por ninguna sede según la información obtenida.

Cada empresa debe elegir las técnicas de selección de talento humano que le proporcionen más información sobre el candidato que se ajuste a los requerimientos de la organización, en este caso, el análisis de hojas de vida y las entrevistas son las técnicas que aplican todas las sedes para realizar la elección de candidatos.

Es importante implementar técnicas como la aplicación de pruebas individuales o colectivas en puestos de trabajo donde se necesitan evaluar capacidades especificas donde los resultados sean los que determinen si el trabajador puede continuar con el proceso de selección o del todo no tiene lo necesario para el puesto a desempeñar, para el caso de la UMCA el departamento de recursos humanos puede evaluar la utilización de estas técnicas en caso de resultar importante para una nueva contratación.

4.4 Salarios

Para desarrollar es tema adecuadamente es necesario conocer los salarios establecidos por instituciones homologas establecidas en la zona por lo cual se toma en cuenta la UISIL, UACA que son universidades que se encuentran en el rango de acción y cumplen con la condición de ser privada al igual que la UMCA, permitiendo una mejor observación y comparación de la información.

Tabla 2.

Cuadro Comparativo de salarios

Clase de puesto	Salario de empresa	Salario mínimo de ley	UACA	UISIL
Director de sede	₡ 1 050 000,00	₡ 682 607,23	₡ 1 400 000,00	₡ 1 000 000,00
Encargado departamento de registro	₡ 600 000,00	₡ 406 010,27	₡ 475 000,00	₡ 485 000,00
Asistente departamento registro	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 475 000,00	₡ 485 000,00
Encargado departamento contable	₡ 600 000,00	₡ 406 010,27	₡ -	₡ -
Encargado departamento financiero	₡ 575 000,00	₡ 406 010,27	₡ 490 000,00	₡ 450 000,00
Asistente departamento financiero	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 490 000,00	₡ 450 000,00
Encargado departamento mercadeo	₡ 700 000,00	₡ 406 010,27	₡ 490 000,00	₡ 500 000,00
Asistente departamento mercadeo	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 490 000,00	₡ 500 000,00
Encargado servicios generales	₡ 400 000,00	₡ 343 390,86	₡ 319 574,46	₡ 319 574,46
Asistente servicios generales	₡ 350 000,00	₡ 319 574,46	₡ 319 574,46	₡ 319 574,46
Totales	**₡ 5 700 000,00**	**₡ 4 187 644,44**	**₡ 4 949 148,92**	**₡ 4 509 148,92**

Nota: Elaboración propia, con base en los montos determinados por tabla de salarios mínimos de ley de Costa Rica para el año 2021 y dos universidades privadas de la zona.

En la tabla número dos se observa los salarios que tiene la UMCA, se realiza una comparación según el grado académico con que cuentan la mayoría de los trabajadores en las sedes y según el puesto laboral que desempeñan, en este caso la mayoría de respuestas obtenidas con los formularios aplicados, es que los encargados departamentales cumplen con poseer el título de licenciatura en los puestos de encargados y asistentes departamentales, pero según las actividades desempeñadas en el puesto de cada uno no es necesario poseer el grado académico para desenvolverse en sus actividades laborales, por lo que se realiza una comparación con el salario mínimo de ley correspondiente a la línea de Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico) que tiene un monto de ₡406.010,27 determinando que este rubro está por debajo de los montos cancelados por la Universidad Castro Carazo.

Esta misma situación es la presentada con los puestos de asistentes administrativos, en donde cuentan con bachillerato o licenciatura universitaria, de esta manera, se comparan con el salario mínimo que presenta esta categoría salarial, siendo mayor el rubro cancelado por la empresa. Se analizan además los datos obtenidos sobre los salarios de instituciones homologas en donde se muestra la misma situación anterior, los salarios cancelados por la UMCA son mayores a los que se brindan en las otras instituciones.

Esta institución rige el salario del puesto según las actividades desempeñadas, sin tomar en cuenta el grado académico del trabajador, esta situación puede ocasionar que los trabajadores no muestren interés en lograr grados académicos de nivel profesional, ya que no son reconocidos salarialmente, es importante para una empresa que se dedica al servicio educativo premiar de alguna manera a estos trabajadores, ya que su condición de formar profesionales en bachillerato, licenciatura y maestría es significativo poseer personal a la altura del servicio brindado, de esta manera, se podría agregar un incentivo salarial conforme al salario percibido.

Se procede a realizar una nueva tabla con los datos salariales de cada puesto según el salario menor, el mayor y el promedio encontrado en las instituciones comparadas con respecto a la evaluada, y los salarios mínimos de ley para el año 2021, se realiza un análisis general brindando una propuesta en donde se menciona si se mantiene, se sube o se baja la cantidad erogada por salario, para que la institución evalúe la propuesta y determine si la implementa según sus

posibilidades, políticas y toma de decisiones, además, se agrega un puesto, el encargado de departamento de recursos humanos con el fin de que se le asignen las tareas correspondiente en esa área.

Tabla 3.

Análisis de salarios

Clase de puesto	Salario de empresa	Salario mínimo de ley	Salario menor	Salario Mayor	Promedio	Acción	Propuesta salarial
Director de sede	₡ 1 050 000,00	₡ 682 607,23	₡ 682 607,23	₡ 1 400 000,00	₡ 953 803,62	Mantener	₡ 1 050 000,00
Encargado departamento de registro	₡ 600 000,00	₡ 406 010,27	₡ 475 000,00	₡ 682 607,23	₡ 540 904,38	Mantener	₡ 600 000,00
Asistente departamento registro	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 475 000,00	₡ 568 819,86	₡ 481 207,53	Aumentar	₡ 485 000,00
Encargado departamento contable	₡ 600 000,00	₡ 406 010,27	₡ 406 010,27	₡ 682 607,23	₡ 523 656,94	Mantener	₡ 600 000,00
Encargado departamento financiero	₡ 575 000,00	₡ 406 010,27	₡ 450 000,00	₡ 682 607,23	₡ 528 404,38	Mantener	₡ 575 000,00
Asistente departamento financiero	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 450 000,00	₡ 568 819,86	₡ 474 957,53	Mantener	₡ 475 000,00
Encargado departamento mercadeo	₡ 700 000,00	₡ 406 010,27	₡ 490 000,00	₡ 700 000,00	₡ 574 002,57	Mantener	₡ 700 000,00
Asistente departamento mercadeo	₡ 475 000,00	₡ 406 010,27	₡ 475 000,00	₡ 568 819,86	₡ 481 207,53	Aumentar	₡ 485 000,00
Encargado servicios generales	₡ 400 000,00	₡ 343 390,86	₡ 319 574,46	₡ 400 000,00	₡ 365 741,33	Mantener	₡ 400 000,00
Asistente servicios generales	₡ 350 000,00	₡ 319 574,46	₡ 319 574,46	₡ 350 000,00	₡ 334 787,23	Mantener	₡ 350 000,00
Encargado departamento recursos humanos	₡ -	₡ 406 010,27	₡ -	₡ -	₡ -	Nuevo	₡ 406 010,27
TOTALES	**₡ 5 700 000,00**	**₡ 4 593 654,71**	**₡ 4 542 766,42**	**₡ 6 604 281,27**	**₡ 5 258 673,03**	**₡ -**	**₡ 6 126 010,27**

Nota: Elaboración propia, con base en los montos determinados por tabla de salarios mínimos de ley de Costa Rica para el año 2021 y dos universidades privadas de la zona.

Al realizar el análisis de salarios se propone mantener el monto para los puestos de director de sede, encargado de registro, encargado departamento contable, encargado financiero, asistente financiero, encargado de mercadeo, encargado servicios generales, asistente servicios generales, por considerar que tienen un monto más elevado que el promedio de instituciones homologas y salarios mínimos, además, se agrega un nuevo puesto de trabajo, el encargado del departamento de recursos humanos una persona pueda dedicarse por completo a los temas respectivos de esa área. Para los puestos administrativos asistente departamento mercadeo y asistente departamento registro se propone aumentar el salario ya que en comparación con los ofrecidos por las otras instituciones es mayor. Con la propuesta salarial brindada se estarían incrementando los costos por salarios en ₡536 772,94, este monto incluye el rubro del nuevo salario propuesto, y las cargas sociales correspondientes.

4.5 Retención de personal

Para analizar la variable de retención de personal se consultó sobre las técnicas utilizadas para la retención de personal mismas que brindan información relevante para poder determinar si los colaboradores piensan que cuentan con incentivos o alguna otra herramienta que los estimule a pertenecer a la empresa.

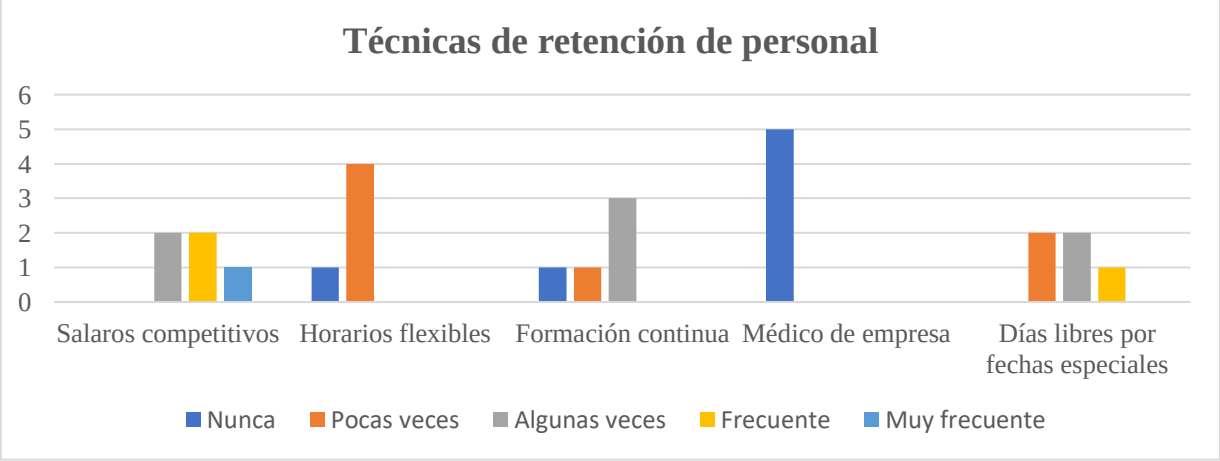


Figura 5. *Técnicas para la retención del personal*
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede.

La pregunta sobre técnicas de retención de personal utilizadas en las sedes, la cual se ejemplifica con la figura siete fue planteada con el objetivo de analizar si la UMCA brinda alguna técnica de retención para los colaboradores. Se puede detallar que las más utilizadas son los salarios competitivos, siendo que de alguna forma satisfacen a los colaboradores y los días libres en fechas especiales, aunque se destaca que la mayoría de esos días se respetan porque están establecidos por ley.

Los colaboradores opinan que, para desempeñar sus funciones, como se les solicita, tienen a su disposición los recursos necesarios. En este sentido la universidad se ha propuesto facilitar lo que requieren para que ellos se sientan cómodos. Si los colaboradores no cuentan con los materiales a tiempo, no habría forma de exigirles el ejercicio correcto de sus funciones. La empresa tiene que estar organizada para que sus empleados cuenten con lo que requieran para laborar y que no haya ningún tipo de desabastecimiento.

Dentro de las técnicas de retención de personal que la universidad proporciona están los salarios competitivos y tienen a su disposición los recursos necesarios para la realización de labores. En este sentido la universidad se ha propuesto facilitar lo que requieren para que ellos se sientan cómodos y con el material necesario para realizar sus labores dándoles la posibilidad de que se mantengan en la empresa por más tiempo, en la condiciones actuales de desempleo los trabajadores se mantiene con estas condiciones pero es importante reconocer que si alguna otra institución decide instalarse en la zona y brinde mejores condiciones, los trabajadores no tienen que pensar mucho para optar por otro puesto de trabajo ya que la ventajas que otorga esta universidad son mínimas, y aunque, las técnicas de retención no tienen que ser precisamente económicas en esta institución no se brinda ninguna, algunos ejemplos de técnicas no monetarias, serían permisos especiales para capacitarse, y la posibilidad de subir de puesto cuando haya alguno disponible, entre otras que pueden hacer que el personal se sienta motivado para seguir en la institución.

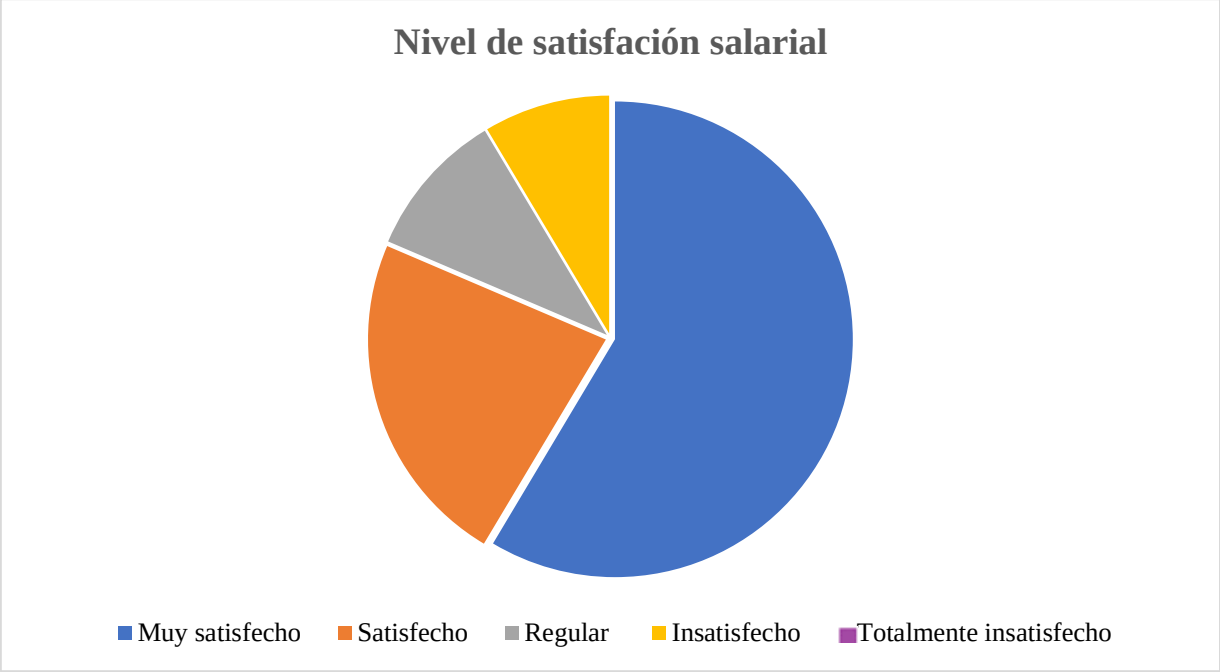


Figura 6. *Satisfacción salarial*
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede

Las respuestas dadas a esta interrogante permiten observar que el salario que reciben por las labores que desempeñan dentro de la organización les resulta satisfactorio, siendo esta una clave importante para la retención del personal debido a que es competitivo en relación con ofertas laborales del mercado y la escasez de empleo de la zona, un 62% de la población está muy satisfecha con el salario que recibe de esta manera los colaboradores no sienten que entregan más de lo que les pagan, ni se sienten obligados a buscar mejores opciones laborales.

Hoy en día se debe tener claro que sin dinero no se puede sobrevivir, por eso es un factor determinante, las personas siempre andan detrás de mejorar el salario, para tener un mejor nivel de vida y dar a sus seres queridos lo que necesitan, por eso trabajan y por eso buscan puestos donde reciban una adecuada remuneración.

Las respuestas dadas a esta interrogante permiten observar que el salario que reciben por las labores que desempeñan dentro de la organización les resulta satisfactorio, siendo esta una clave importante para la retención del personal, si los colaboradores sienten que se les valora se apegan a la empresa y le son fieles y leales.

Un salario considerado competitivo en relación con ofertas laborales del mercado hace que los trabajadores no sienten que entregan más de lo que les pagan. La universidad, aunque no tiene un departamento de recursos humanos estructurado intenta satisfacer a sus empleados, con remuneración económica, haciendo que sus empleados se sientan satisfechos.

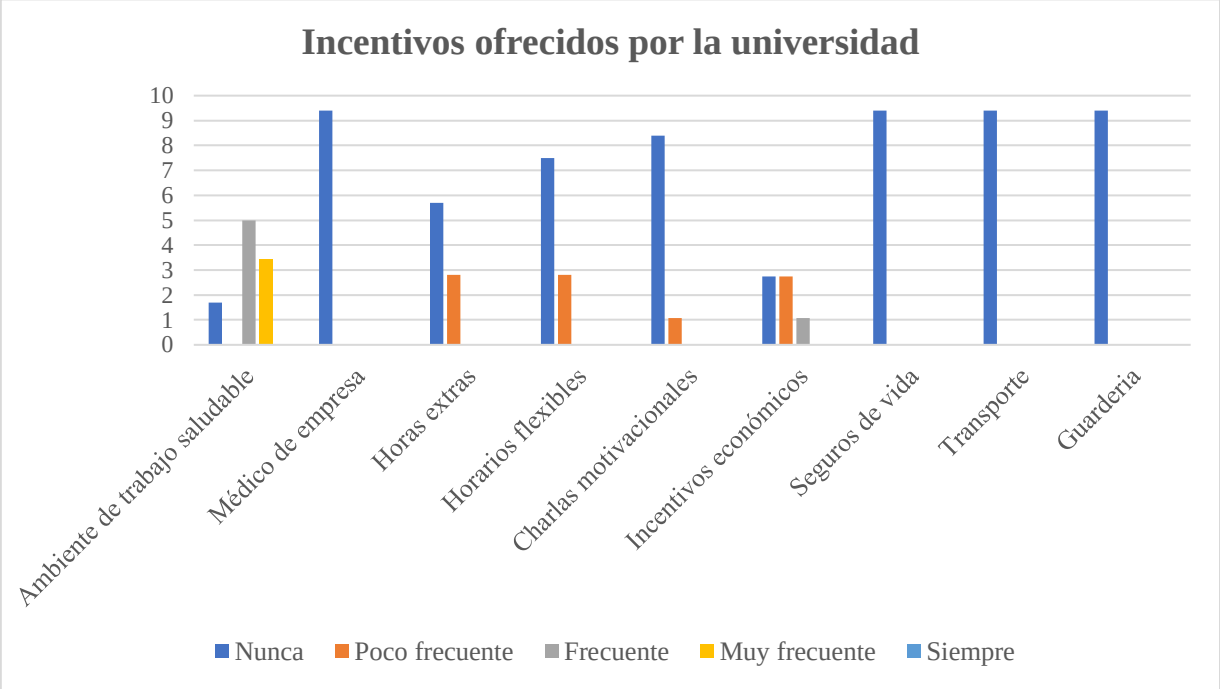


Figura 7**.** *Incentivos proporcionados por la universidad*
Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a directores de sede

Los incentivos no se deben considerar un lujo en la actualidad, por el contrario, son herramientas muy usuales para poder retener al personal; las personas cuando sienten que reciben algún tipo de recompensa por sus labores, se sienten más a gusto y se empeñan para poder brindar lo mejor de sí mismos en su trabajo.

Esta figura muestra que la institución puede mejorar al proporcionar más beneficios a sus colaboradores y que los mismos no implicarían un gasto elevado para la organización, los cuales no necesariamente deben ser de forma económica, hay incentivos cuyo costo es muy bajo, pero, para el trabajador implica mucho. La idea es que los trabajadores se esfuercen por conseguir esos incentivos, que den un poco más para que los alcancen.

A pesar de que esta pregunta es abierta, los colaboradores en sus respuestas coinciden en aspectos como los incentivos económicos, horarios flexibles, entre otros, generando estas respuestas posibilidades de mejora a la universidad, le da a la institución las herramientas para que aplique y así pueda retener al personal, satisfaciendo necesidades para el recurso humano y también en pro de los intereses de la empresa.

Lo que se desea fomentar con el uso de incentivos es el compromiso de los colaboradores y que estos sean equipos eficaces, que realicen su trabajo de forma adecuada. La idea es fomentar la productividad mediante estos alicientes tangibles o intangibles, pero siempre con el fin de mejorar el rendimiento y el servicio. La idea es que los incentivos sean una motivación adicional para el personal, que los mismos sean manejados de forma responsable como una respuesta a alcanzar los objetivos planteados.

4.6 Conocimientos, habilidades y competencias en los trabajadores

Las empresas sufren cambios constantes tanto internos como externos por lo tanto es importante que los colaboradores se capaciten de alguna manera, en las empresas muchas veces se enfocan solo en los clientes externos dejando de lado a los colaboradores de la organización sin tomar en cuenta que estos últimos son piezas clave para que las organizaciones de servicios prosperen y logren sus objetivos.

Para todo colaborador es importante el proceso de capacitación laboral, es el momento en que se adquieren nuevos conocimientos, los cuales son indispensables para el correcto desenvolvimiento en el rol laboral, de esta manera, las empresas deben tener procedimientos establecidos que indiquen las actividades por realizar y que al implementar nuevas actividades o para el proceso de inducción de personal, donde el trabajador necesita aprender cómo llevar a cabo sus actividades, para que se pueda impartir la información necesaria que permita enfrentar los nuevos cambios.

En la propuesta de gestión de talento humano se consideran ciertos temas relevantes que la empresa debe tomar en cuenta en los procesos de inducción y capacitación buscando al abordarlos

una buena integración y compromiso por parte del trabajador, así como la adaptación a la cultura organizacional.

Como parte fundamental en el desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta la opinión de los trabajadores ya que estos son los que tienen más conocimiento sobre las posibles capacitaciones que requieran para el logro de los objetivos y metas de la organización, por lo que en los cuestionarios realizados una pregunta está basada en el tiempo de experiencia laboral que consideran necesario para cumplir adecuadamente con las funciones que desempeñan en el puesto laboral, en donde en los puestos de encargados y asistentes respondieron que de dos a cinco años son necesarios como experiencia para desenvolverse en sus funciones, para el puesto de director de sede más de cinco años y para los trabajadores que se desempeñan en servicios generales respondieron que no es necesario los años en experiencia laboral.

Dentro de las habilidades que consideran necesarias para las realizar labores en las distintas sedes se considera la buena comunicación como principal habilidad en la mayoría de los puestos seguido de conocimiento en tecnologías de información trabajo en equipo y resolución de problemas. En toda organización es fundamental poseer conocimientos de las tareas diarias que incluya cada puesto para el caso de la universidad se concluye que en la mayoría de los puestos realizados se requiere el conocimiento de aplicaciones ofimáticas para el desarrollo de labores, así como también se considera de deben poseer conocimientos en servicio al cliente, logística y contabilidad.

Algunos temas que consideran se deben ampliar o implementar capacitaciones al personal de la institución consisten en marketing, manejo de equipo de cómputo, servicio al cliente, procesos contables y técnicas de negociación. En cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que se deben poseer para desarrollar de manera adecuada el puesto de director de sede se consideran los siguientes, Liderazgo, el liderazgo es fundamental para este puesto ya que es el que realiza acciones importantes para el futuro de la organización, toma de decisiones responsabilidad honestidad además del logro de resultados.

Para los encargados de departamento, es necesario ser honesto, responsable, saber expresarse frente a los demás ser organizado, comprender y solucionar distintas situaciones que se les

presenten durante su jornada, por último, para los asistentes de los distintos puestos de trabajo se requiere poseer conocimiento en el puesto que va a desempeñar, así como la responsabilidad, la honestidad, ser puntual, y tener capacidad de organización.

Bajo el contexto de que las empresas no solo están compuestas de recursos tangibles, surgen las capacidades laborales como un medio de generación de valor para la organización, a través de la toma efectiva de decisiones que definan la ruta de trabajo para una organización consolidada, es decir, que no solo se trata de contar con los recursos, sino de saber administrarlos con pensamiento estratégico. Siendo así que el recurso humano de la organización necesita ser motivado para lograr compromisos, aumentar habilidades, así como, experiencias individuales y colectivas.

4.7 Propuesta integral para la gestión estratégica del talento humano

Una vez realizado el diagnóstico de planes de crecimiento de la organización, así como analizado todos los datos que se recolectaron con los instrumentos aplicados, se procede con la formulación de la propuesta integral para la gestión estratégica del talento humano, de esta manera, se brinda un manual técnico que contenga toda la información necesaria y pasos a seguir en la empresa en el área de recursos humanos. Es a partir de la realidad encontrada que se estima urgente plantear e implementar un área o unidad que se encargue de gestionar todas las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la UMCA.

Parte dicha propuesta de una visión estratégica del talento humano que le puede generar ventaja competitiva a la organización, basado en aquellos ejes estratégicos de la gestión del talento humano como son atracción, desarrollo y retención del personal, teniendo como norte el plan de crecimiento y desarrollo de la universidad. Para ello el mismo manual debe contemplar objetivos que oriente este accionar institucional en el área de recursos humanos.

Además de este manual, se propone a la empresa crear un área que se dedique completamente al tema de recursos humanos. La cantidad de personal que vaya a poseer este departamento está determinada por las tareas y actividades a desempeñar por cada colaborador, por lo que se debe analizar en su momento la carga laboral para proceder con la nueva contratación, pero que sirva

para consolidar las tareas en un mismo puesto y que no las realizan distintos trabajadores, buscando la unificación de criterios y de procesos.

A continuación, se presenta el manual técnico para la gestión del talento humano en la Universidad Castro Carazo: cabe destacar que como es un documento que se brindará a la organización, no se aplica la utilización de normas APA, ni se realiza la continuidad de títulos que lleva el documento, este formato se realiza con el fin de imprimirlo y entregarlo para su uso a dicha institución.

MANUAL TÉCNICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO

Manual técnico para la gestión del talento humano

Universidad Castro Carazo

Organización del manual

El presente manual contiene los siguientes capítulos:

Capítulo I Aspectos introductorios: donde se brinda la información inicial del manual técnico de recursos humanos, la introducción, el objetivo general del manual, los objetivos específicos, y el marco legal.

Capítulo II Atracción y selección de personal: contiene las políticas y procedimientos de estos procesos con la definición e instrucciones de cada una hasta la culminación con la inducción del candidato elegido a la empresa.

Capítulo III Retención de personal: contempla la información sobre el manual descriptivo de puesto de la institución para el conocimiento de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus tareas, al igual que el plan de incentivos y beneficios laborales.

Capítulo IV Desarrollo de personal: se brinda el plan de capacitación laboral para el incremento de conocimientos de los colaboradores, como también el proceso de las evaluaciones de desempeño que mida a los trabajadores y permita brindar incentivos e informar sobre el rendimiento del colaborador.

Capítulo I

Aspectos introductorios

El desarrollo óptimo de una organización se determina por medio de la selección apropiada de todos los componentes que en ella intervienen. Es indispensable conocer las habilidades y competencias requeridas con objetivo de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos establecidos.

El presente manual corresponde a la descripción de los procedimientos del área de recursos humanos. Esta área tiene como objetivo lograr la integración, permanencia y desarrollo del recurso humano que labora en la Universidad Castro Carazo, a través de un sistema de administración que permita el logro de sus objetivos individuales al mismo tiempo que los de la empresa; considerando la mejora continua en el servicio al cliente: Es importante manifestar que este manual describe procesos que pueden cambiar eventualmente, sin embargo el contenido del documento representa una guía de procedimientos para esta área y su respectiva aplicación en la empresa.

Objetivo del manual técnico de recursos humanos

Integrar un manual de procedimientos y de políticas para la gestión estratégica del talento humano basada en los planes de crecimiento y los ejes integrales del recurso humano de la Universidad Castro Carazo.

Objetivos específicos

- Establecer las políticas y procedimientos del área de atracción de personal, incluyendo la selección e inducción de los elegidos.
- Sistematizar la información del proceso de retención de personal con que cuenta la empresa, incluyendo el manual descriptivo de puestos y compendio de salarios internos.
- Orientar el desarrollo laboral de los colaboradores mediante capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

Marco legal

El presente documento es únicamente utilizado para la integración de políticas y procesos para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basado en información sobre los métodos utilizados en cada sede y bajo los ordenamientos legales que pueden estar al margen de la Constitución Política de Costa Rica y otras normas nacionales.

Capítulo II
Atracción y selección de personal

Atracción de personal

Actividades realizadas con el fin de atraer candidatos idóneos para puestos vacantes, cuenta con dos etapas: la de reclutamiento que es un método utilizado para atraer la mayor cantidad de oferentes para un puesto laboral y selección, el cual es un proceso utilizado para elegir al postulante idóneo.

Políticas para la atracción de personal

- El proceso de atracción de personal debe estar encargado por el departamento de recursos humanos de cada sede.
- Para solicitar un nuevo puesto se debe analizar previamente la carga laboral de los trabajadores en el departamento correspondiente.
- El análisis de carga laboral se medirá por medio de evaluaciones de desempeño.
- En caso de necesitar llenar un puesto de trabajo valorar primeramente un concurso interno institucional.
- Antes de presentar un cartel de puesto laboral, realizar una reunión con los colaboradores del departamento.
- Cada sede tiene la facultad de elegir al candidato que considere conveniente para la empresa y debe seguir el procedimiento establecido.

Procedimiento para la atracción de personal

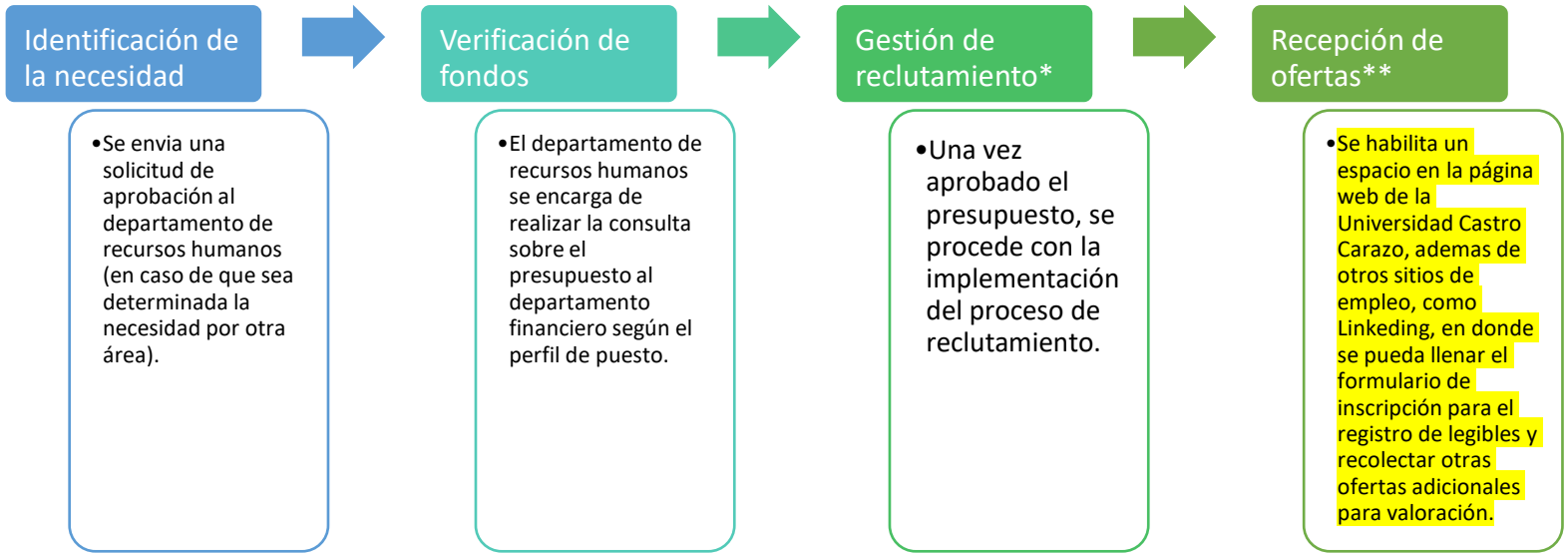


Figura 8. *Procedimiento para la atracción de personal*

*__En este punto se debe llenar un formulario para publicación del anuncio del puesto vacante__ y se remite al área de mercadeo para que este lo publique.

**En la recepción de ofertas los interesados pueden agregar su información personal cuando lo deseen. En el momento en que salga un puesto a concurso se habilita un espacio para poder aplicar al concurso con la información actualizada y suministrada en la página.
El contar con las ofertas laborales en la página le permite a la empresa poseer una base de datos que sea sencilla de consultar.

Tabla 4.

Formulario # 1. Publicación de puesto vacante

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
FORMULARIO PARA PUBLICACIÓN DE PUESTO VACANTE	
PUESTO:	
DEPARTAMENTO:	
SEDE UNIVERSITARIA:	
HORARIO LABORAL:	
REQUISITOS:	
NIVEL ACADÉMICO:	
COMPETENCIAS:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	
INCORPORACIÓN AL COLEGIO RESPECTIVO:	**Si ( ) No ( )**
LICENCIA DE CONDUCIR Si ( ) No ( ) Tipo (s): _____ _____	
FECHA DE RECEPCIÓN DE OFERTAS:	
MEDIO DE RECEPCIÓN:	

Tabla 5.

Formulario #2. Para inscripción al registro de elegibles

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO					
Gestión Talento Humano					
Formulario de Inscripción al Registro de Elegibles					
INFORMACIÓN PERSONAL					
N° Identificación:					
Nombre:		**1° Apellido**		**2° Apellido**	
Estado Civil:		**Género:**		**Nacionalidad:**	
Fecha Nacimiento:		**Tipo Licencia:**		**Vencimiento Licencia:**	
N° Teléfono:		**N° Celular:**		**Otro N° Teléfono:**	
Provincia:		**Cantón:**		**Distrito:**	
Dirección Exacta:					

EDUCACIÓN FORMAL					
Nivel	**Especialidad**	**Estado**	**Año**	**Centro Educativo**	**Incorporado**

EXPERIENCIA LABORAL					
Lugar de Trabajo	**Fecha de Inicio**	**Puesto**	**Fecha Final**	**Actividades del Puesto**	**Salario Mensual**

"Declaro que la información consignada es cierta y me doy por enterado que cualquier dato falso facultará al Área de Gestión de Talento Humano para anular esta solicitud".

Adjuntar atestados (Documentos que respalden su curriculum vitae)

Selección de personal

Proceso de recursos humanos que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo cual es importante que se tengan claras las herramientas que se utilizarán. El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular y posteriormente realizar el proceso final de elección para contratarlo y sea parte de la empresa.

Políticas para la selección de personal

- Se definirá un tiempo de tres días para realizar la evaluación de ofertas laborales para realizar la pre- selección de candidatos.
- Las pruebas que se vayan a utilizar en la segunda etapa del proceso de selección pueden ser psicométricas, de personalidad, físicas o de conocimiento, dependiendo de la clase de puesto que está ofertado.
- La elección y tipo de prueba estará a cargo del personal de recursos humanos con la colaboración del director de sede para su respectiva aprobación.

- Culminado el proceso de pruebas se evaluarán los resultados y se enviará un informe al director de sede con la información de las calificaciones y la lista de candidatos que pasa a la fase de entrevistas.
- Toda entrevista deberá realizarse en presencia del director de sede, en caso de ausentarse, se deberá sustituir por algún otro colaborador.

Procedimiento de selección de personal

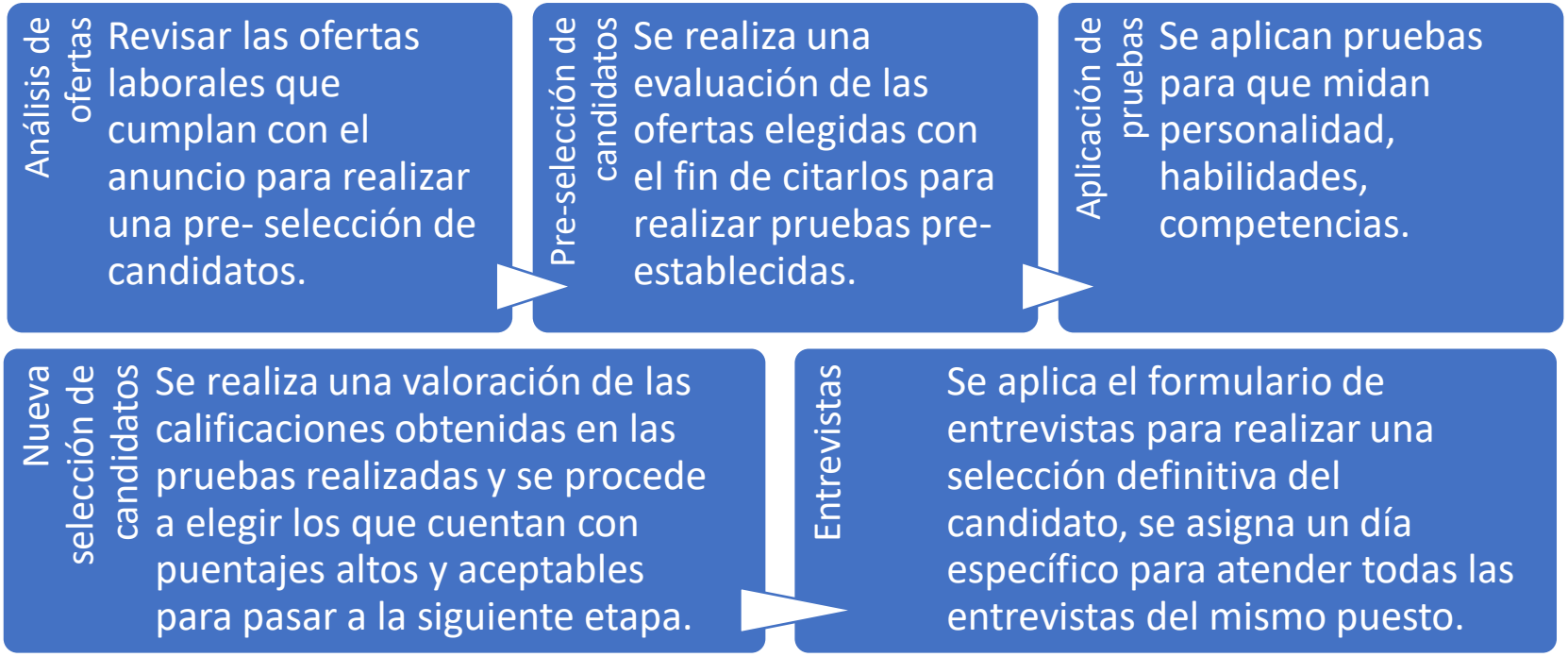


Figura 9. *Procedimiento para selección de personal*

Al poseer una base de datos vía web, el departamento de recursos humanos puede crear filtros que se apliquen según las necesidades del puesto que está en vacante. Luego se realiza una extracción de los datos de los postulantes elegidos con el fin de citarlos a la sede para realizar una entrevista que permita evaluar a los candidatos pre- seleccionados.

Con la entrevista se espera tomar una decisión sobre el candidato que obtenga mayor puntaje en el formulario de entrevista, que se considere más conveniente, cumpla con los requisitos y genere una buena perspectiva sobre la integración al equipo de trabajo.

Tabla 6.

Entrevista a candidatos

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO						
Gestión Talento Humano						
Formulario de Entrevista						
Nombre del puesto vacante						
Nombre del evaluador:		**Ponderación**				
Nombre del candidato:		**Nota: 70 puntos**				
Competencias	**Preguntas**	2	4	6	8	10
Desempeño laboral	¿Ha tenido otros trabajos? Comente su experiencia ¿Describe alguna situación que haya presentado un gran desafío en alguno de sus trabajos anteriores? ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para usted en trabajos anteriores? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?					
Asertividad	¿Ha recibido una retroalimentación negativa sobre su desempeño? ¿Cómo reaccionó a esa situación? ¿Ha enfrentado alguna situación de incertidumbre en trabajos anteriores? ¿Cómo reaccionó antes esa situación? ¿En sus trabajos anteriores ha tenido recargos de trabajo? ¿Cómo se ha sentido al respecto?					
Resolución de conflictos	En trabajos anteriores, ¿Ha tenido que resolver problemas con herramientas o datos desconocidos? ¿Cuáles son sus pasos para seguir cuando necesita resolver un problema? ¿Ha determinado algún problema potencial para su área o empresa, antes de que otros lo perciban? ¿Qué hizo en ese respecto? ¿Hay algún evento laboral en el que haya presentado dificultades para abordar o solucionar la situación? ¿Cuál sería?					

Liderazgo	¿Ha enfrentado alguna situación donde tenga que ganar el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación propia? ¿Cómo la abordó?					
Ayuda y servicio	¿Cómo fomenta la relación positiva con sus compañeros de trabajo? Para usted ¿Cuál es el concepto de atención al cliente?					
Dirección	¿Ha tenido que coordinar algún equipo de trabajo? ¿Quién lo nombro coordinador? ¿Cómo definió metas y objetivos a los demás?					
Seguridad	Comente ¿Cuál es su mejor habilidad en el trabajo y de qué manera colabora con la empresa?					

Este instrumento se evalúa al candidato en una escala numérica siendo el 2 el valor más bajo y el 10 más alto. Los criterios de evaluación de la tabla anterior se asignan con el siguiente cuadro con las calificaciones obtenidas de cada postulantes se procede con elección del candidato idóneo.

Tabla *7.*

Criterios de Evaluación

Criterios	**Débil 2**	**Insuficiente 4**	**Regular 6**	**Bueno 8**	**Óptimo 10**
Explicación de situaciones	No tiene capacidad de explicar esta situación mencionada	Tiene poca capacidad de explicar esta situación mencionada	Puede explicar esta situación mencionada	Explica bien y ejemplifica la situación mencionada	Explica bien, ejemplifica y brinda una retroalimentación de la situación mencionada
Expresión	Sus explicaciones no corresponden lo que debe decir	En ocasiones las explicaciones no corresponden lo que debe decir	Sus explicaciones son satisfactorias	Sus explicaciones son buenas, se denota seguridad	Sus explicaciones son excelentes, se denota seguridad y confianza

Inducción de personal

Pasado el proceso de atracción y selección de personal se inicia con la gestión de contratación y posteriormente la inducción. Para este proceso de inducción se desarrollará un taller de inducción, el cual debe ser aplicado en los primeros tres días de contratación de los nuevos trabajadores en la Universidad Castro Carazo.

Tabla 8.

Temas para taller de inducción nuevo personal

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO
TEMAS DE INDUCCION NUEVO PERSONAL
1- ¿QUIENES SOMOS? (HISTORIA, VALORES, PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN)
2- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
3- PLAN ESTRATEGICO / METAS ORGANIZACIONALES
4- ROL CUATRIMESTRAL / ANUAL
5- CONDICIONES DEL PUESTO
6- OTROS ASPECTOS DEL PUESTO
7- RECORRIDO A LAS INSTALACIONES
8- PRESENTACION DE COMPAÑEROS DE TRABAJO

Explicación de cada tema:

1- ¿Quiénes somos?: En este tema se da la apertura de la reunión de inducción abordando los aspectos principales de la empresa, su historia, grandes acontecimientos, los valores que identifican a la universidad, así como sus principios, además se da una explicación sobre la misión y visión que permita dar a conocer la esencia de la organización.

2- Estructura organizacional: Se explica el organigrama de la empresa, los aspectos generales de cada departamento al igual de los puestos que lo componen, se explica el lugar al que pertenece su puesto en dicho organigrama, de manera que identifique la jerarquía que debe cumplir y su rol laboral en la empresa.

3- Plan estratégico / metas organizacionales: Se presenta el plan de estrategias que rige en el momento, se indican las metas que están previstas anualmente, corto, mediano y largo plazo, así como el papel que debe desempeñar para colaborar con el cumplimiento de dichas metas.

4- Rol cuatrimestral / anual: La Universidad Castro Carazo al realizar un planteamiento de metas por cuatrimestre (periodo en que inicia y concluye un ciclo de matrícula), debe plantear actividades y objetivos que cumplan con el rol de cada cuatro meses, al igual que las que brindan por año, siendo importante explicar cronograma de actividades pendiente, así como la mecánica laboral en que se desenvuelve la organización.

5- Condiciones del puesto: Al abordar este tema se le explica al funcionario las condiciones que va a obtener de su puesto laboral, tipo de jornada, horario (lugar donde marca entrada y salida), actividades y tareas específicas del puesto, al igual que las normas laborales importantes por cumplir (orden y aseo), el salario que va a percibir, cantidad y otorgamiento de vacaciones, beneficios e incentivos laborales, solicitud de permisos, cargas sociales, póliza de trabajo, entre otros.

6- Otros aspectos del puesto: Se detalla el uso del uniforme en el trabajo, presentación personal, uso y responsabilidad del equipo o herramientas que se le designen.

7- Recorrido a las instalaciones: Al abordar todos los temas de inducción es necesario brindar un recorrido por el edificio e infraestructura de la empresa, se comenta brevemente el rol que cumple cada área y se concluye con la presentación de la oficina o puesto de trabajo desde donde desempeñará sus funciones.

8- Presentación de compañeros de trabajo: Es importante que desde el día número uno de trabajo, el colaborador que se integre pueda ir conociendo a los demás trabajadores de la empresa, más aun con aquellos con quien deba compartir actividades para poder desempeñar sus funciones, por lo que es importante realizar una breve reunión en donde se presente el nuevo trabajador exponiendo cuál es su nuevo puesto, al igual que los demás trabajadores que deben presentarse e indicar sus principales actividades y puesto, permitiendo una mejor integración a la empresa.

Una vez concluida la charla de inducción el trabajador se queda en su puesto físico de trabajo para comenzar con la capacitación sobre utilización de programas y desenvolvimiento de sus tareas organizacionales.

Capitulo III

Retención de personal

Proceso en que se brindan beneficios a los trabajadores con el fin de que permanezcan en la empresa, contiene información sobre: puesto de trabajo el cual es definido como el cargo ocupado por un trabajador según sus lineamientos y métodos establecidos. El salario que representa la remuneración económica ofrecida por la realización de determinadas actividades, tareas, órdenes o procedimientos. Y de incentivos que se pueden determinar como un valor agregado al salario por los logros obtenidos, buen desempeño o cumplimiento de metas.

Estructura organizativa

Se realiza un diseño de organigrama según los puestos homólogos y más indispensables de cada sede de la Universidad Castro Carazo. Ver figura adjunta en información adicional, al final del presente Manual. La estructura organizativa cuenta con los siguientes niveles jerárquicos y/o departamentos:

- Dirección de sede: el encargado de supervisar a todos los departamentos en la empresa recibe ordenes de la gerencia de sede central y tiene la responsabilidad de organizar y dirigir a todo el equipo de trabajo con el fin de implementar estrategias que incidan buenos resultados y permitan el cumplimiento de metas y objetivos ya establecidos.

- Departamento de registro: encargado de gestionar la documentación formal estudiantil; certificaciones, constancias, solicitud de títulos, solicitudes de graduación, revisión de procesos de trabajo universitario comunal (TCU), asignación de cursos a profesores, apoyo académico a profesores y estudiantes, así como al proceso de matrícula que realiza la sede.

- Departamento de mercadeo: encargado de realizar toda la campaña publicitaria de la sede, diseños, vallas, folders, papelería. Realiza gestiones de contactos con colegios e instituciones creando alianzas para atracción de nuevos estudiantes, gestiona procesos de matrícula, eventos internos y externos de la sede con el fin de publicitar la marca y generar pertenencia en la población estudiantil.

- Departamento financiero: se encarga de realizar todo lo relacionado con el control de ingresos a la sede, cuentas por cobrar de estudiantes, gestión de cartera de clientes, arreglos de pago, morosidades, certificaciones de paz y salvo, aplicación de pagos, atención estudiantil en la evacuación de dudas financieras, envío de estados de cuenta, entre otra información vital para la recuperación y gestión sana de las finanzas de la sede.

- Departamento de contabilidad: realiza todo los gestionado al giro contable, digitación de estados de cuenta bancarios, presentan los estados financieros mensuales, declaraciones mensuales y anuales, control de activos, relación con proveedores, gestión de diferentes pagos, notas de crédito y débito de estudiantes, además de custodia de documentación contable importante para la sede.

- Servicios generales: se encarga de realizar el mantenimiento, la limpieza y el orden de todas las instalaciones de la sede. Llevan los inventarios de limpieza, de materiales, equipo y herramientas indispensables para el desarrollo laboral, por lo que son responsables de esa custodia de implementos, así como de colaborar con la gestión de todas las actividades realizadas en la sede.

- Recursos humanos: en la actualidad no hay algún cargo o puesto destinado completamente a este departamento, por lo que se propone la contratación de personal que esté laborando de manera completa en los procesos de recursos humanos, encargándose de todo el proceso de atracción de personal, retención de los colaboradores ya contratados y desarrollo del talento humano en la empresa, brindando herramientas que mejoren la productividad e incentiven a maximizar el trabajo realizado por los trabajadores, incrementando los beneficios para la organización.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las actividades: nivel de estudios, habilidades, competencias, experiencia, características personales, etc.

Manual descriptivo de puestos

Herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

El siguiente manual contiene toda la información necesaria de cada puesto con las características relevantes para determinar el cargo. Se presenta primeramente el instructivo con la explicación de la información contenida en el manual y posteriormente el descriptivo de puestos de cada uno de los cargos en la Universidad Castro Carazo.

Objetivos del manual descriptivo de puestos

- Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
- Identificar los requerimientos mínimos a considerar en los puestos tipo.
- Establecer una herramienta que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo con la estructura organizativa para el desempeño eficiente del personal.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal.
- Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.
- Orientar la actuación de cada funcionario en el desarrollo de sus actividades laborales.

Puestos laborales incluidos en el manual

1. Director de sede
2. Encargado departamento de registro
3. Asistente departamento registro
4. Encargado departamento contable
5. Encargado departamento financiero
6. Asistente departamento financiero
7. Encargado departamento mercadeo

8. Asistente departamento mercadeo
9. Encargado servicios generales
10. Asistente servicios generales
11. Encargado departamento recursos humanos

Tabla 9.

Instructivo del manual descriptivo de puestos

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Nombre del puesto a desempeñar
DESCRIPCIÓN	Información breve del diseño del puesto
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Descripción general de funciones que debe cumplir el trabajador	Descripción general de actividades que debe cumplir el trabajador
RESPONSABILIDADES	
Actividades delegadas como parte del puesto que debe asumir y hacerse cargo	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Requerimientos para el puesto obligatorios
Deseable:	Requerimiento para el puesto no obligatorios
Formación complementaria:	Capacitaciones o cursos complementarios para el puesto
Competencias:	Habilidades blandas y destrezas que el puesto requiere
OTROS	
Experiencia laboral:	Experiencia laboral adquirida en empleos anteriores
Supervisión Recibida:	Especificación de quien supervisa el puesto de trabajo
Supervisión Ejercida:	Especificación de supervisión realizada a niveles inferiores

Tabla 10.

Director de sede

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Director de sede
DESCRIPCIÓN	Es el responsable de la planificación, coordinación, supervisión y evaluación del área académica, de mercadeo y logística, financiero, registro, y demás servicios asociados, a través de la operacionalización de las políticas educacionales, y procurando que se cumplan los lineamientos y metas de la sede.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Planificar, coordinar, supervisar y evaluar todas las áreas de la sede.	• Liderar y diseñar la planificación de todas las áreas de la sede. • Implementar y supervisar las políticas educacionales y metas en términos de resultados para el establecimiento educacional. • Liderar al equipo, para analizar resultados, proponer mejoras y/o elaborar planes de acción para la sede, cumpliendo las metas establecidas. • Desarrollar planes de apoyo académico. • Supervisar y acompañar el cumplimiento de los niveles de calidad definidos para el desarrollo de la sede y metas institucionales. • Asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno. • Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. • Coordinar el proceso de evaluación docente. • Gestionar proyectos de innovación pedagógica. • Brindar o proveer de apoyo académico especializado a los docentes. • Gestionar los recursos de la sede. • Dirigir equipos de trabajo, coordinadores, y animarlos en una adecuada orientación al logro, preocupándose de conservar un buen clima laboral. • Retroalimentar al personal a cargo para que se logren las metas definidas, tanto a nivel de competencias, como a nivel de objetivos. • Colaborar directamente en la organización del clima laboral y la convivencia dentro del establecimiento.
RESPONSABILIDADES	
Vigilar que todo el equipo de trabajo de la institución realice las actividades encomendadas eficientemente. Se encargará de realizar todos los trámites necesarios entre sedes.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Grado universitario, Maestría Universitaria en Administración Educativa, Licenciatura de docencia.
Deseable:	Idioma inglés, coaching.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Liderazgo, visión estratégica, planificación, orientación al logro y calidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, anticipación a cambios, manejo de redes, gestión de recursos, trabajo bajo presión
OTROS	

Experiencia laboral:	Al menos 10 años como docente, en cargos de coordinación académica y/o jefaturas de área, por al menos 2 años.
Supervisión Recibida:	Jefatura Sede Central
Supervisión Ejercida:	Todos los departamentos de la institución

Tabla 11.

Encargado departamento de registro

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado departamento de registro
DESCRIPCIÓN	Encargado de gestión de documentación estudiantil, procesos de matrícula y apoyo tecnológico en la sede.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Apoyo en actividades estudiantiles y académicas. Atención a profesores. Gestión y soporte en tecnologías. Asistencia a la dirección.	Realizar procesos de matrícula, graduación, certificaciones, convalidaciones, de pruebas de grado. Custodia y archivo de documentación estudiantil. Gestionar exámenes por suficiencia. Realizar bases de datos, informes, reportes, estadísticas de matrícula entre otros. Dar soporte técnico, ejecutar mantenimiento de los laboratorios. Coordinar juramentaciones de graduación. Atender las solicitudes y reportes de la dirección. Crear logística para evaluación profesores y reuniones, cualquier otra función afín.
RESPONSABILIDADES	
Custodia de expedientes y documentación. Equipo de oficina. Custodia de equipo laboratorio.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Manejo de equipo de cómputo.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Al menos tres años en puestos afines.
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Asistente departamento de registro

Tabla 12.

Asistente departamento de registro

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Asistente departamento registro
DESCRIPCIÓN	Asistencia al encargado de registro, coordinación y supervisión de las labores técnicas y administrativas que se realizan en la oficina de registro.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Planear, dirigir, coordinar y supervisar técnica y administrativamente, los programas de admisión, matrícula, historia académica y graduación de los estudiantes de la Universidad.	Analizar y proponer a su superior políticas, planes y programas correspondientes a su área de acción. Asistir al encargado de registro en la elaboración de soporte técnico solicitudes y reportes de la dirección. Asistir a reuniones, interna y externamente, con el fin de coordinar actividades, analizar y mejorar métodos y procedimientos de trabajo, evaluar programas, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas. Velar por el correcto manejo de los expedientes, los equipos y otros valores y por el orden y disciplina. Ejecutar cualesquiera otras tareas, técnicas o administrativas, que se deriven de su función.
RESPONSABILIDADES	
Colaborar en el uso y resguardo de los expedientes de los estudiantes	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Manejo de equipo de cómputo.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Al menos un año en puestos afines.
Supervisión Recibida:	Encargado departamento de registro
Supervisión Ejercida:	Ninguna

Tabla 13.

Encargado departamento contable

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado departamento contable
DESCRIPCIÓN	Brinda apoyo en la planeación, coordinación y control de las actividades contables, análisis y control interno.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Lleva a cabo proceso de ciclo contable de la sede Llevar control de pagos varios	Realizar el proceso contable de la sede. Realizar depósitos bancarios. Brindar reportes semanales y mensuales de la contabilidad Gestionar procesos de pago a proveedores de administración Gestionar procesos de pago de profesores y otras obligaciones de pago. Elaborar contratos de profesores y personal en general. Realizar conciliaciones bancarias. Llevar un control de activos. Confeccionar reportes a solicitud de la dirección. Aplicar notas de débito y crédito en sistema Avatar. Realizar todas las acciones que garanticen que la contabilidad y pagos y demás actividades estén al día. Archivar los documentos contables y custodiarlos correctamente. Cualquier otra función afín que garantice la calidad del proceso contable Atender las solicitudes de la dirección.
RESPONSABILIDADES	
Custodio de valores monetarios. Custodio de documentos contables y financieros.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Un año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Cinco años en actividades similares.
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Ninguna (Solo en caso de poseer asistentes en el departamento)

Tabla 14.

Encargado departamento financiero

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado departamento financiero
DESCRIPCIÓN	Brinda apoyo en la planeación, coordinación y control de las actividades financieras de la sede
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Gestión de cobro Manejo cartera de clientes Atención de estudiantes	Brindar reportes financieros semanales y mensuales. Realizar la apertura y cierres de caja y facturación. Llevar el proceso de facturación electrónica Revisar pagos realizados a sede central y darle seguimiento. Confeccionar reportes a solicitud de la dirección. Aplicar notas de débito y crédito en sistema Avatar. Atender medios de comunicación con estudiantes sobre consultas financieras. Procesar y aplicar pagos de estudiantes Participar de las reuniones que sean convocadas por la dirección. Apoyar actividades curriculares y extracurriculares. Archivar los documentos financieros y custodiarlos correctamente. Supervisar a los asistentes del departamento, solicitud de informes, entre otros. Cualquier otra función afín que garantice la calidad del proceso financiero.
RESPONSABILIDADES	
Custodio de valores monetarios. Custodio de documentos financieros. Supervisión de las actividades que realizan los asistentes del departamento.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Gestión cartera clientes. Facturación electrónica.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Tres años en puestos similares
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Asistentes de departamento

Tabla 15.

Asistente departamento financiero

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Asistente departamento financiero
DESCRIPCIÓN	Encargado de brindar atención al público, velando porque el sistema de ingresos funcione con transparencia, controla los ingresos de caja y cuentas por cobrar.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Gestión de cobro	Brindar atención al público. Apoyar gestión de facturación electrónica Realizar informes de cuentas por cobrar Realizar los cierres de caja diarios Entregar ingresos a encargado de departamento. Aplicar pagos de estudiantes Proponer y ejecutar técnicas de recuperación de cuentas por cobrar. Llevar un control estricto de los ingresos por concepto de Maestrías. Supervisar que los profesores apliquen la política del paz y salvo. Ser responsable de las cuentas por cobrar. Archivar correctamente los documentos que se generan en la empresa.
RESPONSABILIDADES	
Custodia diaria de dinero en efectivo cobrado en caja.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Técnicas en gestión de cobro.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Dos años en actividades similares.
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Ninguna (Solo en caso de poseer asistentes en el departamento)

Tabla 16.

Encargado departamento mercadeo

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado departamento mercadeo
DESCRIPCIÓN	Encargado de lo relacionado con el mercadeo de la universidad, sus planes anuales y cuatrimestrales y las acciones para que se realicen de acuerdo con lo planeado.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Coordinar y ejecutar todas las acciones para concretar en tiempo y calidad las actividades del departamento.	Ejecutar las acciones estratégicas para lograr el aumento de la matricula. Efectuar reuniones con empresas e instituciones para dar a conocer el servicio y lograr nuevas matrículas. Definir con antelación las estrategias para que los egresados continúen a un nivel superior o nuevas carreras. Dar seguimiento por correo o cualquier otro medio a los posibles interesados en matricular en la institución. Realizar gestiones que permitan el logro de la meta cuatrimestral establecida. Atender con responsabilidad las consultas realizadas por los interesados, profesores y estudiantes actuales. Ubicar nuevos nichos y explotar las oportunidades del mercado para que la institución consolide el servido educativo. Buscar alianzas convenientes que beneficien a la institución. Atender público y solicitudes de la Dirección. Presentar campaña anual y organización de las ferias vocacionales. Diseñar el material publicitario y promocional para cada actividad o campaña. Presentar plan de visitas para promover las maestrías. Llevar un seguimiento técnico de las llamadas que ingresan solicitando información y atenderlas con prontitud. Realizar compras, atender la logística y entregar con anticipación las cotizaciones para que la dirección autorice el proveedor. Organizar y darle seguimiento a la instalación de las vallas, rótulos y cualquier otro material que se adquirido para publicitar la empresa.
RESPONSABILIDADES	
Custodia de implementos de mercadeo, orden de bodega de mercadeo, orden y archivo de documentos del departamento.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Nuevas tendencias de marketing.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Cinco años en labores similares a las del puesto.
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Asistentes de mercadeo

Tabla 17.

Asistente departamento mercadeo

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Asistente departamento mercadeo
DESCRIPCIÓN	Encargado de asistir en lo necesario al departamento de mercadeo, procesos de matrícula, estadísticas, inventario de bodega entre otros.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Atención a clientes, decoración, diseño de materiales de la sede, murales, fotografías y videos, organizar SAI, Mercadeo.	Apoyar el proceso matrícula. Apoyar la gestión de ferias vocacionales. Organizar actividades estudiantiles. Elaborar carnets. Gestionar páginas publicitarias. Coordinar actividades estudiantiles. Reportar e informar sobre publicidad y promoción. Preparar materiales para distintas carreras y programas. Participar en actividades curriculares y coordinar de las actividades extracurriculares. Presentar informes de estudiantes de primer ingreso y llevar control de los interesados de carreras. Desplegar acciones para atraer estudiantes
RESPONSABILIDADES	
Orden y custodia de material de matrícula y eventos.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media.
Deseable:	Técnicas de gestión de ventas.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Gestión, trabajo en equipo, discreción, integridad, compromiso.
OTROS	
Experiencia laboral:	Dos años en actividades similares.
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Ninguna

Tabla 18.

Encargado de servicios generales

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado servicios generales
DESCRIPCIÓN	Realiza funciones de limpieza, estética y vela por el mantenimiento, seguridad y funcionamiento de las instalaciones.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de aseo, limpieza, mantenimiento y orden en las instalaciones físicas de la Institución.	Velar por la conservación y seguridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas. Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en el lugar o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones. Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia. Arreglar y mantener en buen estado y presentación de la institución. Hacer reparaciones y construcciones sencillas. Ejecutar trabajos de instalación, reparación y mantenimiento de los sistemas de agua, desagües y alcantarillas. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.
RESPONSABILIDADES	
Responder por los elementos utilizados para la ejecución de las tareas.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Conclusión de estudios de educación diversificada.
Deseable:	Conocimientos en electricidad.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Responsable, ordenado, sociable, capaz de trabajar bajo presión, habilidad para negociar.
OTROS	
Experiencia laboral:	Dos años en puestos similares
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Asistentes de servicios generales

Tabla 19.

Asistente de servicios generales

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Asistente servicios generales
DESCRIPCIÓN	Realizar funciones de seguridad sanitaria y estética en las instalaciones. Recolectar, clasificar y transportar residuos.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de aseo, limpieza y orden en las instalaciones físicas de la Institución.	Limpiar y asear oficinas, aulas, pasillos, salones, servicios sanitarios, vidrios, paredes, escaleras, persianas y mobiliarios. Cambiar y limpiar cortinas y dar mantenimiento a las plantas ornamentales del área correspondiente. Gestionar pedidos de materiales e implementos que se requieran para la atención de las actividades, mantener el inventario y orden de bodega. Verificar el uso y estado del equipo institucional, muebles e instalaciones en general. Estibar y almacenar, según se requiera, las cantidades de residuos que ingresen a la institución.
RESPONSABILIDADES	
Llevar el inventario de productos de higiene y limpieza, así como la custodia de dichos productos.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Conclusión de estudios general básica.
Deseable:	Curso de salud ocupacional.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Responsable, ordenado, sociable, capaz de trabajar bajo presión, habilidad para negociar.
OTROS	
Experiencia laboral:	1 año en puestos similares
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Ninguno

Tabla 20.

Encargado departamento de recursos humanos

Gestión Talento Humano	
Instructivo del Manual Descriptivo de Puestos	
PUESTO	Encargado departamento recursos humanos
DESCRIPCIÓN	Brinda apoyo a procesos de la gestión del talento humano, que permitan la mejora en los productos y servicios de las áreas estratégicas de la sede.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Revisa, tramita, actualiza, da seguimiento y ejecuta actividades relacionadas con el proceso de atracción desarrollo y retención del Talento Humano	Realizar estudios técnicos de reclutamiento y selección Participar en la preparación y programación de pruebas específicas la calificación correspondiente. Atender estudios especiales solicitados por autoridades universitarias. Elaborar y dar mantenimiento a las diferentes bases de datos. Revisar, controlar y corregir, cálculos salariales Realizar conciliaciones de la planilla. Verificar la aplicación de los beneficios salariales. Realizar auditorías a los procedimientos ejecutados por los funcionarios. Participar en el diseño, elaboración y actualización de manuales de procedimientos, contratos o instrumentos de apoyo, para el desarrollo del trabajo. Gestionar procesos sobre salud ocupacional. Realizar instrumentos de evaluaciones de desempeño. Realizar estudios sobre incentivos y beneficios en la sede. Preparar y gestionar temas de capacitaciones a los colaboradores. Participar en reuniones, procedimientos e información general atinentes con el cargo.
RESPONSABILIDADES	
Custodia de documentación laboral.	
REQUERIMIENTOS	
Indispensable:	Bachiller en Educación Media
Deseable:	Curso de salud ocupacional. Un año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.
Formación complementaria:	Servicio al cliente, Etiqueta y Protocolo, Comunicación.
Competencias:	Responsable, ordenado, sociable, capaz de trabajar bajo presión, habilidad para negociar.
OTROS	
Experiencia laboral:	3 años en puestos similares
Supervisión Recibida:	Director de sede
Supervisión Ejercida:	Ninguno

Salarios

Contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. Los salarios recomendados para la contratación de personal se estipulan según los requerimientos del puesto, tomando en cuenta la tabla de salarios mínimos de Costa Rica aprobada para el año 2021.

Tabla 21.

Tabla de salarios

Clase de puesto	**Salario**
Director de sede	₡1 050 000,00
Encargado departamento de registro	₡600 000,00
Asistente departamento registro	₡485 000,00
Encargado departamento contable	₡600 000,00
Encargado departamento financiero	₡575 000,00
Asistente departamento financiero	₡475 000,00
Encargado departamento mercadeo	₡700 000,00
Asistente departamento mercadeo	₡485 000,00
Encargado servicios generales	₡400 000,00
Asistente servicios generales	₡350 000,00
Encargado departamento recursos humanos	₡406 010,27
Total salarios mensuales	**₡6 126 010,27**

Incentivos laborales

Programas de remuneración flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar, y despertar el entusiasmo de las personas. Están sujetos al desempeño del trabajador por lo que para brindarlos depende de la evaluación obtenida en la evaluación de desempeño.

Políticas de incentivos:

- Se otorgarán de conformidad con la disponibilidad de fondos en el presupuesto correspondiente de cada sede.
- No podrán otorgarse a un colaborador dos o más incentivos de la misma naturaleza por la realización del mismo acto o conducta.
- Los incentivos tienen el acometido de mejorar la actuación de los colaboradores que se hubieren distinguido por su calificación, buena conducta, antigüedad, disposición y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

El monto, naturaleza, términos y condiciones se ajustarán según las necesidades, posibilidades y presupuesto del área de recursos humanos en cada sede. Tomar en cuenta los siguientes tipos de incentivos laborales para los colaboradores con puntuación sobresaliente.

- Incentivos económicos
- Horarios flexibles
- Días libres
- Permisos con goce de salario

Beneficios laborales

Compensaciones brindadas a los trabajadores los cuales adquieren este derecho por pertenecer a la planilla de la organización.
Entre los beneficios brindados al personal están:

- Uniformes para uso entre semana y fines de semana
- Almuerzo subsidiado por la empresa los sábados y domingos que se brinde el servicio de comedor, durante las clases presenciales. (Este beneficio aplica para las sedes que brindan este servicio)

Capítulo IV
Desarrollo de personal

El desarrollo de personal se compone de métodos establecidos por la organización para ayudar con el mejoramiento personal de los colaboradores y de la organización. En él se encuentra la capacitación, que es la enseñanza brindada por parte de la empresa, donde se imparten diversos temas para el incremento de conocimientos y comprensión que tiene cada colaborador en el puesto que desempeña buscando la mejora de sus habilidades, que son características adquiridas a través del conocimiento, y las competencias que son capacidades que tienen los individuos de desarrollar algún tipo de actividad o llevar a cabo un trabajo.

Capacitación de personal

La Universidad Castro Carazo busca incentivar la estimulación de esos conocimientos habilidades y competencias por lo que realiza capacitaciones que promuevan el desarrollo de estos rubros, incrementando la productividad en los colaboradores de las sedes.

Objetivos de la capacitación

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Tipos de capacitación

Preventiva: orientada a prever los cambios que se producen en el personal, ya que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Correctiva: busca la solución de problemas o la erradicación de incidentes o situaciones determinadas como bajo desempeño con el fin de corregir la situación y que el trabajador pueda mejorar sus actividades y logre el cumplimiento de los objetivos.

Temas importantes para la capacitación de personal

- Planeamiento estratégico
- Salud ocupacional
- Administración y organización
- Comunicación asertiva
- Cultura organizacional
- Gestión del cambio
- Teoría justo a tiempo
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Gestión ambiental
- Administración por valores
- Liderazgo
- Mejoramiento del clima laboral
- Tendencias del mercado actual
- Gestión novedosa de ventas

El medio digital que se utiliza para impartir estas capacitaciones es la plataforma Microsoft Teams, herramienta tecnológica con que cuenta la organización, de manera que permita la conexión de los

trabajadores sin importar la sede en donde se encuentren, aumentando la efectividad de la capacitación, mejorando el alcance y disminuyendo los costos de inversión. Cuando se plantee realizar una capacitación se realizará una invitación a los trabajadores vía correo electrónico, se utilizará el siguiente formato para la invitación.

Tabla 22.

Formato de invitación a capacitación

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	
Gestión Talento Humano	
Formato invitación a capacitación	
Nombre de la actividad	
Nombre del encargado de la capacitación	
Número de teléfono	
Correo electrónico	
Fecha de la presentación	
Objetivo	

Se plantea realizar un plan de capacitación anual, en donde se proyecten temas varios y de interés para los trabajadores de la empresa permitiendo una mejor integración y aprovechamiento para el personal de la universidad. Anualmente se completa el formato para especificación del plan para que sea de conocimiento de los trabajadores los temas a abordar y se envía a los colaboradores vía correo electrónico.

Tabla 23.

Formato plan anual de capacitación

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO							
Gestión Talento Humano							
Formato plan anual de capacitación							
Mes	*Nombre de capacitación*	*Responsable*	*Fecha de realización*	*Número de participantes*	*Sede donde se aplicará*	*Horas estimadas*	*Costo de inversión*

Evaluación de desempeño

Proceso destinado a determinar y comunicar sobre la forma en que se están desempeñando los colaboradores en su trabajo, como insumo para elaborar planes de mejora para la organización. Cuando la evaluación de personal se realiza adecuadamente informa sobre el nivel de cumplimiento e influye en el esfuerzo correcto de su trabajo.

Es importante conocer si el desempeño de sus colaboradores es el necesario para que este se mantenga en el puesto o si por el contrario se necesita tomar acciones como cambiar de colaborador en caso de poseer un bajo rendimiento o aplicar capacitaciones para mejorar sus habilidades. Esta empresa realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores cuatrimestralmente por el tipo de giro empresarial, ya que las estrategias de definen cada cuatro meses cuando se da un inicio y cierre de ciclo lectivo.

El objetivo de estas evaluaciones no solo consiste en medir el nivel de conocimiento y desempeño con que cuente el trabajador, también el analizar los resultados integralmente permitiendo incentivar a aquellos trabajadores que cuenten con calificaciones sobresalientes, colaborando con información asociada a la entrega y otorgamiento de incentivos en la organización. Para la evaluación de

desempeño se utilizará el instructivo de análisis de competencias adjunto, según el nivel jerárquico de la empresa.

Objetivos de evaluación de desempeño

- Optimizar la eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación.
- Determinar el rendimiento, experiencia, conocimiento, puntualidad, habilidades y competencias del personal.
- Contribuir con un adecuado desempeño del trabajador, mediante una política de incentivos, capacitación permanente, mejorando el servicio que brinda la empresa.

Tabla 24.

Evaluación del desempeño por competencias nivel 1

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO					
Gestión Talento Humano					
Evaluación de desempeño por competencias nivel 1					
Nombre del funcionario			Fecha		
Departamento			Cargo		
Competencias	**Óptimo 5**	**Bueno 4**	**Regular 3**	**Insuficiente 2**	**Débil 1**
Conocimiento del trabajo	Aumenta sus conocimientos	Tiene suficiente conocimiento	Conoce lo necesario de su trabajo	Conoce parcialmente su trabajo	Conoce escasamente su trabajo
Responsabilidad: Se evalúa su dedicación y si requiere fiscalización	Máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Se confía en su trabajo si se ejerce fiscalización	No siempre se dedica a su trabajo	No se dedica a su trabajo, requiere siempre fiscalización
Puntualidad	Siempre cumple sus plazos a tiempo	La mayoría de las veces cumple los plazos	Con frecuencia cumple los plazos	A menudo no cumple los plazos	Casi siempre incumple los plazos
Organización	Siempre está organizado y sus recursos en orden	La mayoría de las veces está organizado y sus recursos en orden	Con frecuencia está organizado y con sus recursos en orden	A menudo no está organizado y con sus recursos no ordenados	Casi siempre está desorganizado y con sus recursos no ordenados
Honestidad	Nunca ha generado dudas en su desempeño	La mayoría de tiempo no genera dudas de su desempeño	Con frecuencia no genera dudas sobre su desempeño	Genera dudas sobre su desempeño	Genera muchas dudas sobre su desempeño

El formulario para el nivel uno se aplicará a los trabajadores asistentes de departamentos con que cuente la universidad. Para realizar la calificación del formulario anterior se utiliza la siguiente tabla de puntaje:

Tabla 25.

Puntaje para evaluación del desempeño nivel 1

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO			
Gestión Talento Humano			
Puntaje para evaluación de desempeño nivel 1			
Competencias	**Ponderación**	**Calificación**	**Total**
Conocimiento	30	5	150
Responsabilidad	20	5	100
Puntualidad	15	5	75
Organización	20	5	100
Honestidad	15	5	75
Total	**100**	**25**	**500**

Tabla 26.

Evaluación de desempeño por competencias nivel 2

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO					
Gestión Talento Humano					
Evaluación de desempeño por competencias nivel 2					
Nombre del funcionario			Fecha		
Departamento			Cargo		
Competencias	**Óptimo 5**	**Bueno 4**	**Regular 3**	**Insuficiente 2**	**Débil 1**
Comprensión de situaciones	Demuestra siempre capacidad de intuición y percepción	La mayoría de tiempo tiene capacidad de intuición y percepción	Con frecuencia tiene capacidad de intuición y percepción	No siempre tiene capacidad de intuición y percepción	No tiene capacidad de intuición y percepción
Organización de trabajo y reducción de costos	Máxima organización, rendimientos encima de los esperados	Frecuentemente tiene reducción de costos y aumento de beneficios	No genera sobrecostos ni incremento de beneficios	Pocas veces genera reducción de costos o aumento de beneficios	No genera reducción de costos o aumento de beneficios
Expresión	Siempre sobrepasa las explicaciones de lo que debe decir	Frecuentemente sobrepasa las explicaciones de lo que debe decir	Sus explicaciones son satisfactorias	En ocasiones las explicaciones no corresponden lo que debe decir	Sus explicaciones no corresponden lo que debe decir
Responsabilidad: Se evalúa su dedicación y si requiere fiscalización	Máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Se confía en su trabajo si se ejerce fiscalización	No siempre se dedica a su trabajo	No se dedica a su trabajo, requiere siempre fiscalización
Honestidad	Nunca ha generado dudas en su desempeño	La mayoría de tiempo no genera dudas de su desempeño	Con frecuencia no genera dudas sobre su desempeño	Genera dudas sobre su desempeño	Genera muchas dudas sobre su desempeño

El formulario para el nivel dos se aplicará a los trabajadores encargados de departamentos con que cuente la universidad. Para realizar la calificación del formulario anterior se aplica la siguiente tabla de puntaje:

Tabla 27.

Puntaje para evaluación de desempeño nivel 2

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO			
Gestión Talento Humano			
Puntaje para evaluación de desempeño nivel 2			
Competencias	**Ponderación**	**Calificación**	**Total**
Comprensión de situaciones	20	5	100
Organización	20	5	100
Expresión	20	5	100
Responsabilidad	20	5	100
Honestidad	20	5	100
Total	**100**	**25**	**500**

Tabla 28.

Evaluación de desempeño por competencias nivel 3

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO					
Gestión Talento Humano					
Evaluación de desempeño por competencias nivel 3					
Nombre del funcionario			Fecha		
Departamento			Cargo		
Competencias	**Óptimo 5**	**Bueno 4**	**Regular 3**	**Insuficiente 2**	**Débil 1**
Liderazgo	Permanentemente es reconocido y seguido	Frecuentemente es reconocido y seguido	Ocasionalmente es reconocido y seguido	Muy pocas veces es reconocido y seguido	No es reconocido y seguido
Toma de decisiones	Siempre resuelve las situaciones que se presentan	Frecuentemente resuelve las situaciones que se presentan	Ocasionalmente resuelve las situaciones que se presentan	Muy pocas veces resuelve las situaciones que se presentan	No resuelve las situaciones que se presentan
Logro de resultados	Siempre logra los resultados que se requieren	Frecuentemente logra los resultados que se requieren	Ocasionalmente logra los resultados que se requieren	Muy pocas veces logra los resultados que se requieren	No logra los resultados que se requieren
Responsabilidad: Se evalúa su dedicación y si requiere fiscalización	Máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Se confía en su trabajo si se ejerce fiscalización	No siempre se dedica a su trabajo	No se dedica a su trabajo, requiere siempre fiscalización
Honestidad	Nunca ha generado dudas en su desempeño	La mayoría de tiempo no genera dudas de su desempeño	Con frecuencia no genera dudas sobre su desempeño	Genera dudas sobre su desempeño	Genera muchas dudas sobre su desempeño

El formulario para el nivel tres se aplicará a los directores de sede encargados de todos los departamentos en la universidad. Para realizar la calificación del formulario anterior se realiza la siguiente tabla de puntaje:

Tabla 29.

Puntaje para la evaluación del desempeño nivel 3

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO			
Gestión Talento Humano			
Puntaje para evaluación de desempeño nivel 3			
Competencias	**Ponderación**	**Calificación**	**Total**
Liderazgo	20	5	100
Toma de decisiones	20	5	100
Logro de resultados	20	5	100
Responsabilidad	20	5	100
Honestidad	20	5	100
Total	**100**	**25**	**500**

Para determinar la calificación del colaborador se realiza la evaluación del desempeño y se asignan los puntos de acuerdo con las calificaciones establecidas en el instrumento: Óptimo (5 puntos), Bueno (4 puntos), Regular (3 puntos), Mediocre (2 puntos), Débil (1 punto). Para determinar el total obtenido se realiza una multiplicación de la ponderación por la calificación, al obtener la totalidad se realiza un análisis con la siguiente evaluación:

Categorías de evaluación

- Entre 401 y 500: Óptimo: está representada por aquellos empleados que tienen desarrolladas competencias por encima de las requeridas para el desempeño en sus cargos.

- Entre 301 y 400: Bueno: empleados que poseen una o más competencias por encima del nivel requerido, pero no la totalidad de estas.

- Entre 201 y 300: Regular: competencias por encima del requerido, otras por debajo del requerido o todas en un nivel satisfactorio, es decir, acordes con lo exigido por la universidad.

- Entre 101 y 200: Mediocre: tienen algunas competencias satisfactorias y otras por debajo de lo requerido.

- Entre 0 y 100: Débil: tienen la mayoría de las competencias por debajo de las requeridas.

El formulario de evaluación de desempeño deberá ser firmado por el jefe inmediato, por el colaborador y finalmente ratificado por el jefe superior, que en las sedes universitarias es el director académico.

En todos los casos, tanto el empleado como su jefe directo conocerán los resultados y las acciones que se generan, como resultado del proceso de evaluación del desempeño. Cada sede tendrá la opción de premiar mediante incentivos a los trabajadores que presenten una evaluación entre 450 y 500 puntos, ya que es personal calificado como sobresaliente, el cual es importante retener en la empresa para lograr las metas y objetivos establecidos en la organización.

En caso de que un trabajador presente una calificación mediocre se implementarán medidas para que reciba una capacitación correctiva, además se aplicará una nueva evaluación un mes después de la capacitación recibida para evaluar nuevamente resultados. Para un trabajador en donde su calificación sea débil se abrirá un proceso de evaluación con medidas correctivas de capacitación más un apercibimiento que tendrá copia en su expediente laboral, si un trabajador posee dos evaluaciones débiles se abrirá un procedimiento diferenciado con posibilidad de despido laboral en el caso de que la evaluación no mejore.

Ver el capítulo de III de retención de personal donde se plasma la información sobre los incentivos laborales.

Registros de asistencia del personal

El departamento de recursos humanos lleva controles que aseguren la puntualidad y asistencia de todo el personal. Todos los colaboradores deben registrar de forma personal su hora de entrada y salida en el dispositivo Bio Track instalado en cada sede. En caso de que el personal requiera salir de las instalaciones durante su horario de trabajo, debe solicitar el permiso al encargado inmediato informando a su vez al área de recursos humanos. Los permisos de salida por citas médicas deberán contar con el respaldo que compruebe la asistencia a la consulta. En el caso de que la consulta se realice en el sector privado, previamente deberá realizar la solicitud de autorización de asistencia.

Cada proceso que tenga que mediar un asunto laboral, con los trabajadores de la institución y que no esté contemplado en este manual, se llevará por medio del departamento de recursos humanos, avalado por los jefes inmediatos a cada trabajador y a su vez con la máxima autoridad de sede que es el director académico.

Información adicional

Organigrama Universidad Castro Carazo

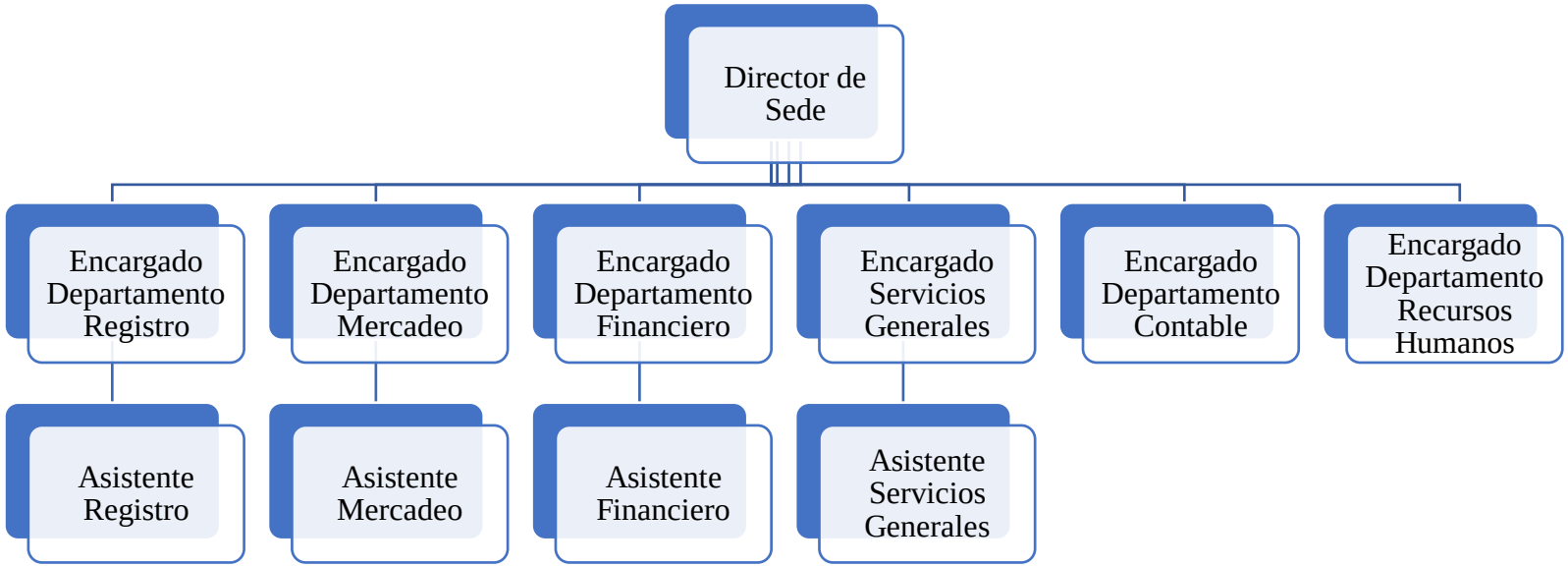


Figura 10. *Organigrama de la Universidad Castro Carazo*

Se adjunta este organigrama al manual técnico para la gestión de talento humano como información adicional de la estructura organizativa, jerarquías y niveles con que cuentan las sedes de la Universidad Castro Carazo, con el fin de apoyar la gestión y el conocimiento del personal del área de recursos humanos y cualquier colaborador que lo necesite.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al realizar la presente investigación se detectaron ciertas debilidades en la empresa, una de ellas es la falta de implementación de un departamento específico para el área de recursos que pueda dedicarse a temas respectivos del área completamente, se evidencia además que el tema relacionado con este departamento no es principal para la empresa y se encuentra excluido del plan de crecimiento anual, otorgando un papel relevante al departamento de mercadeo y registro.

En cuanto a la atracción y reclutamiento de personal se concluye que la UMCA no cuenta con un proceso determinado que permita un mejor abordaje de las actividades por realizar, siendo importante la unificación de información que una vez detectada la necesidad de contratación, la organización pueda implementar el plan diseñado como propuesta.

Otra situación identificada es la carencia de un manual de descriptivo de puestos, el cual es una herramienta de gran utilidad, siendo base de numerosas actividades del área de recursos humanos, ya que proporciona a la empresa la información necesaria sobre las características que debe poseer el candidato para ocupar un puesto de trabajo.

La investigación tiene como objetivo unificar en un mismo documento los principales procedimientos en el área de recursos humanos, sus pasos y actividades que buscan aportar directrices para la formación de las personas que trabajan en la empresa, ya que se podrá comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, así se determinará la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

Al implementar un manual descriptivo de puestos en una empresa que no lo posee, permite indicar las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa un cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto, del mismo modo permitirá que los empleados conozcan cuál es su rendimiento y la importancia de su trabajo para la organización.

El análisis comparativo de salarios de esta institución con respecto a otras homologas demuestra que presenta un rango mayor en el pago, pero si se compara con el grado académico con que cuenta el perfil de puesto no concuerda con el presentado en la tabla de salarios mínimos por lo que se concluye que a pesar de los trabajadores se desempeñen con un nivel académico superior la empresa no lo contempla para la erogación del pago emitido.

En cuanto al plan de desarrollo en la empresa se tiene que la UMCA no cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores: De igual manera no realizan evaluaciones de desempeño que permitan generalizar un plan de incentivos, por lo que se propone una evaluación por competencias que permita el conocimiento del rendimiento laboral para la toma de decisiones con respecto al desarrollo del trabajador.

La propuesta que se realiza para la organización engloba temas relevantes del área de recursos humanos, con operaciones conforme al giro de la empresa que permitan un desenvolvimiento adecuado de los procedimientos de atracción, reclutamiento y selección de personal, que a su vez produzcan beneficios para la retención y el desarrollo de sus colaboradores según los objetivos y visión empresarial.

5.2 Recomendaciones

Primeramente, se recomienda la implementación del manual técnico de recursos humanos adjunto propuesto en este trabajo de investigación, el que permitirá un mejor manejo de los recursos de los cargos y del personal. Además, que en la realización de los planes de crecimiento anuales de la institución se integre a este departamento, tomando en cuenta que este recurso es el activo más valioso para la institución, siendo importante plasmar objetivos y metas que los involucren.

Para la atracción del talento humano se pueda implementar un área destinada para una bolsa de empleo en la página web oficial de la universidad, donde todas las personas que tengan interés en el trabajo en esta institución puedan llenar su curriculum con sus datos personales y profesionales que permitan resguardar la información, al momento de plasmar una oferta laboral estas personas puedan aplicar a esta oferta y sea más fácil para los encargados de obtener los datos de la web que impresos o de manera individual por correo electrónico.

Para los procesos de reclutamiento y selección tomar en cuenta los procesos descritos en la propuesta que proporcionan homologación de procesos y la oportunidad de maximización de recursos al no incrementar los costos por realizar estas etapas. Además, para las personas contratadas cumplir con el método de inducción en los primeros días de contratación de los trabajadores para una mejor integración al equipo de trabajo.

En cuanto a los rubros salariales se recomienda tomar en cuenta el estudio comparativo salarial realizado que permite brindar una propuesta de salarios ajustados a los puestos descritos en el manual descriptivo, además, implementar en cada sede el uso de dicho manual y organigrama para una mejor claridad de información tanto para encargados y trabajadores.

Para la etapa de desarrollo es indispensable la aplicación de evaluaciones de desempeño que promuevan rendimientos laborales adecuados a las necesidades de la institución que sean de utilidad para la toma de decisiones que propicien beneficios para el mejoramiento del clima laboral y generen ventajas para toda la empresa.

Bibliografía

Alvarado Martínez, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad productora agropecuaria. Revista Mexicana de Agronegocios, 284-292. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf

Argüelles, A. (2012). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Balderas. MX: Limusa Editores.

Asensio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2009). En E. Asensio del Arco, & B. Vázquez Blomer, *Empresa e iniciativa emprendedora* (pág. 312). Madrid, España: Ediciones Nobel. S.A.

Ávila Mendiolaza, C. (2016). Repositorio Institucional ULIMA. Obtenido de http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/handle/ulima/3171

Bayón Pérez, J. (2019). En J. Bayón Pérez, Cultura Empresarial (pág. 198). España: Elearning. S. L. Recuperado el 22 de 08 de 2020, de https://books.google.co.cr/books?id=hXblDwAAQBAJ&pg=PA136&dq=gestión+del+talento+humano+empresarial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjixfLIrq3rAhVBxVkKHfh-CHAQ6AEwA3oECAEQAg#v=onepage&q=gestión%20del%20talento%20humano%20empresarial&f=false

Bembribe, C. (agosto de 2010). Definición ABC. Obtenido de https://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación (Segunda Edición ed.). Naulcalpan, México: Pearson Educación.

Bernal Torres, C. (2010). Tipo de Investigación. Metodología de la investigación. (3ra Edición ed., pág. 322). Colombia: Pearson Educación.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

Botero Escobar, N. (2007). En *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano. Redalyc.org*, 67. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549030004.pdf

Cazau, P. (2006). Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales (3 ed.). Buenos Aires.

Cerda, H. (2005). Los Elementos de la Investigación. Bogotá: El Búho.

Cegarra Sánchez, J. (2012). La investigación científica y tecnológica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Chaves Carrillo, C. (2015). Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas. Diccionario de Recursos Humanos (pág. 2015). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9. Ed. ed.). DF. Mx: The McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5 Ed. ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF

Cid Leal, P., & Perpinyà Morera, R. (2013). Como y Donde Buscar Fuentes de Información (1era ed.). Balleterra: Universidad Autónoma de Barcelona.

Conrero, S., & Cavrero, V. (2018). El talento humano en las organizaciones. Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

Cuesta Santos, A. (2010). Dirección Estratégica y sus Procesos Fundamentales. Gestión de talento Humano y del Conocimiento. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=

Cuesta Santos, A. (2019). Academia de Ciencias de Cuba. Recuperado el 19 de 08 de 2020, de Academia de Ciencias de Cuba: http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699/717

De la Fuente, D., Fernández, I., & García, N. (2006). Administración de Empresas en Ingeniería. Asturias: Universidad Oviedo.

Duque Cadavid, E., & Sosa Moreno, L. (2016). Employer branding como una estrategia de atracción del talento humano. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Esquivel Valverde, V. J. (02 de 2012). Aspectos Introductorios. En V. J. Esquivel Valverde, Estadística Descriptiva un Enfoque Práctico (pág. 70). Ciudad Neily, Puntarenas, Costa Rica.

Figueroa Isaza, H. (12 de 05 de 2014). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana. Revista Económicas CUC, 61-77.

Galdámez, K. (agosto de 06 de 2018). Revista Summa. Obtenido de https://revistasumma.com/la-escasez-del-talento-esta-aumentando-en-el-mundo/

Guelmes Valdés, E., & Nieto Almeid, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. Revista Universidad y Sociedad. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6 Ed. ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. DF, México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Recuperado el 01 de 10 de 2018

Hessen, J. (2011). Teoría del Conocimiento. Obtenido de cloudfront.net: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45333472/59071507-Teoria-del-conocimiento-Johan-Hessen.pdf?1462335623=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTEORIA_DEL_CONOCIMIENTO.pdf&Expires=1605566013&Signature=QD6GtTxfOX8TggY-QN0VfgxozCh4XyuRi1jH4VT

Jericó, P. (2001). Gestión del Talento. España: Pearson Educación.

Koontz., H. (2013). ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Un enfoque internacional y de innovación. México: McGraw Hill.

Lider empresarial. (2018). ¿Reclutamiento o Atracción de talento? *Lider empresarial*. Obtenido de https://www.liderempresarial.com/reclutamiento-o-atraccion-de-talento/

Luna González, A. (2016). Plan Estratégico de Negocios (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Méndez Delgado, A. (27 de noviembre de 2013). Slideshare. Obtenido de https://es.slideshare.net/alessita62/capacitacin-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos

Meneses Pinto, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Código de Trabajo. En M. d. Social. Costa Rica: CR Editec Editores.

Nebot López, M. (1999). La selección de personal. España: Fundación Confemetal.

Núñez, S. (24 de 03 de 2015). *Escuela de organización industrial* . Obtenido de Escuela de organización industrial : https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/24/retencion-del-personal/

Olmos, A. (2021). Question Pro. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/competencia-laboral/

Peñafiel pedrosa, E., & Serrano García, C. (s.f.). Clases de Habilidades Sociales. Editex.

Porras Martínez, J. (2002). Open Edition Journals. Obtenido de https://journals.openedition.org/polis/7998

Portillo Torres, C. (01 de diciembre de 2016). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. Revista Educación, 41, 13.

Question pro. (2021). *Question pro*. Obtenido de Question pro: https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-personal/#:~:text=La%20retención%20de%20empleados%20es,herramientas%20de%20retención%20más%20efectivas.&text=La%20retención%20de%20empleados%20es%20responsabilidad%20de,del%20Departamento%20de%20Recursos%20

Rodríguez Moguel, E. (2005). Metodología de la investigación (5 ed.). Juárez, Mx: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Romero Organista, E. (2020). Talento humano por competencias una ventaja competitiva en la organización. Nueva Granada. Obtenido de file:///C:/Users/Angie/Downloads/RomeroOrganistaElizabeth2020.pdf(5).pdf

Seguel Toledo, R. (2014). Descripción y análisis del uso de incentivos laborales en organizaciones: una propuesta de acción. Santiago. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129777/Descripci%c3%b3n%20y%20an%c3%a1lisis%20del%20uso%20de%20incentivos%20laborales%20en%20organizaciones%20%20una.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Siliceo Aguilar, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal (4 ed.). Balderas 95: Limusa S.A.

Sodexo. (07 de noviembre de 2017). Obtenido de https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve

Soluciones PM. (2018). Soluciones PM. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de Soluciones PM: http://www.solucionespm.com/recoleccion-de-datos/

Téllez Infantes, A. (2007). La investigación antropológica. Alicante Esp.: Editorial Club Universitario.

Ucha, F. (setiembre de 2011). Definición ABC.

Ucha, F. (mayo de 2014). Definición ABC. Obtenido de https://www.definicionabc.com/general/incentivo.php

Universidad Castro Carazo. (27 de febrero de 2021). Obtenido de https://www.castrocarazo.ac.cr/web/

Valenzuela, B., & Ortiz Pacheco, M. (2004). Análisis de Puestos de Trabajo. Sonora, México: Mora-Cantúa Editores, S.A de C.V.

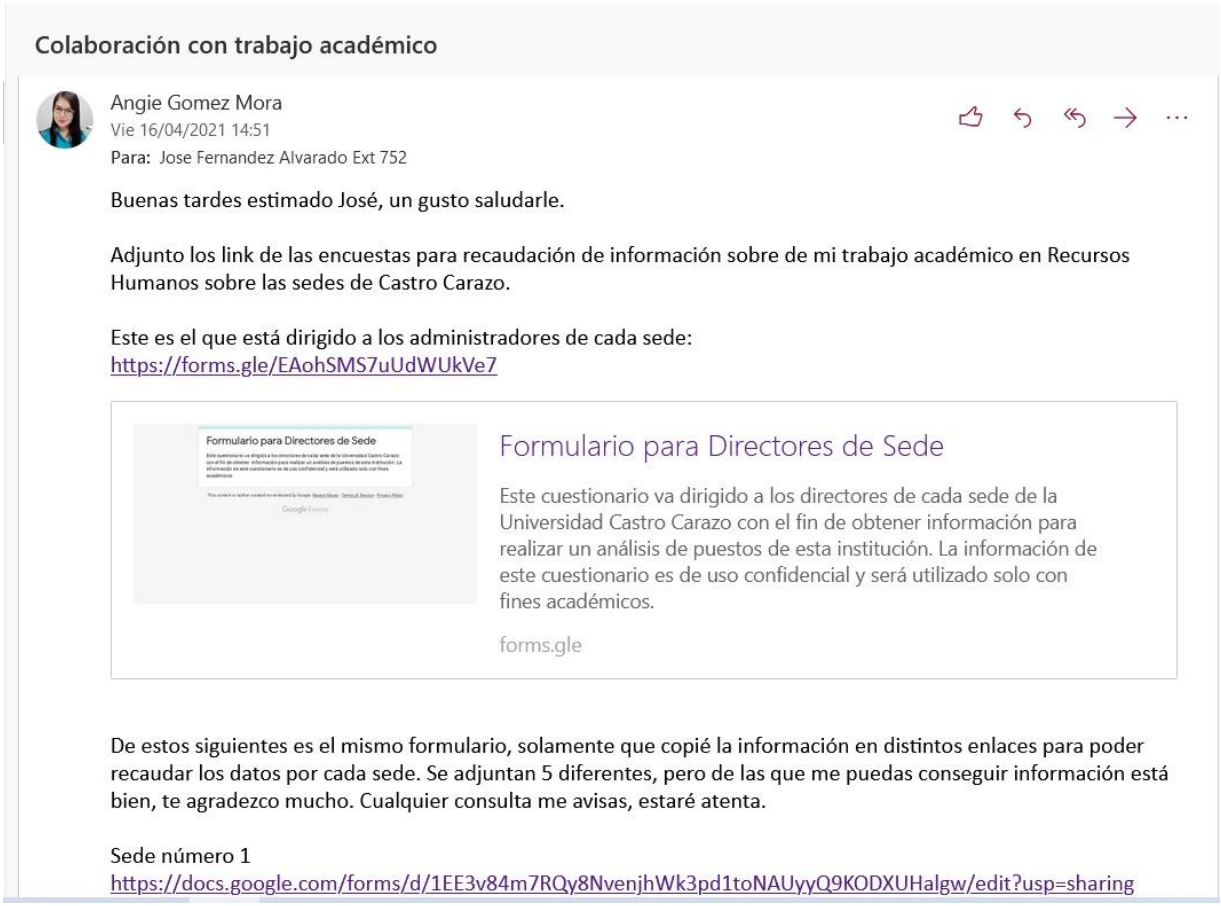
Van-der Hofstadt, R., & Gómez Gras, J. (s.f.). Competencias y habilidades profesionales para universitario. Madrid. Esp: Ediciones Días de Santos.

Varela Juárez, R. (2006). Administración de la Compensación. México: Pearson Educación.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con evidencia científica. Revista Educación, 165. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf

Anexos

Evidencia de envío de instrumentos de recolección de datos



Colaboración con trabajo académico

Angie Gomez Mora
Vie 16/04/2021 14:51
Para: Jose Fernandez Alvarado Ext 752

Buenas tardes estimado José, un gusto saludarle.

Adjunto los link de las encuestas para recaudación de información sobre de mi trabajo académico en Recursos Humanos sobre las sedes de Castro Carazo.

Este es el que está dirigido a los administradores de cada sede:
https://forms.gle/EAohSMS7uUdWUkVe7

Formulario para Directores de Sede

Este cuestionario va dirigido a los directores de cada sede de la Universidad Castro Carazo con el fin de obtener información para realizar un análisis de puestos de esta institución. La información de este cuestionario es de uso confidencial y será utilizado solo con fines académicos.

forms.gle

De estos siguientes es el mismo formulario, solamente que copié la información en distintos enlaces para poder recaudar los datos por cada sede. Se adjuntan 5 diferentes, pero de las que me puedas conseguir información está bien, te agradezco mucho. Cualquier consulta me avisas, estaré atenta.

Sede número 1
https://docs.google.com/forms/d/1EE3v84m7RQy8NvenjhWk3pd1toNAUyyQ9KODXUHalgw/edit?usp=sharing

Formulario para Colaboradores de las Distintas Sedes

Este cuestionario se realiza con el fin de obtener información sobre tareas realizadas, puestos de trabajo, responsabilidades y experiencia laboral que requiere el puesto. La información obtenida en este cuestionario es confidencial y su uso es únicamente con fines académicos.

*Obligatorio

Propuesta Estratégica para la Gestión del Talento Humano en la Universidad Castro Carazo

1. ¿En cuál de las siguientes áreas de trabajo desempeña sus funciones? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Registro
- [ ] Académico
- [ ] Financiero
- [ ] Contable
- [ ] Soporte tecnológico
- [ ] Mercadeo
- [ ] Recursos Humanos
- [ ] Servicios generales

Otro: [ ] _____

2. ¿Cuál es el nombre de su puesto de trabajo? *

_____

3. ¿En su puesto de trabajo debe supervisar a algún otro trabajador? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. En caso de realizar actividades de supervisión, indique la cantidad de trabajadores a los cuales supervisa. *

Marca solo un óvalo.

- De 1 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 15
- 16 o más
- Ninguno

5. ¿Cite al menos 3 funciones principales que desempeña en su puesto de trabajo.? *

. 6. ¿Es responsable en la empresa de alguno de los siguientes rubros? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Equipo de oficina
- [ ] Bienes muebles
- [ ] Equipo diverso
- [ ] Valores monetarios
- [ ] Documentación importante

Otro: [ ] _____

. 7. ¿Qué tipo de equipo maneja como parte de sus actividades laborales? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Equipo contable
- [ ] Equipo de oficina
- [ ] Equipo de limpieza
- [ ] Equipo de seguridad
- [ ] Equipo de cómputo

Otro: [ ] _____

. 8. ¿Considera que la empresa le brinda todos los materiales, equipo y requerimientos necesarios? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Otro: _____

9.¿Qué material, equipo o requerimiento considera que puede colaborar en mejorar el desempeño de sus actividades laborales? *

10. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Diurno
- Nocturno
- Mixto

11. ¿Cuál es el rango salarial que percibe en su puesto? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 300 000
- ₡300.000 a ₡350.000
- ₡350. 500 a ₡450. 000
- ₡450. 500 a ₡550. 000
- ₡550.500 a ₡650. 000
- ₡650. 500 a ₡750. 000
- ₡750. 500 a ₡850. 000
- ₡850. 500 o más

12. ¿Considera que su rango de salario es acorde a las funciones desempeñadas en la empresa? Donde 1 es insatisfecho, 5 muy satisfecho y cada numero corresponde a un 20% en grado de satisfacción *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Insatisfecho	◯	◯	◯	◯	◯	Muy Satisfecho

13. ¿Cuál de los siguientes rangos salariales considera usted que es el correcto según el desempeño de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Menos de 300 000
- ◯ ₡300.000 a ₡350.000
- ◯ ₡350. 500 a ₡450. 000
- ◯ ₡450. 500 a ₡550. 000
- ◯ ₡550.500 a ₡650. 000
- ◯ ₡650. 500 a ₡750. 000
- ◯ ₡750. 500 a ₡850. 000
- ◯ ₡850. 500 o más

14. En cuanto años de experiencia laboral ¿Qué tiempo considera necesario poseer para desempeñarse adecuadamente en su puesto? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ No necesita experiencia
- ◯ Un año
- ◯ De dos a cinco años
- ◯ Más de cinco años

15. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Primaria completa
- ◯ Secundaria completa
- ◯ Técnico medio
- ◯ Universitaria
- ◯ Postgrado

16. ¿Qué conocimientos considera que se debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Contabilidad
- ☐ Finanzas
- ☐ Mercadeo
- ☐ Ventas
- ☐ Logística
- ☐ Aplicaciones ofimáticas
- ☐ Servicio al cliente
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Trámites académicos

Otro: ☐ _____

17. ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Español
- ☐ Inglés
- ☐ Francés
- ☐ Dialecto

Otro: ☐ _____

18. ¿Qué habilidades considera que debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? Puede marcar varias opciones *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Habilidades sociales
- [ ] Habilidades interpersonales
- [ ] Actitud positiva
- [ ] Creatividad
- [ ] Capacidad para trabajar en equipo
- [ ] Habilidades en marketing
- [ ] Habilidad para trabajar bajo presión

19. ¿Con qué frecuencia considera que utiliza las siguientes habilidades en el desempeño de sus funciones? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Buena comunicación	◯	◯	◯	◯	◯
Resolución de problemas	◯	◯	◯	◯	◯
Trabajo en equipo	◯	◯	◯	◯	◯
Tecnologías de información	◯	◯	◯	◯	◯
Aprendizaje continuo	◯	◯	◯	◯	◯
Adaptabilidad a los cambios	◯	◯	◯	◯	◯

20. De las siguientes actitudes defina: ¿Cuál es el grado actitud que usted debe poseer para desenvolverse adecuadamente en su trabajo? Siendo 1, 20% y 5, 100 %. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Motivación	◯	◯	◯	◯	◯
Iniciativa	◯	◯	◯	◯	◯
Integridad	◯	◯	◯	◯	◯
Originalidad	◯	◯	◯	◯	◯
Excelentes relaciones personales	◯	◯	◯	◯	◯
Responsabilidad	◯	◯	◯	◯	◯

21. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo? Siendo 1 menos frecuente y 5 más frecuente *

Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
Desgarros musculares	☐	☐	☐	☐	☐
Desgastes por movimientos repetitivos	☐	☐	☐	☐	☐
Lesiones por malas posturas	☐	☐	☐	☐	☐
Cortes y laceraciones	☐	☐	☐	☐	☐
Caídas o golpes	☐	☐	☐	☐	☐

. 22. ¿Qué incentivos considera usted que la Universidad le ofrece? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Nunca	2. Poco frecuente	3. Frecuente	4. Muy frecuente	5. Siempre
Ambiente de trabajo saludable	◯	◯	◯	◯	◯
Medico de empresa	◯	◯	◯	◯	◯
Horas extras	◯	◯	◯	◯	◯
Horarios flexibles	◯	◯	◯	◯	◯
Charlas motivacionales	◯	◯	◯	◯	◯
Incentivos económicos	◯	◯	◯	◯	◯
Seguros de vida	◯	◯	◯	◯	◯
Transporte	◯	◯	◯	◯	◯
Guardería	◯	◯	◯	◯	◯

. 23. Mencione algún tipo de incentivo que le gustaría que se implemente en su trabajo *

24. Califique las siguientes áreas de desarrollo según la importancia en el desenvolvimiento de su trabajo, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Capacitación	◯	◯	◯	◯	◯
Técnicas de Comunicación	◯	◯	◯	◯	◯
Control del estrés y ansiedad	◯	◯	◯	◯	◯
Liderazgo	◯	◯	◯	◯	◯
Potenciación de la productividad personal	◯	◯	◯	◯	◯

25. Anote los temas en los que le gustaría recibir capacitación en la empresa. *

Formulario para Directores de Sede

Este cuestionario va dirigido a los directores de cada sede de la Universidad Castro Carazo con el fin de obtener información para realizar un análisis de puestos de esta institución. La información de este cuestionario es de uso confidencial y será utilizado solo con fines académicos.

*Obligatorio

Reclutamiento y selección

1. ¿Para cuál sede labora?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Limón
- ◯ Palmares
- ◯ Pérez Zeledón
- ◯ Puntarenas
- ◯ Puriscal
- ◯ San José

2. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento de personal en la sede?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Gerencia
- ◯ Jefe inmediato
- ◯ Departamento recursos humanos
- ◯ Otro: _____

3. ¿Cómo establece su sede cuándo requiere nuevo personal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Cuando los colaboradores tienen sobrecargo de trabajo
- [ ] Cuando aumenta la cantidad de estudiantes
- [ ] El tiempo no es suficiente para completar las labores diarias
- [ ] Por renuncia o despido de personal

Otro: [ ] _____

4. ¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Interno	◯	◯	◯	◯	◯
Externo	◯	◯	◯	◯	◯
Mixto	◯	◯	◯	◯	◯

5. ¿Cuáles medios de reclutamiento son los que utiliza para la atracción de personal. Siendo 1 el que menos utiliza y 5 el que más utiliza? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Páginas web	◯	◯	◯	◯	◯
Redes sociales	◯	◯	◯	◯	◯
Periódicos	◯	◯	◯	◯	◯
Radio	◯	◯	◯	◯	◯
Televisión	◯	◯	◯	◯	◯

6. ¿Utiliza alguna de las siguientes técnicas de reclutamiento interno? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Convocatoria por medio de correo institucional	◯	◯	◯	◯	◯
Intranet de la sede	◯	◯	◯	◯	◯
Base de datos de colaboradores actuales	◯	◯	◯	◯	◯

7. ¿La empresa posee una base datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

8. ¿Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Otro: _____

9. Si marcó (Sí) en la pregunta anterior explique brevemente el flujograma utilizado en la sede.

10. ¿Cuáles de las siguientes técnicas son utilizadas en su sede para la selección de talento humano idóneo? Puede marcar varias opciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Análisis de hojas de vida (estudios, diplomas, experiencia)
- [ ] Aplicación de pruebas individuales
- [ ] Aplicación de pruebas grupales
- [ ] Entrevistas
- [ ] Análisis de referencias laborales

Otro: [ ] _____

11. ¿Utiliza alguna de las siguientes pruebas en el proceso de selección de personal? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente
Pruebas de conocimiento	◯	◯	◯	◯
Pruebas psicométricas	◯	◯	◯	◯
Pruebas de personalidad	◯	◯	◯	◯
Pruebas de simulación	◯	◯	◯	◯

12. Si la respuesta 11 es otra, especifique.

_____

13. ¿Cuenta su sede con perfiles de puestos establecidos para la selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

14. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de selección de personal en la sede? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Gerencia
- ◯ Jefe inmediato
- ◯ Departamento recursos humanos
- ◯ Otro: _____

reas de desarrollo

1. ¿Cuáles son las áreas de desarrollo que aplica en su sede, siendo 1 el que menos utiliza y 5 el que más utiliza? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Capacitación	◯	◯	◯	◯	◯
Técnicas de Comunicación	◯	◯	◯	◯	◯
Control del estrés y ansiedad	◯	◯	◯	◯	◯
Liderazgo	◯	◯	◯	◯	◯
Potenciación de la productividad personal	◯	◯	◯	◯	◯

2. ¿Cuáles son los métodos que utiliza su organización para para colaborar con el mejoramiento personal de los colaboradores y la organización siendo 1 el que menos utiliza y 5 el que más utiliza? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Equilibrio entre el trabajo y la vida familiar	◯	◯	◯	◯	◯
Mejora constante en los espacios de trabajo	◯	◯	◯	◯	◯
Propone retos y objetivos	◯	◯	◯	◯	◯
Formación constante	◯	◯	◯	◯	◯
Fomentar el buen ambiente laboral	◯	◯	◯	◯	◯
Promover la participación activa de los colaboradores	◯	◯	◯	◯	◯

3. ¿Qué tan frecuente capacita la sede a los colaboradores para el mejoramiento continuo de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

4. ¿Realiza la sede algún tipo de evaluación de conocimientos a sus colaboradores, sobre las funciones desempeñadas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

5. En caso de responder (Sí) en la pregunta anterior, mencione con qué frecuencia realizan las evaluaciones y en qué consisten.

_____

_____

6. De las siguientes actitudes defina: ¿Cuál es el puntaje de importancia que deben poseer los colaboradores en su sede? Siendo 1 el puntaje menor y 5 el mayor. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Motivación	◯	◯	◯	◯	◯
Iniciativa	◯	◯	◯	◯	◯
Integridad	◯	◯	◯	◯	◯
Originalidad	◯	◯	◯	◯	◯
Excelentes relaciones personales	◯	◯	◯	◯	◯
Responsabilidad	◯	◯	◯	◯	◯

7. ¿Con qué frecuencia considera que son necesarias las siguientes habilidades en los colaboradores de su sede? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Buena comunicación	◯	◯	◯	◯	◯
Resolución de problemas	◯	◯	◯	◯	◯
Trabajo en equipo	◯	◯	◯	◯	◯
Tecnologías de información	◯	◯	◯	◯	◯
Aprendizaje continuo	◯	◯	◯	◯	◯
Adaptabilidad a los cambios	◯	◯	◯	◯	◯

8. ¿Cuáles de las siguientes técnicas utiliza para retención del personal? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Frecuente	Muy frecuente
Salarios competitivos					
Horarios flexibles					
Formación continua					
Medico de empresa					
Días libres por fechas especiales					