



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSULTORÍA Y ASESORÍA

MPI 713

TÍTULO

Rediseño de la experiencia de reclutamiento y selección de talento humano en el San

José Indoor Club durante el segundo semestre del 2024

Diana Arias Esquivel 2-0652-0923

Kestin Rojas Acevedo 7-0234-0906

José Jiménez Araya 1-1614-0892

Lectora: Paula Leñero Testar

Tutora: MSc. Cristina Cubero Lazo

Tabla de contenido

Justificación	3
Objetivos	4
General:	4
Específicos	4
Alcance y Limitaciones	5
Marco Conceptual	6
Marco Referencial	12
Marco Metodológico	15
Hallazgos	21
Hallazgos del grupo A.	21
Hallazgos del grupo B	29
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Propuesta	41
Recomendaciones para implementación del manual: Plan de gobernanza	43
<i>Manual de procedimientos de reclutamiento y selección</i>	45
Propósito y alcance	46
Definiciones	46
Marco legal	47
Contenido	49
Sección 1. Matriz RACI del proceso	49
Sección 2. Flujo de comunicación con candidatos	55
Sección 3 Descripción de las etapas y actividades del proceso	55
Formularios auxiliares del manual	67
Formato 1. Requisición de personal para cobertura de vacantes	67
Formato 2. Guía de entrevista.	67
Formato 3. Formulario de evaluación de la experiencia de <i>Onboarding</i> .	70
Formato 4. Manual del candidato	73
Formato 5. Guía de evaluación para aspirantes a puestos de cocina.	81
Bitácora de versiones	85
Bibliografía	86
Anexos y/o apéndices	88

Justificación

El San José Indoor Club, con más de 6000 socios y beneficiarios, se ha consolidado como un referente en el sector de la hospitalidad, destacándose por sus altos estándares de servicio. Para mantener y elevar la calidad de atención que ofrece, resulta fundamental contar con un equipo de colaboradores comprometidos y alineados con los valores del club.

La ausencia de procedimientos estandarizados, en los procesos de reclutamiento y selección, genera inconsistencias que pueden afectar, tanto la experiencia de los candidatos como la calidad del personal que se integra al equipo. La falta de un enfoque sistemático podría derivar en decisiones de contratación, que no reflejarán adecuadamente las necesidades y la cultura organizacional del San José Indoor Club.

La elaboración de un manual de procedimientos surgió, como una acción derivada de la auditoría de cumplimiento, aplicada al proceso de selección de personal en el San José Indoor Club, llevada a cabo durante el período de enero a junio de 2024 por KJD Consultores. Según Rojas, Jiménez y Arias (2024), esta auditoría puso de manifiesto la necesidad de optimizar los procesos existentes, identificando áreas de mejora, cruciales para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección.

El manual busca mejorar la eficiencia del proceso de contratación, asegurando que cada etapa esté claramente definida y que se sigan los pasos correspondientes en cada selección de personal. Esto minimizará omisiones y reducirá la improvisación, además de contribuir al fortalecimiento de la marca empleadora del club, en un entorno altamente competitivo, lo que a su vez, influye en su capacidad para atraer y retener talento.

Objetivos

General:

Rediseñar la experiencia y el manual de procedimientos, para el proceso de reclutamiento y selección de personal en el San José Indoor Club, integrando los valores del club: Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico para determinar las oportunidades de mejora, que impactan la comprensión y el alineamiento del proceso de reclutamiento y selección, desde la experiencia de los candidatos.
2. Diseñar un flujo de proceso o cadena de valor, que defina las etapas y pasos por seguir, desde la publicación de vacantes hasta la evaluación final de los candidatos.
3. Incorporar en los procedimientos de reclutamiento y selección, elementos que permitan transmitir e identificar en los candidatos, los valores clave para el San José Indoor Club.
4. Diseñar prácticas, herramientas y formatos que permitan mejorar los procedimientos, así como la experiencia de los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección.

Alcance y Limitaciones

Alcances

El proyecto de creación del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, para el San José Indoor Club, contempló los siguientes aspectos fundamentales, con el fin de garantizar la efectividad y transparencia del proceso de incorporación de personal:

1. El proyecto contempla la creación de un manual, que incluya procedimientos estandarizados, para el reclutamiento y selección de personal, asegurando que cada etapa del proceso esté claramente definida.
2. Se establecerán criterios de evaluación, que permitan seleccionar a los candidatos más adecuados, alineados con los valores y la cultura del club.
3. Se desarrollará documentación de apoyo, como formularios y plantillas, que facilitarán la implementación de los procedimientos y la adecuada experiencia del candidato

Limitaciones

El proyecto de creación del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, para el San José Indoor Club, no abordó los siguientes aspectos:

1. No incluyó la revisión, ni la actualización de los manuales de puestos existentes. Se asume que los actuales son adecuados para el proceso de selección.
2. No se abordan las políticas internas, relacionadas con recursos humanos, que puedan influir en el proceso de selección, como políticas de diversidad e inclusión o de remuneración.
3. No se contempla la integración del nuevo manual de procedimientos, con sistemas tecnológicos o *software* de gestión de recursos humanos, que puedan estar en uso.
4. No se abordarán cambios en la cultura organizacional, que puedan ser necesarios, para facilitar la implementación de los nuevos procesos de selección.

Marco Conceptual

En una organización, sin duda alguna el talento humano es el motor, ya que si se cuenta con el adecuado, eso contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales. Por tal motivo, se vuelve tan importante la misión de atraer y escoger el personal idóneo, para lo cual no hay recetas, pues cada empresa es un organismo vivo, con su cultura, valores y características particulares.

El reclutamiento y la selección de personal son procesos dinámicos, que están en constante evolución, en cuanto a sus estrategias y herramientas utilizadas, sobre todo con el impacto en los últimos años, de la revolución de las nuevas tecnologías e internet. Por otra parte, las personas son cada vez más selectivas, en cuanto a la decisión de formar parte de una empresa, lo que convierte en un reto para las organizaciones, ser atractivas para los potenciales candidatos.

¿Pero qué se puede entender por reclutamiento? De acuerdo con Chiavenato (2009) “Es ese conjunto de procedimientos orientados a atraer o captar candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p 106), y su papel es: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. (Vallejo, L. (2015)

De acuerdo con Romero y Naranjo (2015),

Hoy en día, las empresas se abocan hacia el reclutamiento 2.0, a través de redes sociales, “employer branding”, gamificación y el reclutamiento móvil.

La visión del reclutamiento como una forma en que las empresas “divulgan”, oportunidades laborales, a personas que vienen a contribuir con los objetivos, ha venido cambiando, porque la escogencia es en ambas vías, y las empresas también deben esforzarse por ser atractivas. (s.p.)

En relación con el tema, Bocanegra (2011) indica, “Al igual que un cliente exigente busca los mejores productos y a las mejores empresas para obtener lo que necesita, un buen colaborador también busca los mejores sitios para laborar”. (p 15).

Lo citado sugiere, que el reclutamiento efectivo es cada vez más, un reto para las empresas, las cuales deben competir en el mercado, para tener el mejor talento y ser una buena opción para los mejores colaboradores:

Convertir a una empresa en el lugar preferido para trabajar, requiere de mucho esfuerzo y ajustes internos. Desde excelentes condiciones de trabajo, hasta políticas adecuadas para contratar y promover a sus colaboradores, son todos elementos por considerar a la hora de evaluar la calidad de un empleador” (Bocanegra 2011, p 16).

Por otra parte, el reclutamiento puede ser externo o interno, según de dónde provengan los candidatos.

En el externo, la organización intenta llenar las vacantes con personas de fuera, atraídas con las técnicas de reclutamiento, utilizadas por la organización, para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación. (Chiavenato, 2005, p. 225)

Muchas empresas intentan primero encontrar a los candidatos idóneos internamente, porque esto motiva a los colaboradores, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. “El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas, que contengan toda la información del capital humano: el historial personal, académico y profesional, de cada uno de los empleados que labora en las organizaciones”. (Werther y Davis, 2008, p. 162)

Según Bocanegra (2011), “El reclutamiento externo se reserva exclusivamente para puestos de nivel base y posiciones muy difíciles de cubrir internamente, debido a sus características específicas”. (p 14)

Por otra parte, más allá de si el proceso de reclutamiento y selección es interno o externo, lo cierto es que conlleva evaluar las características y circunstancias, de esos potenciales aspirantes a un puesto de trabajo, para elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto. Chiavenato (2001) indica que, “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”.(s.p.)

Por su parte, el proceso de selección conlleva el uso de herramientas y técnicas, siendo la entrevista una técnica muy utilizada, en sus diversas modalidades. De acuerdo con Romero y Naranjo (2015), las entrevistas deben cumplir al menos con las siguientes fases:

a- Acogida del candidato: La idea de esta primera fase es conseguir que el candidato se sienta cómodo, crear un clima agradable e intentar evitar el nerviosismo del candidato.

b- Aportar información de la organización: como cultura empresarial, sector, objetivos, etc. Asimismo, las características del puesto de trabajo.

c- Recepción de información: a nivel laboral (experiencia), información a nivel de estudios o de formación, e información a nivel de personalidad. En esta fase es donde se elige el tipo de entrevista que se desea implementar: estructurada, semiestructurada, por tensión, por competencias, o las entrevistas “millennials”, donde los entrevistadores realizan preguntas, para sacar a los candidatos de su zona de confort y poder valorar esas competencias.

d- Despedida: Se comunica que ha finalizado la entrevista de trabajo, pero sin decirle ninguna valoración o decisión tomada. Se le agradece su tiempo y colaboración y se le informa cómo se le comunicará la decisión o bien los siguientes pasos. (s.p.)

Cabe destacar, que la entrevista es solo una técnica o herramienta, dentro de muchas, que pueden ser utilizadas para identificar y seleccionar a los candidatos potenciales, por lo que habiendo tantas surge la pregunta, de cuáles según investigaciones sólidas, tienen un impacto mayor en la efectividad del proceso. En respuesta a dicha interrogante, Schmidt and Hunter (2016) realizan un metaanálisis y mencionan, que respecto a pruebas de inteligencia se ha demostrado que la GMA (General Mental Ability), es el mejor predictor disponible del aprendizaje relacionado con el trabajo, y puede considerarse la principal medida personal, para las decisiones de contratación, por encima de las otras 30 medidas de personal que analiza en su artículo, las cuales son caracterizadas como complementos de las medidas de la GMA, agregando un valor incremental al éxito en la contratación.

Los autores encontraron que la validez del GMA oscilaba entre 0,74 para puestos profesionales y directivos, y hasta 0,39 para puestos no cualificados, por lo cual, también puede generar un aporte importante en puestos operativos. En términos absolutos, la validez predictiva del GMA, en el desempeño laboral, oscila en puntuaciones por encima del 0,65.

Otro tipo de herramienta en reclutamiento y selección, son las pruebas de integridad, que de acuerdo con Schmidt and Hunter (2016), se utilizan para contratar a empleados, con una probabilidad reducida de conductas laborales contraproducentes en el trabajo, como pelear, beber o consumir drogas, robar al empleador, sabotear el equipo o ausentismo excesivo.

De acuerdo con el autor, estas pruebas de integridad, además de predecir estas conductas, sorprendentemente también predicen en parte el desempeño laboral general, de manera que al agregar una prueba de integridad a la prueba GMA produce un incremento de .13 en la validez, pasando de .65 a .78.

Las medidas de ajuste persona-organización, son otra herramienta que se ha vuelto popular recientemente en los negocios y la industria. De acuerdo con el estudio mencionado tiene una validez media baja (.13) y producen un aumento de validez incremental de 4 %.

Tanto las pruebas que se deben aplicar, como las estrategias que adopte la empresa para su reclutamiento y selección de personal, son elementos que conviene plasmar, en un manual de procedimientos acoplado a sus necesidades, valores y cultura.

Un manual se define como un documento que compila información de manera sistemática, diseñada para guiar a los usuarios en la realización de tareas específicas o en el cumplimiento de procedimientos. Este tipo de documento puede abarcar diversos temas, desde procedimientos operativos hasta políticas organizacionales y su propósito es proporcionar claridad, además de consistencia en la ejecución de actividades. Un manual efectivo debe ser accesible, comprensible y estar actualizado para asegurar su relevancia y utilidad, en el contexto para el cual fue creado.

Según Chiavenato (2011), "un manual es una herramienta de comunicación que organiza y presenta información de forma que facilite su uso" (p. 45). Esto implica que un manual no solo debe ser informativo, sino también funcional, de manera que permita a los usuarios, aplicar el conocimiento de manera práctica, en su entorno laboral.

Un manual de procedimientos de reclutamiento y selección, no solo tiene como fin atraer y seleccionar a los mejores candidatos, sino que contribuye a que el proceso sea justo y cumpla

con las regulaciones pertinentes. Lo anterior resalta la importancia de contar con un documento que guíe y estructure el proceso de selección, de manera efectiva. (Dessler, 2020. p.105).

Todo lo anterior enmarca, aspectos que facilitan una mejor experiencia del candidato, durante el proceso de reclutamiento y selección, la cual se refiere a las percepciones y emociones que un candidato experimenta en cada etapa del proceso, desde la búsqueda de empleo, hasta incorporarse en la organización. Esto incluye interacciones como la comunicación inicial, la claridad en la información proporcionada, el desarrollo de entrevistas y la retroalimentación recibida.

Una experiencia positiva puede influir en la decisión del candidato, en cuanto a aceptar una oferta de trabajo y en su percepción general de la marca empleadora.

Iglesias (2021) señala que, "la experiencia del candidato es un elemento crítico en el proceso de selección, ya que impacta no solo en la satisfacción del candidato, sino que también afecta la reputación de la empresa y su capacidad para atraer talento futuro" (p. 45). Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones diseñen procesos de reclutamiento y selección que sean inclusivos, transparentes y respetuosos, asegurando que cada interacción en el proceso contribuya a una experiencia global satisfactoria.

Otro aspecto importante, que ha venido cobrando importancia en la búsqueda de ese candidato, y que ayuda al acople con la cultura, es identificar los valores organizacionales, los cuáles son principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento, la cultura y las decisiones dentro de una organización. Estos valores no solo definen la identidad de la empresa, sino que también establecen un marco ético, que influye en cómo se relacionan los empleados entre sí, así como con los clientes y otros grupos de interés. Los valores organizacionales son esenciales, para crear un ambiente de trabajo cohesivo y alineado, con la misión y la visión organizacionales.

Según Schein (2010), "los valores organizacionales son elementos clave que moldean la cultura de una empresa y son esenciales para la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias y la motivación de los empleados" (p. 24). Estos valores ayudan a establecer expectativas, sobre el comportamiento y la interacción dentro de la organización, lo que a su vez puede impactar en la satisfacción laboral y la retención del talento.

En la misma línea, García, S. y Dolan, S. (1997), citados en Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa, un eje alrededor del cual giran movimientos esenciales, como un estándar de principio o calidad, considerado inherentemente valedero o deseable. (p 63)

Por lo anterior, se considera que enmarcarlos desde el proceso de reclutamiento y selección, genera gran valor para la organización, pues va señalando un norte y creando esa identificación de los candidatos con la empresa.

Marco Referencial

El presente trabajo se realiza en el San José Indoor Club, una empresa del sector hospitalidad, ubicada en Curridabat, la cual fue fundada hace 48 años y que constituye uno de los clubes más antiguos y sólidos en el país. El club es un lugar de disfrute y encuentro para los socios, sus familias e invitados, con acceso a diferentes amenidades, como piscinas, áreas de descanso, canchas para la práctica de diferentes deportes, así como restaurantes. Es un lugar de interacción social, donde se puede acceder a diferentes opciones de entretenimiento y actividades culturales, para todos los gustos y rangos de edad.

Actualmente, entre socios y sus beneficiarios, se cuenta con más de 6000 clientes, quienes demandan un servicio de excelencia en todas las áreas. Para mantener estos altos estándares de

calidad y atención, la administración considera crucial contar con un equipo de colaboradores altamente calificados, motivados y comprometidos con la misión y valores del club.

Esta expectativa, inicia con un adecuado proceso de reclutamiento y selección, para lo cual, actualmente el club cuenta con un Departamento de Talento Humano, conformado por dos personas, la jefatura y la asistente del área, quienes tienen a cargo subprocesos como reclutamiento y selección, relaciones laborales, capacitación y desarrollo, planillas, compensación y beneficios, valoración de puestos, coordinación del servicio de médico de empresa, así como el área de salud ocupacional, en la cual se cuenta con el apoyo de tiempo parcial de una persona.

En los últimos dos años, según se evidenció en las entrevistas realizadas, al personal de Talento Humano, el club ha experimentado una serie de transformaciones, debido a un crecimiento en temas de infraestructura y servicios, lo que ha conllevado al aumento del personal (que actualmente asciende a 162 personas), y con ello los procesos de reclutamiento. No obstante, existe una alta rotación, principalmente en puestos del Área de Alimentos y Bebidas (en adelante AyB), como se aprecia en la Tabla. 1:

Tabla 1. Rotación de personal periodo 2023.

Administrativos mandos medios y altos	10%
AyB	36%
General	23%

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la entrevista con reclutadoras.

Sumado a lo anterior, el club carece de un sistema de gestión, y si bien se identifica en la práctica un proceso de reclutamiento y selección, el paso a paso no está plasmado en un documento que estandarice las prácticas, lo que puede derivar en omisiones durante el proceso, o que la experiencia no sea igual para los diferentes candidatos, estos aspectos denotan la necesidad, de dar un carácter de más formalidad a cada una de las etapas de reclutamiento y selección, que además incorpore el tema de valores y mejores prácticas que beneficien la experiencia de los participantes, y con ello se contribuya a disminuir la rotación temprana (antes de tres meses), la cual también es alta especialmente en el área de alimentos y bebidas, de acuerdo con la siguiente información:

Tabla 2. Rotación antes de los tres meses.

Administrativos	5%
AyB	32%

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la entrevista con reclutadoras.

Como se ha mencionado, un procedimiento de reclutamiento y selección estandarizado contribuye, a que la experiencia del candidato sea satisfactoria, a pesar de que en el instrumento aplicado por Rojas, Jiménez y Arias (2024), se identificó en los contratados recientes, que el para el 86 % de los candidatos, su experiencia durante el proceso fue satisfactoria. Sin embargo, el 13,4 % indicó que era aceptable, por lo cual existe un punto de mejora.

Otro indicador importante, que provee el Departamento de Talento Humano es, acerca de la tasa de abandono en el reclutamiento, la cual en puestos operativos (misceláneos, seguridad, alimentos y bebidas) es del 35 %, es decir, que de 10 personas citadas 3,5 no llegan a la

entrevista o se retiran del proceso, mientras en puestos administrativos, mandos medios y jefaturas es el 10%.

La tasa de abandono, también indica, la necesidad de implementar acciones correctivas y de mejora, especialmente en los puestos operativos, con el fin de atraer y retener mejor el talento requerido por la organización.

Marco Metodológico

Aspectos evaluados

La investigación realizada se abordó, mediante un enfoque de tipo mixto, por cuanto contempló una dimensión cuantitativa por medio de una encuesta. Por otra parte, de corte cualitativo mediante entrevistas con el personal de reclutamiento, así como grupos focales realizados con colaboradores de diferentes áreas. Se enfocó en un análisis detallado del proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de identificar, tanto los puntos fuertes, como las áreas susceptibles de mejora.

Uno de los aspectos evaluados corresponde a las fuentes, mediante las cuales se publicaban las vacantes, en contraste con aquellas que los recién contratados consideraban más efectivas, en su búsqueda de empleo.

Adicionalmente, se revisaron las técnicas de entrevista, pruebas y los formatos de apoyo, utilizados durante el proceso de selección, con lo cual, se pretendía identificar en qué medida el proceso que realizaban, se distanciaba de un procedimiento organizado, que contemplara etapas y pasos claramente definidos.

Un elemento considerado relevante para la cultura del club, son los valores organizacionales. Debido a ello, se investigó en qué medida las reclutadoras, los tenían incorporados en el

proceso de reclutamiento y selección, el conocimiento de los contratados recientes, así como su percepción, sobre la importancia de la comunicación en el proceso.

Adicionalmente, se consideró relevante investigar sobre aspectos asociados a la experiencia de los candidatos, durante el proceso de reclutamiento y selección.

Población evaluada:

Para identificar los aspectos mencionados anteriormente, se consideraron tres enfoques. En primer lugar, se consultó a las personas responsables del proceso de reclutamiento y selección, con el fin de identificar las etapas y prácticas que se realizan. Asimismo, se tomó en cuenta la perspectiva de los contratados recientes, y por su parte las gerencias que mayormente solicitan el reclutamiento de diferentes puestos. A continuación, se describen los tres grupos de sujetos de estudio.

Personal reclutador: Lo constituyen dos personas, una que cuenta con dos años y medio de laborar en la compañía, con carrera universitaria concluida y 12 años de experiencia en reclutamiento y selección, a cargo de reclutar puestos administrativos, mandos medios y altos. La otra persona cuenta con año y medio en la empresa, cuatro años de experiencia en labores de reclutamiento y selección y cuenta con diplomado universitario en carrera afín, a cargo de los procesos para puestos operativos.

Contratados recientes: Este grupo lo constituyeron las personas que tenían nueve meses o menos, de laborar en la empresa o desempeñar el puesto, en el momento del estudio, es decir, desde el 01 de mayo al 01 de noviembre. Se eligió este segmento, por cuanto su experiencia por el proceso de reclutamiento estaba más reciente.

De acuerdo con estimaciones realizadas por el Departamento de Talento Humano, en el segundo semestre 2023, se reclutaban en promedio tres personas por mes, por lo que la

expectativa de la población por considerar rondaba las 27 personas. Para efectos del estudio realizado, la población total estaba compuesta por 21 personas, siete de alimentos y bebidas, tres de comercial y eventos, una de deportes, una de operaciones, cuatro de servicios generales, dos administrativas, una de seguridad y una de vestidores. La distribución era de 11 hombres y 10 mujeres, con una edad promedio de 31 años.

Principales clientes internos: Actualmente existen dos áreas que demandan el 82 % de los puestos reclutados e incluyen el 51 % del personal contratado, las cuales están lideradas por el Gerente de Operaciones y el de Alimentos y Bebidas, ambos se incorporaron a los grupos focales.

Instrumentos de investigación

Encuesta

El primer método utilizado para recabar la información, consistió en una encuesta (Anexo 1), enviada a los contratados recientes, mediante un formato de Google Forms, aplicada entre el 26 de octubre y el 8 de noviembre del 2024. La encuesta abordó temáticas como, canales de publicación de la vacante, formatos y pruebas aplicados, experiencia con la persona reclutadora y durante el proceso, abordaje de los valores durante el proceso de reclutamiento y el conocimiento de estos. La distribución de los ítems y temáticas fue la siguiente:

Tabla 3. Distribución de la encuesta aplicada

Item	Naturaleza	Reactivo	Indicador	Preguntas por reactivo
1	Cerrada	Medios de Atracción de Talento	Publicación de vacantes	2
2	Cerrada	Etapas del reclutamiento y selección	Solicitud de empleo	2
3	Abierta	Etapas del reclutamiento y selección	Solicitud de empleo	1
4	Cerrada	Comunicación con los candidatos	Comunicación e Información importante durante el proceso	3
5	Abierta	Valores	Conocimiento de los valores	1
6	Cerrada	Valores	Abordaje de valores durante el proceso de reclutamiento y selección	2
7	Cerrada	Experiencia del candidato	Explorar como se sintió el candidato durante las etapas del proceso de reclutamiento y selección.	2
8	Cerrada	Experiencia del candidato	Manejo de los tiempos en las etapas	1
9	Abierta	Experiencia del candidato	Explorar sugerencias del candidato para una mejor experiencia	1

Fuente: Elaboración propia.

De la población total de 21 personas, 18 respondieron la encuesta, por lo que se logró una efectividad del 85 %, con un sesgo por no participación de 15 %, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 4. Muestra final

Sector	N.º de personas encuestadas
Comercial y Eventos	3
Alimentos y Bebidas	8
Servicios Generales	4
Seguridad	1
Administrativo	2

Fuente: Elaboración propia, información tomada de la encuesta.

Entrevistas:

Se realizó una entrevista por separado, a las dos personas encargadas de reclutar (Anexo 2), con el fin de indagar sobre los pasos y procesos que se siguen desde la publicación de la vacante, hasta que la persona se incorpora al club. Cabe destacar, que una de estas personas, es parte del equipo investigador, específicamente la Jefatura de Talento Humano. Los temas que se abordaron fueron los siguientes:

Tabla 5: Distribución de temáticas en entrevista

Item	Naturaleza	Reactivo	Indicador	Preguntas por reactivo
1	Abierta	Etapas del reclutamiento y selección	Pasos que se siguen	1
2	Abierta	Técnicas y Criterios para toma de decisiones en selección	Pruebas utilizadas, evaluaciones, técnicas de entrevista, como se analizan los resultados.	4
3	Abierta	Atracción del talento	Medios de difusión de vacantes	2
4			Tipos de reclutamiento utilizados	1
5	Abierta	Herramientas Formatos	Uso e idoneidad de herramientas y formatos de apoyo al proceso, chequeo de referencias, de antecedentes, entrevista	2
6	Abierta	Experiencia del candidato	Comunicación a no seleccionados	2
7	Abierta	Indicadores de reclutamiento	Indicadores para evaluar efectividad	2

Fuente: Elaboración propia.

Grupos focales

La realización de los grupos focales implicó la organización de dos reuniones presenciales, cada una con un grupo distinto de contratados recientes. Se esperaba contar con al menos una persona que representara cada uno de los departamentos; no obstante, por motivo de temporada alta, no se presentó la persona de eventos, por lo que quedó la muestra final de la siguiente forma:

Tabla 6: Distribución de personas por área citadas a grupos focales

AyB	Seguridad	Deportes (boliche)	Servicios generales	Administrativo	Operaciones	Vestidores
3*	1	1	1	1	1	1

Fuente. Elaboración propia. *De Alimentos y Bebidas participaron un asistente de cocina, un salonerero y la Gerencia.

Las personas se distribuyeron, contemplando que cada una de las gerencias estuviera en un grupo, donde no participaran personas de su respectiva área.

Tabla 7. Distribución de asistentes a grupo focal.

Grupo	1	2
Fecha de grupo focal	15 de noviembre	15 de noviembre
Duración	1 hora	1 hora
Cantidad de participantes	5	4
Área de los participantes	Salón, cocina, bodega, operaciones (gerencia), administrativo	Gerencia AyB, vestidores, boliche, servicios generales.
Comentarios	Grupo heterogéneo donde se encuentra la gerencia de operaciones	Grupo heterogéneo, donde se encuentra la gerencia de AyB
Moderadores	2 consultores	2 consultores

Fuente: Elaboración propia.

La guía completa del grupo focal se adjunta en el Anexo 3; no obstante, la dinámica consistió en consultar a los participantes cómo percibieron su experiencia y cómo fue la comunicación durante las siguientes etapas:

Figura 1. Temáticas de grupos focales.



Fuente: Elaboración propia

Manejo de los roles de los investigadores

Con el fin de garantizar la objetividad de los procesos e información recabada, en el tanto una de las investigadoras forma parte de la organización, se tomaron en cuenta las siguientes previsiones:

- La dirección de las actividades presenciales como grupos focales, estuvo a cargo de los dos consultores externos a la organización, para no generar interferencia en las respuestas de los participantes, que pudieran verse inhibidos a responder de forma abierta, por la presencia de alguien de la organización.
- Los investigadores externos elaboraron la guía de entrevista para las personas reclutadoras, a quienes se les entrevistó de forma separada y sin que conocieran de previo los reactivos que se consultarían. Asimismo, se contrastó la información brindada por ambas entrevistadas, la cual arrojó resultados homogéneos.
- La revisión documental fue realizada en sitio por parte de los consultores externos, paralelo al proceso de entrevistas, con el fin de que la información que se aportara no fuese modificada. La persona investigadora interna, procuró brindar los datos, formatos e información completa a los investigadores externos, para su respectivo análisis.

- La redacción de hallazgos, y análisis de la información, se realizó conjuntamente por los tres investigadores, con el fin de contrastar sesgos que pudieran darse.
- Esta distribución de roles y lineamientos que garantizan la solidez y confidencialidad del estudio, se unió a un sentido de necesidad de la consultora interna, de promover un proceso altamente riguroso, que creara valor para el San José Indoor Club.

Hallazgos

La información recopilada a través de los diversos instrumentos de investigación, ha permitido identificar hallazgos significativos, los cuales se han clasificado para facilitar su comprensión, en las siguientes categorías:

A. Hallazgos que podrían indicar falta de efectividad en el proceso actual de reclutamiento, lo que podría resultar en una inadecuada captación de los candidatos, requeridos para el puesto.

B. Hallazgos que podrían influir directa y negativamente, en la experiencia de los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección, afectando a su vez, la percepción de la organización como empleadora.

Hallazgos del grupo A.

1. Existe un alto nivel de rotación en puestos operativos, que impactan la calidad del proceso de reclutamiento.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las reclutadoras, se identificó que en áreas como Alimentos y Bebidas, la rotación supera el 36 % anual. Al respecto, las reclutadoras mencionan, que debido al impacto que genera tener vacantes en la operativa, los procesos de reclutamiento deben realizarse con extrema rapidez. Esta urgencia, sumada a la dificultad para captar personal

calificado, conduce a priorizar la rapidez sobre la calidad. Este enfoque genera un ciclo negativo, que podría estar relacionado con la alta rotación, ya que no siempre se logran cubrir todos los requisitos del perfil de puesto, o las personas seleccionadas no se ajustan a la cultura organizacional.

Aunque el parámetro de cumplimiento para el tiempo de respuesta es de 10 días hábiles, las reclutadoras indicaron que procuran cubrir las vacantes en cinco días o menos, debido a las afectaciones que ocasionan las posiciones sin cubrir. Estas vacantes generan sobrecarga de trabajo, ya que el personal debe realizar horas extra para compensar.

En relación con lo anterior, LinkedIn (2016) señala: “Mientras que la urgencia por cubrir puestos ha hecho que el indicador de tiempo en cubrir una vacante aumente levemente, la calidad de las contrataciones sigue siendo el indicador de desempeño más valioso”. (p. 8)

Figura 2. Indicadores importantes en reclutamiento según LinkedIn 2016.



Fuente. LinkedIn (2016).

Una evidencia del impacto de la calidad del reclutamiento en la rotación, se visualiza en el Área de Alimentos y Bebidas (AyB). En esta área se reportan salidas vinculadas con estilos de personalidad, factores emocionales y no tanto por destrezas técnicas, lo que lleva a reflexionar sobre la afectación de esta sustitución rápida de los puestos, los cuales, en poco tiempo pueden volver a estar vacantes, debido a una selección carente de todos los elementos, que lleva a las

reclutadoras a un ciclo repetitivo, por lo que se percibe la necesidad de hacer un alto y generar cambios significativos en el proceso, que “ataquen” las bases del problema, es decir, seleccionando las personas que cumplan a cabalidad con el perfil de puesto, a pesar de que pueda implicar el aumento en el tiempo de cobertura de la vacante.

Este hallazgo plantea importantes consideraciones acerca de la dinámica del reclutamiento y la gestión del talento humano en el San José Indoor Club. El fenómeno no solo refleja un desafío en la retención de personal, sino que también pone de manifiesto la necesidad de una revisión exhaustiva de las prácticas de selección y una evaluación crítica de los procesos organizacionales subyacentes.

El análisis de la información recopilada sugiere, que la presión por cubrir posiciones vacantes, de manera expedita, ha llevado a la implementación de un enfoque reactivo en el reclutamiento. Esta estrategia, aunque comprensible en un contexto operativo que demanda agilidad, puede resultar contraproducente al comprometer la calidad de las contrataciones. La priorización de la velocidad sobre la adecuación de los candidatos, al perfil del puesto, puede resultar en una falta de alineación entre los valores organizacionales y las características del personal seleccionado, lo que a su vez, alimenta el ciclo de alta rotación.

Desde un enfoque estratégico, es esencial considerar que la rotación de personal no es únicamente un indicador de ineficacia en el reclutamiento, sino que también puede ser un síntoma de disfunciones más amplias, dentro de la estructura organizacional. Factores como la cultura laboral, la claridad en la comunicación de expectativas y el nivel de satisfacción del empleado, son variables que deben explorarse en profundidad. La alta rotación que se observa podría estar ligada a un desajuste entre las expectativas de los empleados y la realidad del entorno de trabajo, lo que destaca la importancia de un proceso de inducción y socialización efectivo.

Se identifica la carencia de un enfoque más holístico, en el proceso de selección, que contemple no solo las competencias técnicas, sino también las habilidades interpersonales y la compatibilidad cultural. Esto podría incluir la utilización de métodos de evaluación más integrales, como entrevistas estructuradas y dinámicas grupales, que permitan observar comportamientos en situaciones de trabajo simulado.

Finalmente, es necesario que la organización adopte un marco de gestión del talento humano, que fomente la mejora continua y el aprendizaje organizacional. Establecer indicadores de desempeño que evalúen, no solo la velocidad en el reclutamiento, sino también la calidad y la adecuación de las contrataciones, permitirá un enfoque más equilibrado y sustentable. Este cambio de paradigma es determinante para reducir la rotación, mejorar la satisfacción laboral y en última instancia, elevar la calidad del servicio ofrecido en el San José Indoor Club.

2. Actualmente el Club no tiene incorporado un proceso de reclutamiento, que tome en cuenta los valores de la organización: Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio y existe desconocimiento al respecto, por parte de los colaboradores.

Tras identificar una alta rotación y reconocer, según el Gerente de Alimentos y Bebidas, que las salidas de personal muchas veces están relacionadas con temas de personalidad y la falta de ajuste a la cultura y valores de la empresa, se considera fundamental destacar los resultados de la encuesta sobre valores. Esta encuesta reveló que el 0 % de los contratados recientes que la respondieron (18 personas) mencionaron los cuatro valores del Club (Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio). Solo tres personas (16 %) identificaron el valor de servicio y cinco (27 %) el de respeto, lo que refleja la necesidad de reforzar estos principios.

En los aspectos de mejora sugeridos en la encuesta, dos personas señalaron la importancia de identificar si los candidatos conocen los valores requeridos por la empresa. Además, el 50 % de los entrevistados indicó estar "muy de acuerdo" y el 30 % "de acuerdo" con que las

reclutadoras deberían transmitir los valores organizacionales, durante el proceso de reclutamiento y selección.

Este punto fue respaldado en los grupos focales, donde cuatro de los nueve participantes mencionaron que los valores no fueron abordados durante las entrevistas. Además, lo identificaron como un aspecto necesario en el reclutamiento, utilizando expresiones como:

- “Sería bueno implementar situaciones que reflejen los valores, situaciones hipotéticas”.
- “Sí, porque si sus valores no se compaginan con los de la empresa, no funciona igual”.
- “Los valores, la visión y la misión no están muy claras para todos los colaboradores desde el reclutamiento”.

Por otra parte, según Rojas, Jiménez y Arias (2024), en la auditoría realizada se revisaron los formatos de entrevista y se detectó que no se han incorporado preguntas ni pruebas, que permitan evaluar o comunicar los valores del club. Estos solo se mencionan en el correo de confirmación de la entrevista, enviado a los candidatos.

Incorporar los valores, desde el proceso de reclutamiento, permitiría identificar a los candidatos que se alinean mejor con la cultura organizacional. Además, transmitir los valores desde esta etapa facilita, que los candidatos los asimilen y comprendan lo que se espera de ellos. Al respecto, Valbuena, Morillo y Salas (2006) señalan que:

Es necesario tener en cuenta la dimensión social y colectiva de los valores, lo cual va a permitir la aceptación o rechazo del individuo por parte del grupo y, por otro, el grado de contribución del individuo a los fines colectivos. Para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida, se requiere un trabajo sistemático

de aprendizaje, autoevaluación y reconocimiento de los valores organizacionales. (p. 67)

Si bien se entiende que el proceso de reforzar valores, dentro del moldeamiento cultural, no recae exclusivamente en el reclutamiento, identificar el alineamiento de los valores desde el inicio permite establecer, bases sólidas para este proceso tan relevante.

La falta de un proceso de reclutamiento, alineado con los valores organizacionales del San José Indoor Club, pone de manifiesto una brecha crítica en la gestión del talento humano. Esta desconexión no solo afecta la calidad de las contrataciones, sino que también repercute en la cohesión cultural dentro de la organización. La ausencia de un enfoque sistemático que integre los valores de Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio, en el proceso de selección, puede ser un factor determinante en la alta rotación observada.

Los resultados de la encuesta revelan, un desconocimiento significativo y una posible desconexión entre los objetivos del reclutamiento y la cultura organizacional. Este fenómeno se ve respaldado por las percepciones de los colaboradores, quienes expresaron la necesidad de que el proceso de reclutamiento incluya la evaluación y comunicación de estos valores. La falta de alineación entre los valores personales de los empleados, y los de la organización, puede llevar a una mayor insatisfacción laboral y a la eventual salida del personal.

El análisis de los grupos focales refuerza esta necesidad, ya que los participantes señalaron que la discusión sobre valores no fue una parte integral de las entrevistas. Esta omisión resalta la oportunidad de diseñar un proceso de reclutamiento, que no solo considere las competencias técnicas, sino que también evalúe la compatibilidad cultural de los candidatos. Implementar dinámicas que simulen situaciones, relacionadas con los valores organizacionales, podría no solo facilitar la identificación de candidatos adecuados, sino también fomentar una mayor comprensión y aceptación de estos por parte de los postulantes.

Además, la revisión de los formatos de entrevista indica, que la falta de preguntas y pruebas específicas, para evaluar los valores del club, contribuye a la perpetuación de esta brecha. La integración sistemática de evaluaciones de valores, en el proceso de selección, es fundamental para construir un equipo de trabajo cohesionado y comprometido, con la misión y la visión del club.

3. Se identifica la falta de estandarización de las pruebas físicas, técnicas y psicométricas.

En las entrevistas realizadas a las reclutadoras, se identificaron diferencias significativas en el proceso de selección según el nivel del puesto. Las áreas administrativas, así como los mandos medios y altos, cuentan con un proceso de selección más robusto. Este incluye la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, que abarca evaluaciones de personalidad y competencias, pruebas técnicas y entrevistas basadas en competencias. Sin embargo, en los puestos operativos, como los del Área de Alimentos y Bebidas (AyB), el proceso es menos riguroso. En estos casos, los candidatos generalmente solo participan en una entrevista y una prueba práctica, que requiere varias horas de dedicación. De acuerdo con las reclutadoras, esto se debe en parte, a que los candidatos en estas posiciones suelen tener un nivel educativo más bajo y no están familiarizados con las pruebas psicométricas. Además, en ciertos puestos operativos con alta rotación, como los de misceláneos, no se realizan pruebas prácticas, se limitan únicamente a entrevistas.

Aunque el tiempo estándar para completar cada proceso de selección es de 10 días, encontrar candidatos óptimos suele ser un desafío. Esto provoca que gran parte del tiempo se destine a la búsqueda, reduciendo el tiempo disponible para evaluaciones y acelerando la incorporación de los nuevos empleados.

Esta situación también quedó reflejada en los grupos focales. Durante su participación, una salonera mencionó lo siguiente:

“Hace falta aplicar pruebas psicométricas, además de las físicas, para evaluar temas éticos. En personas que atienden clientes es fundamental medir aspectos de carácter emocional”.

La gerencia del área de AyB reforzó esta opinión, indicando: “Hemos tenido casos en los que la rotación ocurre porque las personas no se adaptan al equipo o son muy agresivas. Deberían realizarse pruebas psicométricas. Este gremio es muy temperamental y requiere un mejor filtro a nivel de personalidad”.

Además, esta gerencia señaló que algunos empleados presentan dificultades para aprenderse los menús, los nombres de los socios y otros aspectos operativos esenciales de su área.

En cuanto a las pruebas prácticas en el área de AyB, también se identifican oportunidades de mejora. Una salonera participante en los grupos focales señaló, que aunque la prueba práctica está estructurada, el tiempo destinado es insuficiente. Comentó que una hora se dedica a explicaciones, dejando solo una hora para realizar las funciones de salonero, lo que limita la evaluación de las habilidades del candidato. Sugirió extender la duración de la prueba al menos a cuatro horas y asignar un salonero dedicado exclusivamente a supervisar al aspirante. También destacó, que debido a que la prueba se realiza durante la operación regular, el supervisor a menudo debe atender a los clientes, dejando al aspirante sin tareas en algunos momentos.

La gerencia del área coincidió, en que las pruebas prácticas en cocina y salón necesitan mejoras. Actualmente, las actividades realizadas en estas pruebas responden a las necesidades operativas del momento, ya que carecen de una estructura definida. Al respecto, comentaron: “Ya lo hemos conversado con Recursos Humanos; se podría implementar algo más estandarizado para los puestos operativos y establecer métricas claras para evaluar. Por ahora, todo depende de la percepción del chef o del capitán”.

Las reclutadoras confirmaron los aspectos mencionados anteriormente y añadieron que las fallas más comunes en los empleados recientemente contratados, están relacionadas con atención al detalle, como errores en la digitación de productos, dificultad para aprender los menús y los ingredientes de los platos (cocineros y saloneros), problemas para seguir los pasos del *mise en place* (cocineros, saloneros y *steward*), además de ausentismo y llegadas tardías, que generan procesos disciplinarios, y en muchos casos, terminan en la salida del empleado.

Según Schmidt y Hunter (2016), los instrumentos con mayor impacto en la efectividad laboral son las pruebas que evalúan la General Mental Ability (GMA). También destacan los tests de integridad, pruebas de inteligencia emocional, evaluaciones de ajuste persona-organización, pruebas de juicio situacional basadas en el conocimiento, assessment centers y pruebas prácticas. Además, estos autores afirman que el uso de pruebas psicométricas, combinado con entrevistas, reduce los errores de selección en el 24 %, ya que minimiza, entre otros factores, los sesgos cognitivos de los reclutadores.

La disparidad observada entre los procesos de selección para puestos operativos y aquellos para niveles administrativos y mandos medios y altos, sugiere una falta de enfoque estratégico en la gestión del talento, que podría estar contribuyendo a la alta rotación.

La dependencia de entrevistas y pruebas prácticas limitadas, sin la inclusión de evaluaciones psicométricas adecuadas, puede llevar a una selección deficiente de candidatos, que puede impactar la calidad del proceso.

El extender la duración de las pruebas prácticas y asignar supervisores dedicados exclusivamente, podría ser un paso hacia una evaluación más efectiva y justa, de las habilidades operativas de los candidatos. Esto permitiría observar su desempeño, en situaciones que reflejan el entorno real de trabajo y evaluar de manera integral, las competencias necesarias para el puesto.

Por su parte, se identifica la necesidad de seleccionar pruebas psicométricas, que evalúen no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades cognitivas y pruebas de integridad, acordes con lo que indica la literatura y que han demostrado resultados.

4. El club está rezagado en formas modernas de difusión de vacantes y atracción de talento

Un hallazgo relevante identificado en la encuesta, se obtuvo al consultar a los participantes, sobre cuál medio consideran más efectivo para reclutar. La mayoría (70,6 %) señaló las redes sociales como la opción más efectiva, tal como se observa en la figura 3.

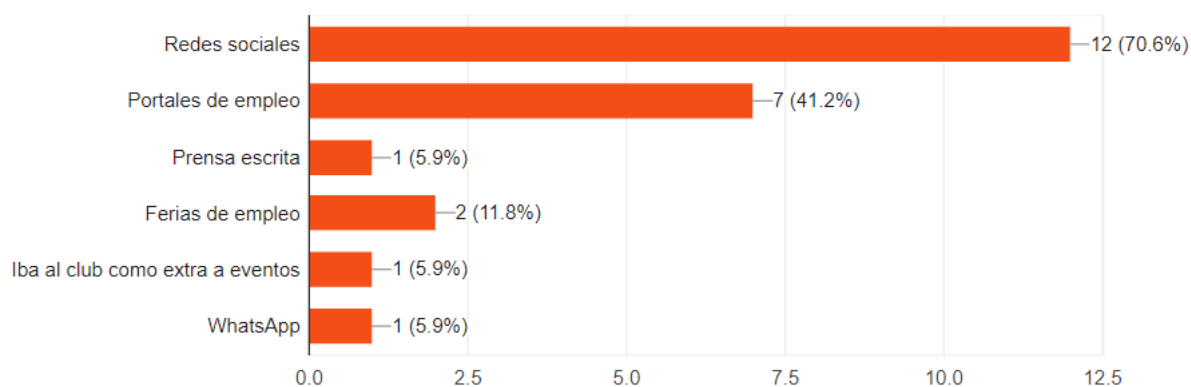
En los grupos focales, una de las gerencias comentó: “Nos hace falta una plataforma propia para reclutar; no nos conocen. Necesitamos una página, algo que nos haga visibles. Otras empresas muestran información segmentada por áreas y quiénes trabajan en ellas. Difícilmente una persona perciba que es un club, a menos que haya trabajado en uno”.

Otros participantes también hicieron sugerencias, basadas en sus experiencias en otras empresas, como aumentar la exposición del club en redes sociales y páginas web. Destacaron que sería relevante, publicar información sobre la estructura de la empresa, fotos de las jefaturas de área y del equipo de Talento Humano, para que los candidatos puedan reconocer a quienes los entrevistaron. Una participante mencionó que, aunque vivía cerca del club, inicialmente no buscó cómo aplicar porque asumió que el inglés era un requisito, ya que el nombre del club le sugería esa idea. Sin embargo, al acceder a una publicación donde no se mencionaba dicho requisito, se animó a enviar su currículum.

En entrevista con las reclutadoras, se identificó que el club no tiene una cuenta activa en Facebook, LinkedIn o una página web para publicar sus vacantes. Aunque se han realizado

publicaciones desde los perfiles personales de las reclutadoras, el medio más utilizado ha sido los grupos de WhatsApp. No obstante, al contrastar esto con los resultados de la encuesta, solo una persona consideró WhatsApp como un medio efectivo para la búsqueda de empleo, tal como se refleja en el siguiente gráfico:

Figura 3. Idoneidad percibida de los medios de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la encuesta realizada a personal con menos de nueve meses de ingreso a la empresa.

En relación con lo anterior, Romero y Naranjo (2016), destacan la utilidad del reclutamiento 2.0 y cómo las empresas han dejado de ser “entes opacos” inaccesibles para los candidatos. Afirman que estas deben ser capaces de facilitar el contacto con los postulantes: “Las redes sociales ofrecen la posibilidad de tener una comunicación activa con posibles candidatos” (p. 20). En la misma línea, LinkedIn (2016) indicó, que el 59 % de las empresas entrevistadas, planeaba aumentar la inversión en su marca empleadora, en comparación con el año anterior.

Reforzando este hallazgo, en las preguntas abiertas de la encuesta, tres personas mencionaron que las funciones de los puestos en la publicación, no siempre son suficientemente específicas. Ante esta observación, las reclutadoras señalaron, que en los avisos enviados por WhatsApp,

procuran mantener un diseño con información breve para no saturar, mientras en los portales de empleo amplían los detalles.

Al revisar las publicaciones, se observó que estas tienen un formato sobrio, con información esencial sobre funciones, requisitos y el correo para enviar el currículum. Aunque son breves, incluyen los elementos básicos necesarios.

El rezago del San José Indoor Club, en la adopción de métodos modernos de difusión de vacantes y atracción de talento, se destaca una oportunidad crítica, para mejorar la visibilidad y la efectividad del reclutamiento.

La falta de una plataforma digital propia, así como la ausencia de presencia activa en redes sociales como Facebook y LinkedIn, limita significativamente la capacidad del club, para atraer a candidatos potenciales. La identificación de que los canales más utilizados han sido grupos de WhatsApp, junto con el bajo porcentaje de reconocimiento de este medio como efectivo, sugiere que la estrategia actual no está alineada con las tendencias contemporáneas en reclutamiento. Este enfoque tradicional puede percibirse como un obstáculo, para que los postulantes comprendan la cultura y las oportunidades que ofrece el club, lo que podría desalentar a talentos que podrían ser valiosos para la organización.

La retroalimentación obtenida en los grupos focales y entrevistas, resalta la importancia de construir una marca empleadora sólida y accesible. Al establecer una página web y una presencia activa en redes sociales, el club no solo aumentaría su visibilidad, sino que también podría construir una narrativa atractiva que comunique sus valores, cultura y estructura organizacional. Como subrayan Romero y Naranjo (2016), el reclutamiento 2.0 permite a las empresas interactuar de forma activa con candidatos, lo que facilita un proceso más dinámico y bidireccional.

Además, la percepción de los candidatos sobre la claridad de las descripciones de los puestos indica, que existe una necesidad de mejorar la especificidad y la profundidad de la información proporcionada. Aunque las reclutadoras buscan evitar la saturación de información, una comunicación más detallada podría ayudar a atraer a candidatos más adecuados que se alineen con las expectativas del club. La implementación de descripciones de puestos más elaboradas, en plataformas digitales, no solo podría satisfacer la demanda de información más precisa, sino que también podría aumentar el interés y la calidad de las solicitudes recibidas.

Hallazgos del grupo B

5. Tiempos de espera no oportunos durante el proceso.

Durante el análisis del proceso de selección, se identificó que el 22 % (cuatro personas) que respondió la encuesta, expresó disconformidad con el tiempo transcurrido entre su postulación a la vacante y su contratación. Aunque la mayoría de los encuestados consideró adecuado el tiempo del proceso, una quinta parte percibió que la duración no fue apropiada.

Al profundizar en los tiempos de espera, los grupos focales revelaron experiencias contrastantes. Algunos participantes describieron un proceso rápido, mientras que dos de las nueve personas, una de servicios generales y otra de deportes, manifestaron haber esperado cerca de un mes, desde la entrevista hasta la confirmación del puesto. Durante este periodo señalaron una falta de comunicación, lo que generó insatisfacción.

Entre los comentarios recopilados se destacan:

- “El tiempo que se tardaron desde la entrevista hasta la contratación fue casi un mes, una tortura”.
- “Esperé casi un mes desde la entrevista. Me indicaron que avisarían en la tarde, pero luego se tardaron un mes para volverme a contactar”.

En el diagnóstico realizado, las reclutadoras señalaron que existe un indicador para medir la duración de los procesos de selección: 10 días hábiles para puestos operativos y 15 días para puestos administrativos, mandos medios y altos. Estos plazos no deberían excederse, salvo en casos excepcionales, como la negociación de un salario variable.

En un contexto donde la competencia por el talento es alta, los candidatos valoran cada vez más la transparencia y la rapidez en los procesos de selección. La falta de actualizaciones sobre el estado de la candidatura en procesos extensos, puede generar una sensación de abandono, y resultar una experiencia negativa para el candidato. (Harris, 2007)

Esta carencia de protocolos, contribuye a que las actualizaciones periódicas sobre el estado de su proceso de selección, no tengan una estructura o pauta, y con ello afectar la experiencia del candidato, sino que también contribuye a construir una reputación positiva, para el club como empleador.

Por otra parte, en lo que respecta a los tiempos de reclutamiento, si bien se cuenta con indicadores claros, 10 días hábiles para puestos operativos y 15 días para otros niveles, no hay mecanismos que garanticen que estos plazos se respeten en la práctica, o bien identificar y abordar cualquier desviación. La implementación de un sistema de seguimiento, que permita monitorear el progreso de cada candidatura, no solo facilitaría el cumplimiento de los estándares de tiempo, sino que proporcionaría a las reclutadoras información valiosa para optimizar el proceso.

6. Carencia de un protocolo de comunicación con los candidatos

En línea con el hallazgo anterior, no se han definido claramente los momentos o puntos de comunicación con los candidatos, durante el proceso de selección. En particular, para el cierre del proceso, los candidatos no seleccionados son notificados mediante correo electrónico; sin embargo, no existe una pauta definida en cuanto a tiempos, para enviar dicha notificación.

Tampoco está establecida con precisión, la frecuencia con la que se debe actualizar a los candidatos respecto a su estatus. Esto provoca que no se pacten plazos claros desde la entrevista. Al respecto, en los grupos focales, un participante del área de seguridad comentó: “Creo que es importante que nos informen en cuántos días nos van a contactar. Si me llaman de otra empresa, puede que me guste este puesto, pero si no recibo noticias y me contactan de otro lado, lo acepto. Esto sucede con frecuencia en el área de seguridad”.

La literatura respalda la relevancia de una comunicación eficaz, en el proceso de selección. Según Searle y Ball (2004), una comunicación ineficaz puede generar una percepción negativa de la organización, lo que impacta directamente en su imagen como empleador.

Los participantes de los grupos focales también señalaron, la necesidad de mayor claridad respecto a los plazos de respuesta. Este aspecto subraya la importancia de establecer expectativas claras, desde el inicio del proceso, incluyendo la comunicación de plazos estimados para la toma de decisiones.

Además, estudios sugieren que una comunicación proactiva y estructurada, no solo mejora la experiencia del candidato, sino que también incrementa la tasa de aceptación de ofertas (Bauer et al., 2007).

La ausencia de pautas definidas sobre los momentos de comunicación y la notificación de resultados a los postulantes no seleccionados, puede generar confusión, descontento y afectar la percepción general del club como empleador.

La falta de claridad sobre los plazos de respuesta y la frecuencia de actualizaciones sobre el estado de las candidaturas, puede llevar a situaciones desfavorables, como la aceptación de ofertas de otras empresas por parte de candidatos, que aunque interesados en el club, no reciben información oportuna. Este fenómeno, como se menciona en el testimonio de un participante del área de seguridad, puede resultar en la pérdida de talento potencial, lo que es especialmente preocupante, en un entorno competitivo, donde la atracción de personal calificado es fundamental.

7. Falta de claridad de la información brindada a los candidatos

Un aspecto relevante, es que cinco personas (27,7 %) de las que respondieron la encuesta, consideraron que no recibieron suficiente información durante la entrevista, acerca de la empresa, el puesto y los pasos por seguir. Al profundizar en el tema, mencionaron la importancia de "hablar un poco más sobre el club y cómo funciona".

En los grupos focales realizados, los participantes de las áreas de vestidores y servicios generales, manifestaron falta de claridad respecto al puesto que iban a desempeñar, indicaron que las funciones asignadas difieren significativamente de las que inicialmente entendieron, lo que incluía una comprensión insuficiente sobre el área de trabajo y las tareas específicas implicadas. Un participante del área de vestidores mencionó, que aunque era consciente de que el puesto requería experiencia en manejo de cajas, no estaba familiarizado con la dinámica de cobro en línea ni con los procedimientos específicos del área.

Al evaluar la práctica actual de reclutamiento, las reclutadoras señalaron, que si bien existe un esquema para las entrevistas, este únicamente enumera los temas por abordar, sin proporcionar detalles sobre la profundidad de la información que debe ser comunicada, acerca de la empresa o del puesto. Además, los procedimientos por seguir no siempre se explican de manera consistente, lo que resulta en que algunos candidatos reciban más información que otros. Adicionalmente, se carece de un flujo de procesos claro, que delimite las etapas y pasos, desde la publicación de vacantes hasta la evaluación final de los candidatos.

Esta insuficiencia en la información, puede generar confusión, desconfianza, afectar negativamente la experiencia del candidato y, potencialmente, su decisión de aceptar una oferta laboral. En una línea similar, una participante del área de servicios generales indicó, que no tuvo la oportunidad de entrevistarse con la jefatura del puesto. Según lo manifestado por las reclutadoras, esta omisión se debió a la urgencia por cubrir la vacante. Sin embargo, esta situación representa una falla en la estructura del proceso actual, que establece que siempre debe realizarse una entrevista con el coordinador o jefe de área. Este paso es crucial, ya que el responsable del área, es quien proporciona detalles específicos sobre el puesto y aclara las dudas de los candidatos respecto a sus funciones. Por su parte, durante la entrevista con el Departamento de Talento Humano, esta información se presenta de manera más general.

Cuando los candidatos tienen la oportunidad de interactuar con sus futuros supervisores, obtienen información valiosa sobre las responsabilidades específicas del rol y cómo estas se alinean con sus habilidades y expectativas. En contraste, un caso distintivo emergió en el grupo focal, donde un participante de una gerencia expresó sentirse intimidado, por la cantidad de entrevistadores presentes (tres simultáneamente) en su entrevista de selección. Esta situación también se desvió de la práctica establecida, la cual estipula que no debería haber más de dos

entrevistadores a la vez. Según las prácticas recomendadas, deberían estar presentes el coordinador y el jefe de área, pero no más de dos.

Desde el punto de vista del equipo consultor, es fundamental que el proceso de reclutamiento garantice, que todos los candidatos reciban información uniforme y estructurada. Esto no solo mejora la experiencia del postulante, sino que también incrementa la efectividad del proceso de selección, asegurando que los nuevos colaboradores ingresen, con expectativas alineadas con la realidad del puesto.

8. Retroalimentación y seguimiento durante y después del proceso de selección.

Otro hallazgo del grupo focal, se centró en la retroalimentación y el seguimiento proporcionados a los candidatos, durante y después del proceso de selección. Varios participantes indicaron que recibieron retroalimentación sobre su desempeño en las entrevistas únicamente tras haber sido contratados. Esta práctica limita la oportunidad de los candidatos, para reflexionar sobre su desempeño y realizar mejoras antes de integrarse a la organización. La retroalimentación oportuna, durante el proceso de selección, es importante para que los candidatos comprendan su rendimiento y ajusten sus enfoques en futuras oportunidades.

En un entorno laboral competitivo, donde la transparencia y la comunicación son altamente valoradas por los candidatos, la falta de interacción puede traducirse en una experiencia insatisfactoria que perjudique la percepción hacia la empresa.

Adicionalmente, los participantes expresaron inquietudes respecto a la falta de un seguimiento adecuado, durante las primeras semanas tras su incorporación. Un periodo de adaptación efectivo es crucial, para la integración de los nuevos empleados en la cultura organizacional y para asegurar que comprendan sus roles y responsabilidades. Sin un seguimiento adecuado, los

nuevos empleados pueden sentirse desorientados o aislados, lo que impacta negativamente en su rendimiento y compromiso con la organización.

Desde el criterio del equipo consultor, un proceso de seguimiento efectivo debería incluir reuniones periódicas con los nuevos colaboradores para evaluar su progreso, resolver dudas y ofrecer orientación sobre su desarrollo profesional. Implementar un programa de acompañamiento estructurado fortalecería la conexión de los colaboradores con la organización, mejorando su adaptación y aumentando su compromiso a largo plazo.

En relación con la práctica actual, se implementa una inducción de cuatro horas. Sin embargo, debido a la insuficiencia de personal en el Área de Talento Humano, no se ha podido establecer un programa de integración, que contemple retroalimentación continua y un seguimiento activo. Esta carencia podría ser un factor determinante, en la satisfacción y la retención de los nuevos ingresos.

9. Desigualdad en cuanto al proceso y formalidad para cada puesto.

En las entrevistas con las reclutadoras se confirmó, que actualmente, el club solo envía la carta oferta para los puestos administrativos, mandos medios y altos, mientras que no se aplica esta práctica en los puestos operativos. Además, no se realiza la firma del contrato para todos los puestos antes del primer día de trabajo, lo cual sería una práctica clave para aclarar todos los detalles de la contratación y resolver cualquier duda que pudiera surgir.

En los grupos focales se destacó, que sería valioso entregar el perfil del puesto al candidato desde la entrevista, con el fin de evitar discrepancias entre las expectativas creadas y la realidad del puesto. Un participante mencionó, haber observado esta práctica en la empresa Dos Pinos durante una entrevista y que la considera beneficiosa.

Actualmente, no están estandarizados los puntos de validación en el proceso de reclutamiento. Por ejemplo, no se define de manera uniforme la revisión de referencias laborales, la cantidad de cartas de trabajos anteriores requeridas, ni el número de llamadas de verificación necesarias. La investigación reveló, que en algunos casos, si un candidato presenta una sola carta, esta se considera suficiente, incluso cuando el historial laboral del postulante refleje varios empleos.

Adicionalmente, existen diferencias en cuanto a la aplicación de pruebas psicométricas, en puestos operativos en contraste con mandos medios y altos. Al respecto, la persona encargada de reclutar para los puestos operativos señaló, que no es común aplicar pruebas extensivas a este tipo de personal, especialmente en sectores como el de Alimentos y Bebidas o personal misceláneo, debido a su nivel de escolaridad. Sin embargo, reconoció su interés en aprender más sobre pruebas psicométricas, para implementar baterías adecuadas, según las necesidades de cada puesto.

Cabe destacar, que los oficiales de seguridad sí son evaluados mediante pruebas de personalidad de alta confiabilidad y validez, como el PAI (Inventario de Evaluación de la Personalidad), a pesar de que también suelen tener baja escolaridad. En uno de los grupos focales, un participante del área de seguridad expresó su agrado por realizar pruebas psicométricas, mencionando, que aunque la prueba aplicada en el club tenía “unas 400 preguntas”, la completó con entusiasmo. Este participante señaló, que considera este tipo de evaluaciones un reflejo de la formalidad del proceso.

Estos hallazgos evidencian, la necesidad de replantear el proceso de reclutamiento y desarrollar estrategias para mejorar su estructura. Desde la perspectiva del equipo consultor, es fundamental asegurar mayor uniformidad y formalidad, en todas las etapas del proceso, independientemente del tipo de puesto.

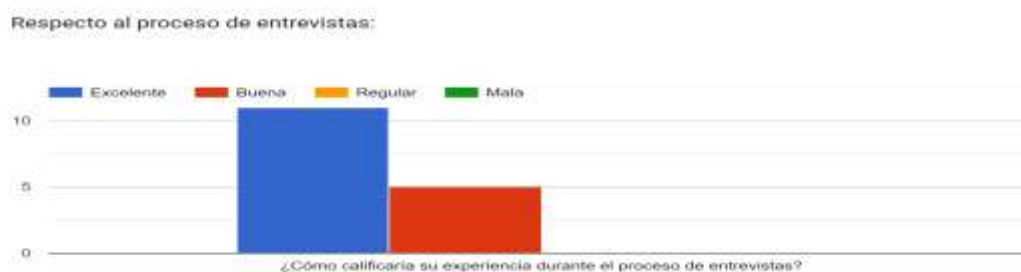
10. Contraste entre la percepción del proceso desde los contratados vs. reclutadoras.

A través del análisis, de las respuestas obtenidas en la encuesta y los grupos focales, se ha identificado, que en términos generales, los participantes expresaron un grado de satisfacción, con las diversas etapas del proceso de reclutamiento. Asimismo, la percepción del equipo de reclutamiento y calidad del trato recibido, obtuvo una valoración positiva

No obstante, más allá de estos aspectos favorables, se han puesto de manifiesto áreas que requieren atención y mejora, especialmente al examinar el proceso desde una perspectiva interna y al contrastar las experiencias individuales de los candidatos. Esto sugiere, una falta de uniformidad en la ejecución del proceso de selección, lo cual puede impactar negativamente, en la experiencia de los postulantes y en la consistencia del sistema en su totalidad.

Es importante señalar, que todas las respuestas fueron positivas respecto a cómo se sintieron los candidatos durante las entrevistas, lo que destaca el esfuerzo del equipo de reclutamiento, en brindar un trato cordial y profesional.

Figura 4. Percepción de la experiencia durante el reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la encuesta realizada a personal, con menos de nueve meses de ingreso a la empresa.

En contraste con lo anteriormente expuesto, las reclutadoras, en particular la encargada de los reclutamientos operativos, señalaron que la elevada tasa de rotación genera, un desgaste considerable y frustración, atribuibles a la dificultad para identificar candidatos idóneos.

Adicionalmente, se observa que actualmente no existe un vínculo o convenio formal con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), que facilite la incorporación de practicantes o egresados en áreas críticas, como la de Alimentos y Bebidas.

Esta falta de vínculos o colaboración, de socios estratégicos, representa una oportunidad desaprovechada para fortalecer el proceso de reclutamiento.

Conclusiones

1. El estudio titulado "Rediseño de la experiencia de reclutamiento y selección de talento humano en el San José Indoor Club durante el segundo semestre de 2024" ha evidenciado la imperante necesidad de estructurar y formalizar, los procesos relacionados con la atracción y selección de personal en la organización. La implementación de estas acciones resulta esencial, para abordar desafíos como la alta rotación en puestos operativos, la falta de alineación con los valores del club y las inconsistencias en la experiencia de los candidatos.

2. La carencia de procedimientos uniformes ha generado, inequidades y resultados indeseados en la calidad de las contrataciones, lo cual repercute negativamente en la operatividad del Club y en su capacidad para retener talento a largo plazo. En este contexto, el desarrollo del *Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección* emerge, como una herramienta fundamental para superar esas limitaciones. Este documento busca organizar y estandarizar cada etapa del proceso, garantizando la implementación de prácticas transparentes, eficientes y alineadas con los valores organizacionales.

3. Se evidencia la necesidad de modernizar las estrategias de captación de talento, integrando herramientas digitales y redes sociales, como elementos clave para ampliar el alcance de las vacantes y fortalecer la imagen del club como empleador.
4. Se determina la necesidad de identificar e implementar métodos para evaluar, no solo las competencias técnicas, sino también las habilidades emocionales y culturales de los candidatos, asegurando una mejor compatibilidad, con los objetivos y valores de la organización.
5. El estudio subraya la importancia de realizar seguimientos, posteriores a la contratación mediante programas de integración y evaluaciones de satisfacción. Estas prácticas no sólo facilitan una transición más fluida, para los nuevos colaboradores, sino que también refuerzan su compromiso con el club.
6. El estudio revela un mandato estratégico de talento humano, que el ciclo de gestión sea integral. No es viable garantizar un proceso de reclutamiento sólido sin que esté inmerso en una cultura organizacional adecuada. Esta cultura debe garantizar, que una vez que el candidato ingresa, las prácticas de aprendizaje, desempeño y compromiso, permitan aumentar el compromiso y resultados del personal.

Recomendaciones

1-Implementación Efectiva de un Manual de Procedimientos y documentos anexos de soporte al proceso

Se recomienda la creación e implementación de un manual, que pueda alinear las prácticas de reclutamiento para asegurar su efectividad. El personal encargado debe recibir capacitación específica y las jefaturas deben estar alineadas con los procedimientos establecidos, en dicho manual. Es fundamental revisar y mejorar la claridad y contenido de la información

proporcionada durante las entrevistas, a fin de garantizar que se aborden todos los aspectos relevantes. Esto no sólo optimizará la experiencia del candidato, también fortalecerá la imagen del San José Indoor Club, como un empleador transparente y comprometido.

Asimismo, es esencial contar con un flujo de procesos bien estructurado, que incluya momentos específicos para proporcionar información clave sobre la empresa y el puesto, asegurando que los candidatos tengan claridad sobre sus expectativas en cada fase del proceso. Adicionalmente, se sugiere diseñar prácticas y herramientas que mejoren la experiencia de los candidatos, como la creación de formatos que orienten a los entrevistados, sobre la información que deben proporcionar, así como la implementación de recursos visuales o documentos informativos, que puedan ser consultados antes y después de la entrevista.

2-Refuerzo de los Valores del Club en el Proceso de Selección

Es importante, que los valores del club sean comunicados de manera clara a los candidatos, desde el inicio del proceso de selección. Esto puede lograrse mediante entrevistas estructuradas, dinámicas orientadas a competencias y la incorporación de preguntas diseñadas para evaluar el alineamiento con los principios organizacionales. Se recomienda la aplicación de una prueba de valores morales, como la prueba de Zavic, que mide la importancia relativa de cuatro intereses y valores.

3-Optimización de la Experiencia del Candidato

Mejorar la experiencia del candidato implica reducir los tiempos de espera, mantener una comunicación constante y proporcionar retroalimentación clara, incluso a aquellos postulantes que no sean seleccionados. Estas acciones fortalecen la imagen del club y aumentan la satisfacción general de los participantes.

4-Modernización de los Canales de Reclutamiento

La creación de perfiles en plataformas como LinkedIn, y el fortalecimiento de la presencia en redes sociales, permitirán al club alcanzar un público más amplio y diversificado. Invertir en estrategias de *employer branding* y gamificación destacó al club, como un empleador innovador y atractivo. Adicionalmente, es importante establecer vínculos con el INA y academias que forman profesionales en el sector de alimentos y bebidas, dado que actualmente no se cuenta con estos enlaces.

5-Formalización de las Etapas Finales del Proceso

Es fundamental, que todos los candidatos seleccionados reciban cartas de oferta detalladas y que los contratos, así como los perfiles de puesto, sean firmados antes de su incorporación. Esta formalización reforzará la estructura del proceso y contribuirá a reducir posibles abandonos antes del inicio de labores

6-Seguimiento y Evaluación Posterior a la Contratación

Establecer reuniones periódicas con los nuevos colaboradores, durante los primeros meses, permitirá identificar y abordar posibles dificultades. Asimismo, se recomienda implementar encuestas para evaluar la satisfacción con el proceso de *onboarding* y realizar ajustes basados en los resultados, lo que contribuirá a la reducción de la rotación temprana.

7-Establecimiento de Herramientas Estandarizadas de Evaluación

La aplicación de pruebas psicométricas y prácticas estructuradas será clave, para evaluar competencias técnicas y habilidades emocionales. Estas herramientas contribuirán a seleccionar candidatos que se ajusten mejor a las necesidades del club. Se sugiere la incorporación de pruebas de atención y memoria, habilidades mentales, o inteligencia general,

dado que estos constructos han sido objeto de extensos estudios científicos y han demostrado su utilidad en la discriminación de candidatos potenciales. Además, se recomienda aplicar pruebas de personalidad a todos los puestos, asegurando que estén validadas y cuenten con baremos aplicables en Costa Rica o Latinoamérica, y que se ajusten al presupuesto del área de Talento Humano. Es igualmente necesario, capacitar a la reclutadora que atiende puestos operativos, para que amplíe conocimientos sobre pruebas psicométricas.

8-Revisión Periódica del Proceso

Realizar revisiones anuales del manual, y del sistema de selección, permitirá mantener su relevancia y alinearlos con las mejores prácticas del mercado laboral. La retroalimentación constante, tanto de candidatos como de colaboradores, será esencial para este propósito.

Revisar a nivel de perfiles, que no haya funciones sensibles que no se mencionan, o, por ejemplo, que un mismo puesto pueda presentar pequeñas diferencias dependiendo donde se desempeñe; tal es el caso de un misceláneo que en todas las áreas cumple funciones solo de limpieza, pero si está asignado al gimnasio, debido al poco personal de esa área, cubre la recepción en tiempo de almuerzo y desayuno, lo cual es un aspecto por revisar, para evitar disconformidades.

Con estas acciones, el San José Indoor Club fortalecerá su capacidad para atraer, seleccionar e integrar talento humano de calidad, asegurando que los procesos sean, no solo eficientes, sino también coherentes con los valores y objetivos organizacionales.

Propuesta

Considerando los resultados obtenidos y los aspectos de mejora identificados, se propone el siguiente manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal. Este manual tiene como objetivo reorganizar y estandarizar los procedimientos por seguir, en cada una de las etapas del proceso, así como definir claramente las responsabilidades asignadas a cada participante.

Además, el manual incluye formatos, herramientas y prácticas, que faciliten una experiencia más enriquecedora para los candidatos, con el fin de optimizar su percepción del proceso, y por ende, la imagen de la organización.

Cabe destacar, que en el nuevo manual, se incorporan elementos, los cuales se contemplaban en el procedimiento anterior, considerados válidos y oportunos, tales como normativa, regulaciones y apego a políticas, por lo que se trasladan al nuevo manual. Adicionalmente, el equipo investigador, al analizar el modelo previo, conserva los pasos y prácticas del procedimiento, que consideró adecuadas o bien diseñadas.

Finalmente, en respuesta al objetivo específico vinculado a valores organizacionales, el manual incluye el documento TH-RYS 03 “Formato de entrevista”, el cual abarca preguntas asociadas con los cuatro valores del club, como una forma de identificar en su historia laboral, manifestaciones de estos valores.

Se incluye el formato TH-RYS 05 “Manual del Candidato”, el cual se entrega a los postulantes al inicio del proceso de reclutamiento. Este manual incluye un apartado específico dedicado a los valores de la organización y proporciona descripciones detalladas, que permiten a los candidatos, no solo conocer, sino también reflexionar sobre la cultura institucional. Se ha diseñado también el formato TH-RYS 04 *Evaluación de la Experiencia Onboarding*, del cual

uno de sus propósitos es encuestar a los candidatos seleccionados, para medir el impacto de la comprensión de los valores y la cultura del club. Con base en esta evaluación, se busca obtener retroalimentación valiosa, que facilite la identificación de áreas de mejora en el proceso de integración, asegurando así que los nuevos integrantes, no solo se adapten, sino que también se comprometan con los principios que rigen a la empresa.

Adicionalmente, dentro de las pruebas psicométricas se sugiere, la aplicación del test de Zavic, el cual mide valores e intereses en los individuos, es corto y de fácil aplicación.

A continuación, se detallan los elementos contenidos en el manual:

Matriz y flujo RACI: Constituyen una forma resumida, de cada uno de los pasos que deben seguirse en el proceso, indicando quién es el responsable, quién aprueba, a quién se le consulta y a quién se le informa, esto permitirá que cada quien tenga claro su rol y se minimicen errores y omisiones.

Protocolo de comunicación con candidatos: Esta figura se elaboró, para especificar las ocasiones, en las cuales debe haber un contacto con los candidatos, por ejemplo, indica el momento en que debe enviarse el correo, comunicando la exclusión del proceso, para evitar que los candidatos esperen mucho tiempo sin tener noticias, también especifica el seguimiento al candidato seleccionado y se establece cuándo deben enviarse los documentos requeridos, previo a la contratación.

Descripción de etapas del proceso: Es la especificación más detallada de cada paso por seguir, una vez analizadas las actividades que se hacían normalmente, y aquellas que no se estaban realizando, pero se consideran necesarias, estableciendo un orden estándar por aplicar, desde que surge la vacante hasta que la persona cumple su primer mes en la empresa. Como parte de la consultoría, se realiza una propuesta de pruebas psicométricas, aplicables de acuerdo con el puesto, para ello, los consultores realizaron un análisis de las competencias requeridas, así

como del grado de exigencia y escolaridad necesario en el puesto, contrastándolo con las dimensiones de pruebas psicométricas ya creadas, que fueran accesibles para la empresa.

Adicionalmente, se hace una propuesta, para la toma de decisión respecto al candidato seleccionado, indicando el peso porcentual que tendrían las pruebas, las entrevistas y los requisitos del puesto.

Se incluyen apéndices y formatos:

Requisición de personal: Se confeccionó este formato, con el fin de organizar el inicio del proceso de reclutamiento, además de los requerimientos para la búsqueda del candidato.

Guía de entrevista: Se reestructuró la guía que existía, por cuanto establecía solo los pasos en la entrevista y dos ejemplos de preguntas por competencias. En el formato propuesto se ampliaron ejemplos de preguntas por competencias, se incluyeron preguntas para identificar los valores y se incluyó una escala de calificación que anteriormente no tenía. Todo ello en relación con un puesto específico, por lo cual, es importante que para los demás puestos, las personas reclutadoras modifiquen en el formato, las preguntas por competencias de acuerdo con el puesto para el que están reclutando.

Formulario de experiencia de *onboarding*: Si bien ya se aplicaba un formato, en ocasiones se omitía por falta de tiempo, por lo que quedó fijado como un paso en el manual. En cuanto al formato nuevo, se ampliaron las preguntas y se incluyó una sobre el conocimiento de los valores.

Manual del candidato: Se cambió el formato que existía, dándole una imagen más llamativa, acorde a la línea gráfica del club, adicionalmente, se incluyó información sobre los valores, y se amplió información sobre el club.

Guía de evaluación a cocineros: Considerando que es el puesto con mayor rotación y que según la evidencia recabada carecía de una estructura formal, se revisó la prueba teórica que se aplicaba, y se plantearon sugerencias de formato y calificación ya que para la prueba práctica,

las tareas no estaban por escrito, no se contaba con instrucciones. Debido a ello, se colaboró con describir lo que se requiere en la prueba y se añadió una escala de calificación, la cual se revisó con los chefs, quienes hicieron las correcciones pertinentes. Se sugiere seguir una línea similar para las pruebas de los saloneros, que constituye otro puesto crítico.

Recomendaciones para la implementación del manual: Plan de gobernanza

La estructura organizacional del Indoor Club se considera, un factor que favorece la implementación del manual, por cuanto es una empresa con una sola sede y con una Jefatura de Talento Humano, que está comprometida con la ejecución.

El patrocinador del proyecto es el Gerente General, líder directo de la Jefatura de Talento Humano. Esta figura se ha incorporado en el proceso de diseño, por lo que conoce el alcance y tiene el poder e influencia para implementarlo.

En cuanto a presupuesto, dada esta vinculación con el patrocinador, para el presente periodo, ya fue contemplada la partida presupuestaria para su puesta en marcha, por ejemplo, aspectos como la compra de kits de bienvenida, pruebas psicométricas, etc.

La Jefatura de Recursos Humanos deberá capacitar, a las personas que propiamente estén vinculadas al reclutamiento, para que conozcan y dominen la estructura nueva y se apropien del proceso para su correcta ejecución.

El reto más importante será, la capacitación de las jefaturas y mandos medios, con el fin de aclarar los cambios sugeridos en cuanto a formatos, roles, tiempos y prácticas, por ejemplo, el tema de la requisición, que actualmente no se realiza, será parte de sus funciones para dar inicio al proceso.

Cabe destacar, que debido a la saturación de funciones en el Departamento de Talento Humano, se implementará una reasignación, trasladando la realización de la nómina al área contable. Con esto, la asistente de Talento Humano, podrá contar con más tiempo para la implementación del nuevo manual, con las responsabilidades adicionales que conlleva. Los plazos estimados para implementación se visualizan, en la siguiente línea de tiempo a partir de febrero 2025.

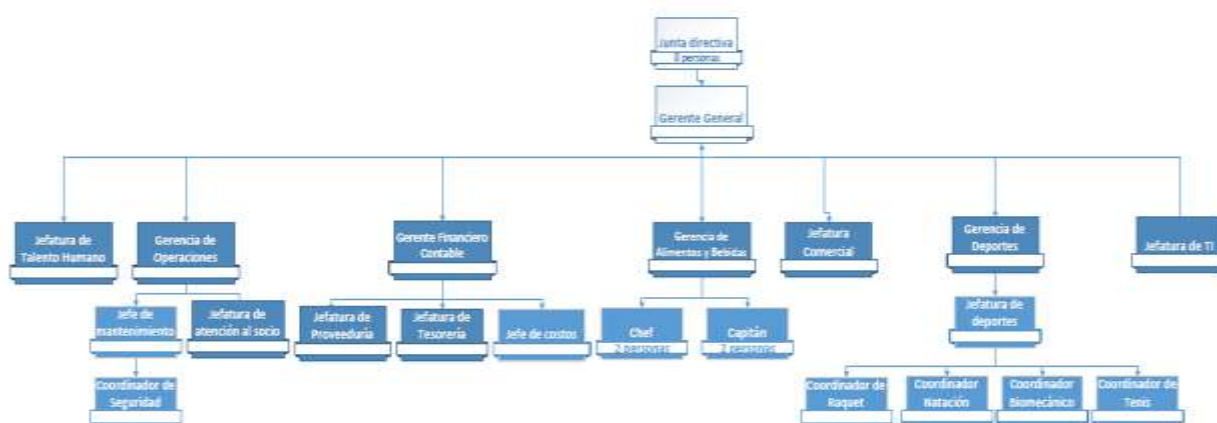
Figura 5. Ruta de implementación



Fuente. Elaboración propia.

Para una mejor comprensión de las áreas involucradas y por capacitar, se muestra la estructura actual en el nivel de jefaturas y mandos medios.

Figura 6. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Indicadores para medir el éxito de la propuesta de valor.

Motivos de salida: Se considera importante aprovechar el registro de salidas de personal, tanto rotación no deseada (renuncias), como la deseada (despidos), para lo cual, la empresa ya aplica una encuesta. Con base en esta, se proponen dos grupos de motivos de salida (se agregaron algunos y otros se renombraron), los que están relacionados con el proceso de reclutamiento y los que no lo están. Por lo anterior, se propone revisar al menos los últimos seis meses, generando la estadística, con base en los motivos indicados en la tabla 8,

Lo anterior, con el fin de comparar los motivos que en adelante ocasionen las salidas, siendo que aquellas atribuibles a aspectos del reclutamiento deberían mostrar una tendencia a la baja, debido a que se está fortaleciendo el proceso. Asimismo, este indicador será un termómetro, el cual sugerirá en qué área se debe afinar, para mejorar el proceso. Con la finalidad de medir lo anterior, se propone la siguiente matriz de motivos de salida:

Tabla 8. Motivos de salida de la organización

Atribuibles al proceso de reclutamiento	No atribuibles al proceso de reclutamiento
Falta de experiencia de acuerdo al perfil de puesto	Temas personales
Falta de estudios indicados en perfil de puesto	Mejor remuneración
Dificultad para asimilar nueva información	Tralado de residencia
Equivocaciones constantes en la ejecución de tareas*	Ambiente laboral
Conductas asociadas a falta de integridad y valores	Crecimiento laboral
Dificultades con alguna competencia esencial del puesto	Va a dejar de laborar
Conductas asociadas a factores de personalidad	Estudios

*Fuente: Elaboración propia, *A pesar de haber recibido la inducción completa.*

Rotación temprana: Este indicador está alineado con el anterior, el cual mide la cantidad total de personas que no superan el periodo de prueba de tres meses, independientemente del motivo

de salida, lo cual tras una mejora en los procesos, se espera que tienda a descender. Para medir e interpretar los resultados obtenidos a partir de estos indicadores, a continuación, se indican los aspectos por considerar:

Tabla 9. Medición de indicador de impacto “Motivos de salida” y “Rotación temprana”

Indicador	Cálculo	Interpretación	Meta
Motivos de salida	1. Salidas no atribuibles-salidas atribuibles	Lo esperable es que el resultado sea positivo, y las salidas atribuibles al reclutamiento sean menos.	Aumento de la brecha el 5 % semestral.
	2. Cantidad total de salidas atribuibles al reclutamiento	A medida que la cantidad total de salidas atribuibles sea menor, será más beneficioso.	Disminución 10 % semestral
Rotación temprana	(Número de personas que han dejado la organización durante el período de prueba/ Número de nuevas contrataciones del mismo período) * 100.	Un porcentaje por encima del 20% significa, un alto índice de que personas se van antes de cumplir los tres meses.	Mantener los niveles por debajo de 20 %, y bajarlo gradualmente un 1% año con año.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente a los motivos de salida, se considera necesaria la incorporación de los siguientes indicadores:

Tabla 10. Indicadores de percepción del proceso de reclutamiento y selección.

Indicador	Cálculo	Interpretación	Meta
Satisfacción con el proceso.	Promedio de respuestas obtenidas de la evaluación enviada a los candidatos al finalizar el proceso de selección.	Las notas son indicio de que el proceso está mejorando.	3 % de mejora de la nota en el presente semestre en relación con el siguiente.
Contratos por nuevos medios	Cantidad de contrataciones de candidatos ingresados	La necesidad de diversificar los medios reclutamiento sugiere, que esta cantida	Aumento progresivo semestralmente.

	por redes sociales, INA.	está en crecimiento.	
--	--------------------------	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Manual de procedimientos de reclutamiento y selección

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			CÓDIGO: RH 03
Gerencia de Recursos Humanos				VERSIÓN: 1
				PÁGINA: 1 de 110
Clasificación de la información:	<input type="checkbox"/> Confidencial estratégica	<input type="checkbox"/> Uso restringido	<input checked="" type="checkbox"/> Interno	<input type="checkbox"/> Público
Este documento es propiedad del Área de Talento Humano del San José Indoor Club. Está prohibida su reproducción, revelación y uso sin autorización.				

ÍNDICE

1.	PROPÓSITO Y ALCANCE	2
2.	DEFINICIONES.....	2
3.	MARCO LEGAL	3
4.	CONTENIDO	5
	Sección 1. Matriz RACI del proceso.....	5
	Sección 2. Flujo de comunicación con candidatos.....	11
	Sección 3 Descripción de las Etapas y actividades del proceso.....	11
5.	APÉNDICES y FORMATOS AUXILIARES DEL MANUAL	22
	Formato 1. Requisición de personal para cobertura de vacantes.....	22
	Formato 2. Guía de entrevista.....	23
	Formato 3. Formulario de evaluación de la experiencia de Onboarding.....	26
	Formato 4. Manual del candidato.....	29
	Formato 5. Guía de evaluación para aspirantes puestos de cocina.....	37
6.	CUADRO DE APROBACIONES.....	42
7.	BITÁCORA DE VERSIONES	42

Propósito y alcance

PROPÓSITO	ALCANCE
Establecer un marco claro y sistemático que guíe el proceso de atracción, selección e incorporación de personal, asegurando que cada etapa del proceso esté alineada con los valores fundamentales de la organización: Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio, así como las políticas internas del club.	Este lineamiento es de competencia obligatoria para todas las áreas, el Departamento de Talento Humano velará por que se aplique por igual independientemente del cargo, forma de contratación o jefatura solicitante.

Definiciones

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Candidatos	Personas que se postulan a un puesto de trabajo y participan en el proceso de selección.
Concurso Externo	Se entenderá como la búsqueda de candidatos en el mercado. Para ello se recurrirá a distintas fuentes de reclutamiento, sean estas propias o externas. Se incluye aquí la incorporación de profesionales honorarios, cuyos servicios serán de uso excepcional y deberá tener fundamento claramente definido en cuanto a temática involucrada y plazos.
Concurso Interno	Todo aquel proceso gestionado mediante una movilidad interna, es decir, con personas que ya trabajan en el club.
Entrevista	Proceso de evaluación donde se interactúa con los candidatos para conocer sus habilidades, experiencias y compatibilidad con la cultura organizacional.
Flujo de Proceso	Representación gráfica o descriptiva de las etapas y pasos por seguir en un procedimiento determinado, en este caso, el reclutamiento y selección
Pruebas Psicométricas	Herramientas de evaluación diseñadas para medir características psicológicas, como la personalidad, habilidades y competencias de los candidatos.
Reclutamiento	Proceso de identificación y atracción de candidatos potenciales para cubrir vacantes en una organización.
Valores Organizacionales	Principios y creencias fundamentales, que guían el comportamiento y la toma de decisiones en una organización, en este caso: Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Servicio.

Marco legal

El presente manual, se enmarca en una serie de leyes y códigos nacionales, con el fin de que sea respetuoso de los derechos que le otorga la legislación costarricense, a todo trabajador en el país, independientemente de su condición, los cuales son:

Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

Ley N.º 7600: Asegura la integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral, estableciendo que los procesos de reclutamiento deben ser accesibles y equitativos.

Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales

Por cuanto la Ley N.º 8968: Regula el tratamiento de datos personales: exigiendo el consentimiento de los candidatos para el uso de su información durante el proceso de reclutamiento y garantizando la privacidad de sus datos.

La observación de esta disposición y su buen cumplimiento más allá del respeto al individuo parte de la idea, de que las personas que soliciten incorporarse a la organización lo hacen abriendo sus fuentes de información personal y que en esa contraprestación, existe una obligación legal de mantenerlas en reserva, especialmente si el candidato, por diferentes razones, no es seleccionado para la posición a la que aspira.

Ley N.º 7472: Asegura la veracidad y transparencia en la comunicación de información relacionada con la contratación, incluyendo la publicidad de vacantes y la información proporcionada a los candidatos.

Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo

Regula las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, lo que implica que los procesos de selección deben considerar la idoneidad de los candidatos para las funciones que desempeñarán.

La empresa necesita potenciar el bienestar del trabajador y ese bienestar parte de dos premisas: la primera, que el candidato es el idóneo para el puesto, esto quiere decir que se aprobó el conjunto de pruebas de reclutamiento y selección, las cuales garantizan que la persona posee las condiciones idóneas para las tareas por ejecutarse y segundo, que cumpliéndose esta afirmación, la empresa potencia sus capacidades con un proceso de formación y le proporciona los equipos e insumos necesarios para su protección.

Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia

Ley N.º 7476: Prohíbe el acoso en el entorno laboral, indicando que los procesos de selección deben evitar situaciones de acoso o discriminación.

Reforma Procesal Laboral

Ley N.º 9343: Esta reforma, publicada en 2016, busca agilizar los procesos laborales y mejorar el acceso a la justicia. Introduce cambios en la tramitación de conflictos laborales, lo que implica que las empresas deben estar preparadas para manejar de manera eficiente cualquier reclamación, relacionada con el proceso de selección y contratación. Promueve la mediación y la conciliación, como métodos preferentes para resolver disputas.

Todo proceso de reclutamiento deberá respetar aspectos como privacidad y no discriminación, de acuerdo con el artículo 404 del Código de Trabajo de Costa Rica.

Manual de políticas de San José Indoor Club: Toda provisión de cargos se realizará a través de un proceso de reclutamiento y selección, el cual puede ser cubierto mediante concurso interno

o externo, y deberá tener el visto bueno de Talento Humano. Ninguna jefatura podrá incorporar personal por cuenta propia, sin haber pasado el proceso correspondiente.

El club no contratará personal, que no cuente con una condición de residencia legal en el país, por lo que no se permite el ingreso de extranjeros que solo cuenten con pasaporte.

Parentesco: No podrán postularse personas que tengan relación de parentesco en primer grado de consanguinidad o afinidad, con alguna persona que se desempeñe en el club.

Contenido

El incumplimiento de los lineamientos establecidos en este documento o cualquier obligación laboral, generará la aplicación de una sanción disciplinaria, la cual dependerá de la gravedad de la falta cometida y/o de la reiteración del comportamiento, de conformidad con lo dispuesto en la normativa laboral vigente.

Sección 1. Matriz RACI del proceso

A continuación, se especifican los pasos o tareas del proceso, así como los puestos y/o personas involucradas en cada uno de ellos; con el fin de que cada área tenga claro lo que le corresponde hacer, se colocará la letra que designa su grado de responsabilidad con dicha tarea, de acuerdo con los siguientes roles:

Responsable (R): Es la persona directamente responsable de completar una tarea. Garantiza que se alcance el resultado que se espera.

Aprobador (A): No lleva a cabo las tareas por sí mismo, sino que se asegura de que el resultado cumpla con las expectativas y los requisitos de la gestión de la calidad. Proporciona los recursos necesarios para lograr los objetivos de calidad, revisa y aprueba las actividades o libera procesos después de su finalización.

Consultado (C): Revisa y aprueba el trabajo antes de comprometerse. Se le consulta para que brinde su opinión o apoyo antes de implementar las actividades. Cuenta con experiencia técnica relevante, para lograr un resultado específico o completar una tarea.

Informado (I): Se le informa sobre el progreso y finalización de una actividad. En algunos casos, esta persona no está involucrada en ningún otro aspecto del producto del trabajo.

ACTIVIDADES DE PROCESO		Asistente de Talento Humano/ reclutador	Jefatura Talento Humano	Analista de TI	Jefatura de área solicitante	Candidato
1	Inicia proceso de reclutamiento y selección para cubrir vacante, tras el envío de una requisición de personal a Talento Humano. Formulario TH-RYS-01.		C		R	
2	Diseñar anuncio para publicación de la vacante, el cual deberá contemplar los requisitos del puesto y los criterios de evaluación.	R	A		C	
3	Publicación de anuncio para promoción interna, si corresponde.	R	C			
4	Publicación de la vacante a nivel externo en plataformas de empleo y redes sociales	R	A			
5	Recepción virtual de ofertas	R				
6	Filtro y análisis de currículos	R				
7	Entrevista telefónica, verificar que los postulantes cumplan estrictamente con los requisitos para el puesto: experiencia, certificaciones, formación académica, y se citan para para entrevista. Envío de formato TH-RYS 05 .	R				I
8	Revisar guía de entrevista, del formulario TH-RYS 03 Guía de Entrevista y preparar el plan de entrevista a la medida del perfil del puesto por seleccionar, incluyendo las competencias esenciales del puesto, establecidas en el perfil.	R	A		C	
9	Se realiza entrevista presencial por competencias, de acuerdo con las que son relevantes para el puesto.	R				

10	Confrontar copias de atestados con originales y demás documentos aportados, el reclutador deberá firmarlo y fecharlo. Los originales no deben presentar borrones, tachones o partes ilegibles que se presten para dudar de su legitimidad.	R				
11	Aplicar prueba de conocimientos en puestos administrativos y práctica en puestos operativos.	R	A		C	I
12	Confeccionar expediente del proceso de contratación e ir archivando en orden cronológico. Colocarlo en archivero, garantizando la privacidad.	R	A			
13	Registrar evaluación de la entrevista en el informe del proceso.	R				
14	Revisar prueba de conocimientos o práctica, según el puesto para el que se intenta contratar.	R			A	
15	Enviar pruebas psicométricas. Se envían pruebas psicométricas a los/as oferentes, de manera virtual. Para puestos operativos, se aplican de forma manual.	R	A			
16	Revisar prueba psicométrica	R				
17	Presentar informe general con las pruebas aplicadas.	R	C		A	
18	Analizar referencias laborales.	R				
19	Convocar a los/as oferentes para entrevista con jefatura	R			C	I
20	Revisión de resultado de entrevista con jefatura. Se califican los elementos revisados en la entrevista con jefatura.	R	C		I	
21	Elegir al candidato basándose en la evaluación conjunta y el consenso del equipo.	C			R	

22	Notificación a candidatos. Contactar tanto al candidato seleccionado como a aquellos que no fueron elegidos y brindar retroalimentación.	R	A			
23	Comunicación y formalización de la oferta. Enviar una carta de oferta formal al candidato seleccionado, detallando el puesto, salario y beneficios. Llamada telefónica para comunicar la oferta y responder cualquier pregunta que el candidato desee formular.	R	C			
	Envío de correo al área de TI, para solicitud de creación de usuario, equipo, correo, firma.	R				
	Configuración de equipo de cómputo, creación de usuario de sistema y correo, firma del correo.	A		R		
24	Coordinar proceso de <i>onboarding</i> . Entrega de kit de bienvenida, sesión de orientación sobre la cultura, políticas y procedimientos, así como de las demás capacitaciones obligatorias. Asignar un mentor o compañero de trabajo, que guíe al nuevo empleado durante las primeras semanas.	R	A		C	
25	Realizar seguimiento de adaptación. Reuniones semanales durante el primer mes, para evaluar la adaptación del nuevo empleado y abordar cualquier inquietud.	R	A			
26	Evaluar la experiencia de <i>onboarding</i> . Solicitar el registro mediante el formulario TH-RYS 04 Evaluación de la experiencia de Onboarding , con el fin de realizar mejoras en el proceso.	R	A		I	I
27	Aplicar encuestas de satisfacción, semestralmente.	R	A			
28	Analizar los resultados de las encuestas de satisfacción, para identificar áreas de mejora en el proceso.	R	R		I	
29	Hacer revisión y ajustes al proceso de reclutamiento y selección, según los resultados obtenidos de las encuestas y la evaluación <i>onboarding</i> .	R	R		I	I

Diagrama de flujo

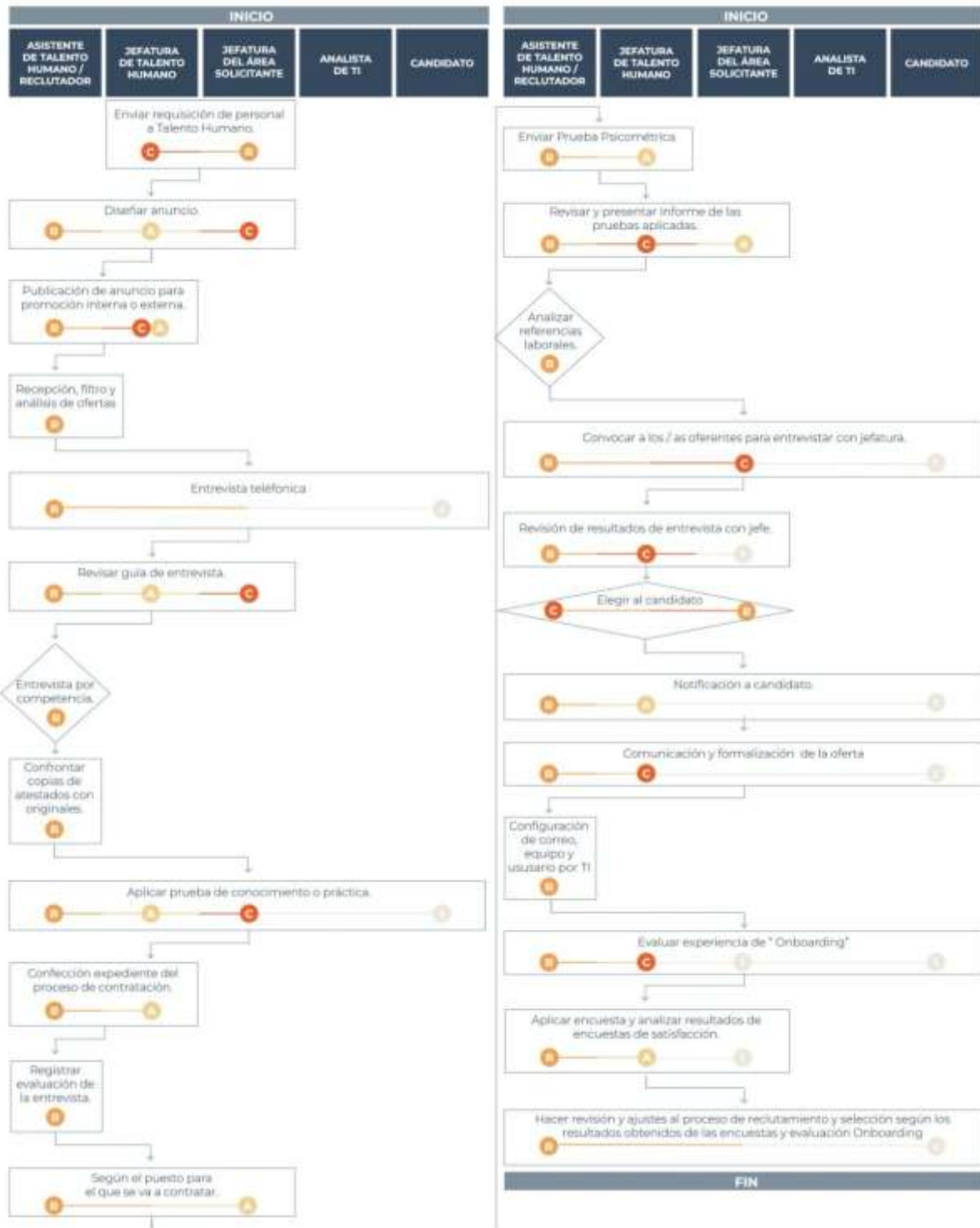
El diagrama de flujo que se presenta a continuación, ilustra de manera clara y concisa cada etapa del proceso de reclutamiento y selección. Desde la identificación de la necesidad de personal hasta la incorporación del nuevo empleado, cada paso está diseñado para garantizar una evaluación objetiva y eficiente, de los candidatos.

Este diagrama tiene como objetivo, servir de guía para todos los involucrados en el proceso, asegurando que se sigan prácticas consistentes y efectivas.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN SAN JOSÉ INDOOR CLUB

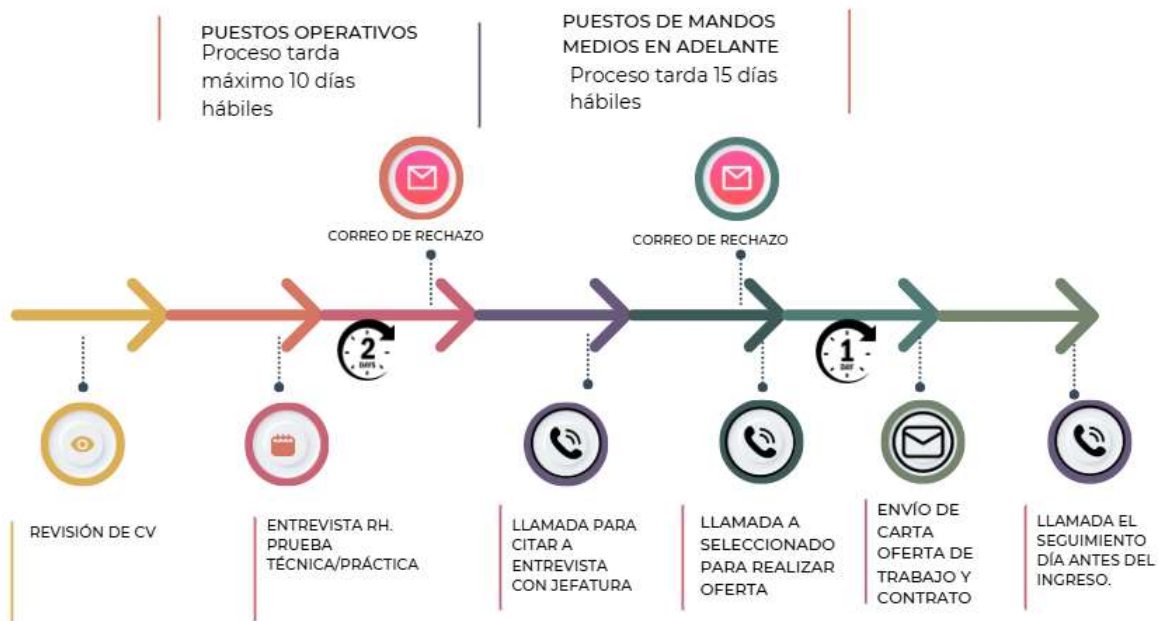


MATRIZ RACI ● ● ● ●



Sección 2. Flujo de comunicación con candidatos.

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN CON CANDIDATOS



Sección 3 Descripción de las etapas y actividades del proceso.

1. Inicio del proceso de reclutamiento y selección, por medio de la requisición de personal: Se recibe la requisición de personal del departamento solicitante, en este caso la persona responsable será primeramente la jefatura o gerencia de área, o bien el coordinador, capitán o encargado de departamento.

El documento será entregado vía correo electrónico o en físico, al Departamento de Talento Humano, donde se revisará que la fecha del documento, coincida con el día de entrega.

A partir del momento en que se recibe la requisición, se deberá acceder al documento compartido de “plazas vacantes”, en el cual se ingresan los datos del puesto solicitado,

y comienza a contabilizarse el tiempo para la sustitución de la vacante, específicamente, 10 días para puestos operativos y 15 días para puestos administrativos.

En caso de que la requisición sea para un puesto nuevo, deberá contar con el visto bueno del Gerente General y estar contemplado el correspondiente salario en el presupuesto.

2. Diseño de anuncio: El Departamento de Talento Humano revisará la publicación de la vacante y utilizará el diseño correspondiente, según sea interno o externo; en ambos casos deberá contemplar la siguiente información:

- Requisitos del puesto.
- Formación requerida.
- Cuatro funciones principales.
- Dirección de correo para envío de CV.
- Fecha de finalización para recibir los CV.

3. Publicación de anuncio para promoción interna: De acuerdo con el puesto y los requerimientos de este, se validará si el club cuenta con candidatos potenciales que puedan aplicar; para esto, la empresa deberá mantener actualizada una base de datos de los colaboradores, con su formación. La publicación se enviará por medio del grupo de WhatsApp de Talento Humano, así como al grupo de correo colaboradores@indoorclub.com. El tiempo durante el cual permanecerá abierto cada concurso interno será, de 48 horas a partir de la publicación.

Para que la candidatura de un colaborador sea aceptada, deberá contar con los siguientes requisitos:

- Cumplir con el perfil del cargo.
- Haber laborado seis meses en el club por contrato indefinido.

- Haber demostrado un buen desempeño en el cargo actual con evaluación por encima de 80.

- No haber recibido amonestaciones en los últimos seis meses.

4. Publicación de la vacante en el ámbito externo: Debe hacerse desde el primer día, a partir del que se recibe la requisición. Incluso cuando corresponde concurso interno, se realiza de forma paralela y en modalidad confidencial en la plataforma empleos.net, o con la que esté suscrita la empresa. Si la búsqueda del puesto no conlleva concurso interno o no es confidencial, también se enviará el anuncio a través de grupos de WhatsApp de empleos, de Facebook y LinkedIn. Es importante destacar, que al no contar aún con plataformas propias, como una página web, la creación de un perfil corporativo de LinkedIn y Facebook es necesario y gratuito; pero aún mejor en Instagram, además, más allá de su creación, requiere una actualización constante, para que pueda haber interacción con candidatos potenciales.

Otras fuentes externas podrán ser referencias de los mismos trabajadores, estudiantes que hayan efectuado su práctica en el club, base de datos formada por los currículos que se presenten espontáneamente y bases de datos de universidades.

5. Recepción virtual de ofertas: La persona reclutadora esperará, a que apliquen suficientes personas al puesto.

6. Filtro y análisis de currículos. Debido a que el filtro de muchos currículos, exige una inversión importante de tiempo, la persona reclutadora procurará realizar una revisión eficiente y considerará si lo descarta o lo apartar para entrevista telefónica.

7. Entrevista telefónica-cita para entrevista presencial: La persona reclutadora, llamará a los candidatos filtrados en el paso anterior y que en apariencia cumplen con el perfil. Previamente revisará el documento compartido “Entrevistas

candidatos” y verificará si el postulante en cuestión ha sido llamado y descartado, de otro proceso de reclutamiento previamente, así como las razones. De acuerdo con este análisis, se considerará si puede aplicar para el puesto actual.

Se realizará una llamada para verificar los datos más importantes en relación con el puesto,

- Formación académica.
- Detalle de la experiencia laboral.
- Motivos de salida de cada uno.
- Requisitos obligatorios del puesto.
- Disponibilidad de horarios y traslado.
- Cualquier otro que se considere necesaria.

Si en el momento de la llamada, se corrobora que la persona cumple con los requisitos, se procederá a citarla para entrevista presencial. Una vez que finalice la llamada, la persona reclutadora enviará el manual del candidato correspondiente al puesto (**TH-RYS 05**), que contiene la información necesaria sobre el proceso y los documentos que debe adjuntar.

El día antes de la entrevista presencial, se comunicará al personal de seguridad, la lista de las personas que llegarán para entrevista.

8. Revisar el documento **TH-RYS 03 Guía de Entrevista**: Deberá contener preguntas sobre las competencias atinentes al puesto en cuestión, además de los aspectos adicionales requeridos por el puesto, dicho documento se revisará con la jefatura de área, para verificar que no se esté excluyendo algún aspecto esencial.

Modelo por competencias: Parte de la premisa, de que la mejor forma de predecir el comportamiento futuro de un candidato, es indagar si en el pasado mostró esas

conductas. En la entrevista se busca indagar, sobre las evidencias que permitan determinar el nivel de las competencias por evaluar.

La metodología STAR permite estructurar las preguntas de la entrevista, de modo que sea más sencillo para el evaluador, identificar las competencias que se requieren para el puesto. A continuación, se describe un ejemplo práctico:

“Cuénteme una situación en la que haya atendido a un cliente difícil, ¿qué hizo y cuál fue el resultado?”.

El reclutador registrará las respuestas y el grado en que el candidato responda de forma vaga o clara.

9. Se realiza entrevista presencial por competencias: Previo a la entrevista, el personal de recepción le dará al candidato, una solicitud de empleo para que la complete. La entrevista será realizada por una persona del Departamento de Talento Humano, y deberá respetarse el formato, en este sentido, deberán tenerse completamente claros todos los aspectos referentes a la contratación, salarios fijos y variables, así como horarios, estos aspectos los revisará el Departamento de Talento Humano con la jefatura del puesto y deberán dejarse muy claros al candidato en la entrevista presencial. De esta fase deberán escogerse al menos cinco candidatos, que avancen en el proceso.
10. Confrontar atestados copias y originales: Antes de finalizar la entrevista, deben revisarse las copias de cada uno de los títulos académicos formales contra los originales, y después de la entrevista, deberán revisarse los números de folio de cada uno, en las respectivas plataformas de verificación de cada institución. Asimismo, se verificará que el candidato haya presentado la documentación completa de los requisitos, en caso

contrario, será necesario realizar la anotación en el expediente, con el fin de hacer la solicitud posteriormente.

Documentos que deben presentar los candidatos:

- Currículo actualizado
- Fotocopia y original de título académico de primaria, secundaria, técnico, o universitario, según corresponda de acuerdo con el perfil. Si los estudios universitarios fueron realizados en el extranjero, se debe presentar fotocopia de la constancia respectiva de reconocimiento.
- Certificados de cursos atinentes al puesto.
- Fotocopia de cédula de identidad por ambos lados.
- Hoja de antecedentes penales.
- Cartas de recomendación de trabajos recientes (mínimo dos), las cuales se verificarán llamando a las respectivas empresas. En caso de que no se presenten, deberán corroborarse vía telefónica, al menos dos trabajos anteriores.
- Para puestos en el Departamento de Alimentos y Bebidas, se deberá presentar el carnet de manipulación de alimentos.

11. Aplicar prueba de conocimientos en puestos administrativos y prueba práctica en puestos operativos: Previo a la aplicación de la prueba de conocimientos, la persona reclutadora deberá solicitarla a la jefatura en los casos en que no cuente con una, o bien, cuando ya cuente con la prueba, enviarla a revisión de la jefatura, por si desea replantear algún tema.

En cuanto a la aplicación propiamente, esta se realiza luego de la entrevista de Talento Humano. El tiempo para la ejecución de pruebas de conocimientos variará, según la establecida en cada área. Para las pruebas prácticas, tendrán una duración de cuatro horas como máximo. Para puestos del Área de Alimentos y Bebidas, deberá coordinarse la prueba con el chef a cargo, con el fin de que este pueda alistar los insumos e

instrumentos, requeridos para realizarla, así como reservar la cocina para que no haya interrupciones, en el momento que los candidatos estén realizándola.

12. Expediente del proceso de contratación: Por cada proceso de contratación que se realice, deberá crearse un expediente, rotularlo con el nombre del puesto y la fecha, así como el mensaje de “Información confidencial”, no podrá quedar expuesto a terceras personas. En dicho reporte, conforme avance el proceso, se van a archivar todos los documentos de los candidatos, currículum, atestados, pruebas, formato de entrevista, informe final, etc. Esta información deberá almacenarse por un lapso de un año, con el fin de contar con el respaldo, en caso de algún reclamo por discriminación durante el proceso.
13. Registrar evaluación de la entrevista: Pasada la entrevista, se revisará el formato para generar el ponderado de puntos que obtiene cada candidato y se guardará en el expediente del proceso.
14. Revisar prueba de conocimientos o práctica: En cuanto a la prueba de conocimientos, se revisarán las respuestas contra la hoja de soluciones en los casos que amerite. En las que estén automatizadas en la plataforma empleos.net o cualquier otra, se imprimirá el resultado en el sistema.
15. Envío de prueba psicométrica: El mismo día de la entrevista, deberán enviarse las pruebas correspondientes a cada puesto, mediante la plataforma empleos.net, TEA Pruebas, o la que la empresa considere en su momento. En el caso de puestos operativos se propone la aplicación presencial, el mismo día de la entrevista. para tales efectos se garantizará un espacio silencioso y tranquilo, que no invalide la prueba. En todos los casos, deberá aplicarse una batería que cuente como mínimo con una prueba de habilidad cognitiva y otra de personalidad; dependiendo del puesto se considerarán

pruebas adicionales, como competencias, ventas, etc. Las pruebas seleccionadas deberán contar con niveles de confiabilidad y validez sólidos, así como baremos latinoamericanos, y deberán ser acordes al tipo de población a la que son dirigidas.

La siguiente matriz contiene, los nombres de las pruebas sugeridas. La división se hace de acuerdo con las características de cada área y las competencias indicadas en cada perfil de puesto. De las sugeridas, el reclutador seleccionará solo una de inteligencia, una de personalidad y una adicional cuando amerite:

	Área	Prueba de inteligencia	Prueba de personalidad	Prueba adicional
1	Misceláneos, pileros, personal de vestidores y asistentes de tenis	Barsit, Neuropsi Atención y memoria, Test de atención	Test de 16 Factores abreviado, ICE Baron adultos, Cleaver, CPS, EPQ-R	
2	Saloneros y cocineros	Barsit, Neuropsi Atención y memoria, EFAI	CTC-R	Cuestionario de habilidades sociales, Cleaver, C-SYS, Zavic
3	Personal administrativo	Neuropsi, EFAI, RIAS	C-SYS, Competea	
4	Mantenimiento	Test de oficios, EFAI	Test de 16 Factores abreviado, ICE Baron adultos, Cleaver, CPS, EPQ-R	
5	Proveeduría y operaciones	Neuropsi, EFAI, RIAS	CPF, C-SYS	
6	Eventos	Test de inteligencia creativa	C-SYS, Competea	
7	Seguridad	Banfe 2, WMS III Escala de Memoria de Wehler	CPF, CTC-R, PAI	Aptitudes básicas para la informática
8	Instructores deportivos	RIAS, EFAI	Competea	
9	Coordinadores de áreas	EFAI, Banfe abreviado, WMS III Escala de Memoria de Wehler, RIAS	Competea, C-SYS, 16 Factores,	Test de valores de Zavic
10	Jefaturas y gerencias	EFAI, Banfe abreviado, WMS III Escala de Memoria de Wehler, RIAS	Competea, C-SYS, 16 Factores,	Test de valores de Zavic

16. Revisar prueba psicométrica: Para las pruebas psicométricas, se tabularon las respuestas o bien se imprime el informe del sistema, se van sumando los puntajes obtenidos en el cuadro resumen y se compara contra lo deseado en el perfil de puesto.
17. Informe: Se realizará un informe por cada persona que aplicó, y que haya cumplido con los requerimientos mínimos de cada fase. Si de los cinco que aplicaron pruebas, todos cumplen, se seleccionarán los tres con mejores resultados, y los otros dos quedarán en la base de datos. Si de los cinco no se logra obtener, al menos tres que cumplan, deberán reclutarse más oferentes, hasta que se cuente con la terna final. Este reporte será enviado a la jefatura del puesto, con al menos 48 horas de anticipación, para que pueda ser

revisado antes de la entrevista. El reporte deberá ser formal y contener los datos personales, resumen de su experiencia, resultados de todas las pruebas, un cuadro comparativo de los puntajes en cada fase y una impresión profesional de la persona reclutadora.

18. Analizar referencias laborales de la terna: Será requisito que el candidato presente al menos dos cartas de trabajos anteriores, en caso de contar con la experiencia para ello. Dichas cartas serán corroboradas vía telefónica. En caso de que a la persona se le imposibilite presentar las cartas a tiempo, deberá indagarse mediante llamada al Departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, sobre aspectos como el tiempo laborado, puesto y motivo de salida y de ser posible, aspectos relacionados con el desempeño del candidato.
19. Convocar a entrevista con jefatura: Se solicita disponibilidad de agenda a la jefatura que entrevistará, contemplando intervalos de una hora con cada candidato. De acuerdo con la agenda de la jefatura, se procederá a llamar a los candidatos de la terna, como mínimo con dos días de anticipación, con el fin de que el candidato tenga tiempo para acomodar su agenda y no se perciba un proceso apresurado.
20. Revisión de resultados con jefatura: Se completa el cuadro comparativo de los candidatos, con la impresión de la entrevista con jefatura y se revisan los resultados de cada uno en las diferentes fases, para tener la sumatoria total.
21. Elegir al candidato: La sugerencia de contratación siempre será el candidato que obtenga más puntos a nivel global y que tenga menos brechas con respecto al nivel de competencias, requerido en el perfil de puesto, caso contrario, el jefe deberá sustentar el deseo de cambiar, y dejarlo por escrito. No deberán contemplarse en la decisión aspectos discriminatorios, contemplados en el artículo 404 del Código de Trabajo..

Factor	Peso asignado	
Estudios requeridos para el puesto	15%	10% grado mínimo del perfil
		15% grado superior
Experiencia profesional para el puesto	20%	
Ajuste competencias (entrevista RH, pruebas)	25%	
Resultados prueba técnica o práctica	25%	
Prueba GMA	10%	
Prueba psicológica	5%	
Total	100%	

22. Notificación a candidatos: Se notificará a los candidatos no seleccionados, mediante correo electrónico, agradeciéndoles por su participación. Los candidatos quedarán en la base de datos, siempre y cuando no haya algún aspecto importante para su exclusión, que haya ocurrido durante la última entrevista. Se confirmará con el candidato seleccionado, el día de inicio de labores, el cual deberá ser con al menos 48 horas previas de antelación, para no generar una impresión de urgencia y desorden. Es importante que coincida este ingreso con la inducción general de la empresa, por cuanto ningún candidato puede ir a su puesto de trabajo sin pasar este proceso, salvo que sea un caso de emergencia aprobado por gerencia, pero deberá incluirse en la inducción más próxima.

23. Comunicación y finalización de la oferta: Se enviará en todos los puestos, una carta oferta laboral, que contenga todos los aspectos importantes de forma clara, salario base, esquema de salarios variables si aplicara, beneficios de la empresa, horarios y fecha de ingreso. Se enviará también la copia del contrato laboral, todo en formato PDF.

24. *Onboarding*: Previo al ingreso del candidato, se verificará con la jefatura, el formato de inducción inicial, aplicable al puesto, y se procede a agendar en calendarios a las

personas responsables de impartir cada tema. Se deberá reservar una sala para llevar a cabo los temas que son grupales, como los correspondientes a: talento humano, asociación solidaria, legal, tecnologías de información y salud ocupacional, etc. El proceso se programará dos veces al mes, los primeros y terceros lunes de cada mes.

Adicionalmente, se revisará la lista de implementos requeridos para nuevos contratados, como kit de bienvenida, acuerdos y procedimientos atinentes a cada área, el perfil del puesto y aceptación de políticas. El proceso de inducción general será de un día completo y la inducción al puesto variará según su complejidad, su programación deberá estar lista y revisada, previa al ingreso del candidato. Adicionalmente, se asignará un tutor para cada nuevo ingreso, quien será su guía durante el primer mes; esta persona deberá ser de su mismo departamento.


25. Seguimiento al candidato: Se coordinará un espacio de 20 minutos, una vez a la semana durante el primer mes, con el fin de consultarle cómo se ha sentido, en cuanto al trato de los compañeros y jefatura, el aprendizaje de la información del puesto y dudas.
26. Evaluar experiencia de *onboarding*: Este proceso se hará al cumplir un mes de haber ingresado a la empresa; su aplicación es mediante un formato de Google Forms, llamado: H-RYS 04 “Evaluación de la experiencia de Onboarding”, con el fin de realizar mejoras en el proceso. Esta se enviará al correo o al WhatsApp de la persona, y deberá ser respondida en un máximo de 72 horas después de su envío.
27. Aplicar encuestas de satisfacción: Estas se aplicarán cada seis meses, a los colaboradores que hayan ingresado durante ese periodo a la empresa, se enviarán mediante un formato de formulario, al correo o WhatsApp de los colaboradores, es importante asegurar que el 100% lo llene.

28. Revisión de los resultados de encuestas: Se revisarán los resultados para analizar las tendencias y comentarios más significativos, estos formarán parte de un reporte que se envía a la gerencia general, realizando una comparación con semestres anteriores, así como indicando las estrategias para adoptar los puntos de mejora sugeridos.

29. Revisión y ajustes a los procesos: Poner en marcha las estrategias de mejora continua del proceso. Si involucran alguna consideración presupuestaria, deberá contemplarse su compra o provisión para el siguiente periodo.

Formularios auxiliares del manual

Formato 1. Requisición de personal para cobertura de vacantes

	SAN JOSÉ INDOOR CLUB, S.A		CÓDIGO:	TH-RYS-01
	PROCESO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	VERSIÓN:	001
	FORMATO	REQUISICION DE PERSONAL		

Fecha de solicitud:	<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DD	MM	AA				Fecha recepción:	<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DD	MM	AA			
DD	MM	AA													
DD	MM	AA													
		Talento Humano													

INFORMACION GENERAL			
Nombre del cargo solicitado:		Area:	
Jefatura del puesto:		Área	

Tipo de contratación:		Motivo de la vacante:	
Indefinido	<input type="checkbox"/>	Cargo Nuevo:*	<input type="checkbox"/>
Temporal	<input type="checkbox"/>	Renuncia:	<input type="checkbox"/>
Practicante	<input type="checkbox"/>	Despido:	<input type="checkbox"/>
Servicios profesionales	<input type="checkbox"/>	Incapacidad	<input type="checkbox"/>
		Salario aprobado:	
		Esquema de comisión	

*Para puestos nuevos, este documento debe traer el VB de la gerencia

SUGERENCIAS	
Considera que existe en la empresa alguna persona que pueda ser promovida al cargo solicitado?	
NOMBRE	CARGO ACTUAL

Fuera de los contenidos en el perfil, ¿cuáles requerimientos especiales tiene el cargo?:

OBSERVACIONES O JUSTIFICACIÓN (PARA CARGOS NUEVOS)

_____	_____
Firma del Solicitante	Firma de persona de Talento Humano

Firma Gerencia	

Formato 2. Guía de entrevista.

Este es un formato que estructura de manera general la entrevista, pero en los apartados de competencias se deberá modificar de acuerdo con el puesto en cuestión.

FORMULARIO TH-RYS-03								
GUÍA DE ENTREVISTA								
1. Introducción								
1.1. Presentación del entrevistador y del candidato. Pregunta hielo para minimizar el estrés								
1.2. Breve descripción del San José Indoor Club, su misión y valores, beneficios del puesto.								
1.3. Repaso de las condiciones del puesto: Horario, salario, entorno y ambiente, funciones principales								
Escala de evaluación				EX CEL ENT E (5 PUN TOS)	BUE NO (4 PUN TOS)	AC EP TA BL E (3 PU NT OS)	INS ATI SFA CT ORI O (2 PU NT OS) JUN TOS)	MU Y INS ATI SF AC TO RI O (1 PU NT O)
2. Preguntas sobre la experiencia y formación								
2.1 ¿Cuál es su formación académica y cómo se relaciona con el puesto que solicita?								
2.2 Describa su experiencia laboral previa.								
2.3 ¿Ha trabajado anteriormente en un entorno de equipo? ¿Qué aprendió de esa experiencia?								
2.4 Valores clave: ¿Podría mencionar experiencias en las que ha demostrado respeto y responsabilidad en sus interacciones laborales?								
3. Conocimientos y habilidades técnicas								
3.1 ¿Qué conocimientos tiene sobre la gestión de [especificar área, eventos deportivos, marketing, etc.]?								
3.2 ¿Cuáles son los elementos clave que usted identifica como necesarios, para la atención de un evento o torneo del Club?								
3.3 Valores clave: En su experiencia, ¿ha encontrado obstáculos para poner en práctica el valor de la transparencia? ¿Qué tan importante lo considera en la ejecución de sus labores?								
4. Preguntas sobre trabajo en equipo								

4.1 ¿Cómo se describiría como miembro de un equipo?					
4.2 Indique un ejemplo de proyecto grupal exitoso en el que estuvo, ¿cuál fue su rol? ¿Qué resultado obtuvo?					
4.3 ¿Qué valora más en un compañero de trabajo?					
4.4 Valores clave: ¿Cómo ha aplicado la excelencia en el servicio en sus experiencias anteriores? Podría brindar un ejemplo.					
5. Orientación al cliente					
5.1 ¿Cómo manejó una situación difícil con un cliente en el pasado? ¿Cómo le fue?					
5.2 Describe una experiencia en la que superó las expectativas de un cliente.					
5.3 Valores clave: ¿Cómo ha aplicado en el pasado, la transparencia y el respeto en el trato con clientes?					
6. Adaptabilidad y resolución de problemas					
6.1 Describa un momento en el que tuvo que adaptarse a un cambio inesperado en el trabajo.					
6.2 ¿Qué habilidades considera que posee para la resolución de problemas en situaciones de alta presión?					
6.3 ¿Podría mencionar una situación en que debió mediar en un conflicto entre compañeros? ¿Qué resultado obtuvo.?					
7. Preguntas sobre motivación y objetivos					
7.1 ¿Qué lo (a) motiva a trabajar en el ámbito de clubes?					
7.1 ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?					
7.2 Valores clave: ¿Cómo se alinean sus valores personales con los del San José Indoor Club?					
Valores clave: En situaciones difíciles, ¿cómo demuestra responsabilidad y compromiso con la excelencia en el servicio?					
8. Información sobre los siguientes pasos y cuándo recibirá información sobre pruebas y/resultados del proceso					
9. Agradecimiento y despedida					

Formato 3. Formulario de evaluación de la experiencia durante el proceso de reclutamiento y selección.



FORMULARIO TH-RYS 04
EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO DURANTE
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Gracias por participar en nuestra encuesta de evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección! Tu opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar la experiencia para futuros colaboradores.

Datos Generales

Nombre (opcional):

Puesto:

Fecha de inicio en el club:

1. Información previa al Inicio

¿Recibiste suficiente información de la empresa durante el proceso de reclutamiento?

() Sí

() No

() Parcialmente

2. Proceso de aplicación

¿Cómo calificarías la claridad de la descripción del puesto en la publicación de la vacante?

() Excelente

() Buena

() Regular

() Mala

¿Qué tan fácil fue encontrar la oferta de trabajo?

() Fácil

() Regular

() Difícil

3. Comunicación

¿Recibiste un acuse de recibo de tu aplicación?

() Sí

() No

¿Qué aspectos de la formación consideras que se necesita mejorar? Respuesta abierta:

¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación durante el proceso?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Qué aspectos de la comunicación con el candidato consideras que se necesitan mejorar? Respuesta abierta:

¿Recibiste actualizaciones oportunas sobre el estado de tu aplicación?

- Si
- No

¿Cómo calificarías la claridad de la comunicación recibida?

- Claro
- Regular
- Confusa

4. Entrevista

¿Cómo calificarías la preparación de los entrevistadores?

- Bien preparados
- Regular
- Poco preparados
- Muy mal preparados

¿Cómo calificarías la duración de la entrevista?

- Muy corta
- Adecuada
- Muy larga

¿Las preguntas realizadas fueron relevantes para el puesto?

- Relevantes
- Neutral
- Poco relevantes

5. Pruebas Realizadas

¿Participaste en alguna prueba como parte del proceso de selección?

- Sí
- No

Si respondiste "Sí", ¿qué tipo de prueba realizaste? (Puedes seleccionar más de una)

- Prueba técnica
- Prueba de habilidades específicas
- Prueba psicométrica
- Entrevista grupal
- Otra (especificar): _____

¿Cómo calificarías la claridad de las instrucciones para las pruebas?

- Claras
- Regulares
- Confusas

¿Qué tan relevantes consideras que fueron las pruebas para el puesto al que aplicaste?

- Relevantes
- Neutral
- No relevantes

6. Retroalimentación

¿Recibiste retroalimentación sobre tu entrevista?

- Sí
- No

Si recibiste retroalimentación, ¿fue útil?

- Útil
- Neutral
- Poco útil

¿Tuviste la oportunidad de hacer preguntas al final de la entrevista?

- Sí
- No

7. Satisfacción General

¿Cómo calificarías tu experiencia general en el proceso de reclutamiento y selección?

- Satisfecha
- Neutral
- Insatisfecha

¿Recomendarías este proceso de selección a otros candidatos?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. Sugerencias y Comentarios

Sugerencias para Mejorar

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección?

9. Comentarios Adicionales

Nos gustaría conocer los comentarios sobre tu experiencia durante el proceso de Reclutamiento y Selección. Respuesta abierta:

¡Gracias por tu tiempo y tus respuestas! Tu retroalimentación es fundamental para mejorar nuestra experiencia durante el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el San José Indoor Club.

Formato 4. Manual del candidato

SAN JOSÉ INDOOR CLUB.

TH-RYS 05-Manual del candidato





02. Reseña

03. Pasos

04. Puesto

06. Documentación

07. Información



RESEÑA

SOMOS UN CLUB SOCIAL FAMILIAR, QUE ABRE SUS PUERTAS EN 1976, FECHA DESDE LA CUAL NOS HEMOS MANTENIDO ENTRE LOS CLUBES MÁS ESTABLES, SIEMPRE A LA VANGUARDIA EN ESTE GREMIO. NOS UBICAMOS EN CURRIDABAT, 400 AL ESTE DE LA POPS, CONTIGUO AL COLEGIO DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS.

Valores de la Empresa

- **Respeto:** Es reconocer, aceptar y valorar las opiniones de los demás, actuando de forma respetuosa.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones dando siempre lo mejor de cada uno
 - **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
 - **Servicio:** Brindar un trato amable y cordial a nuestros socios.

Pasos del proceso de reclutamiento

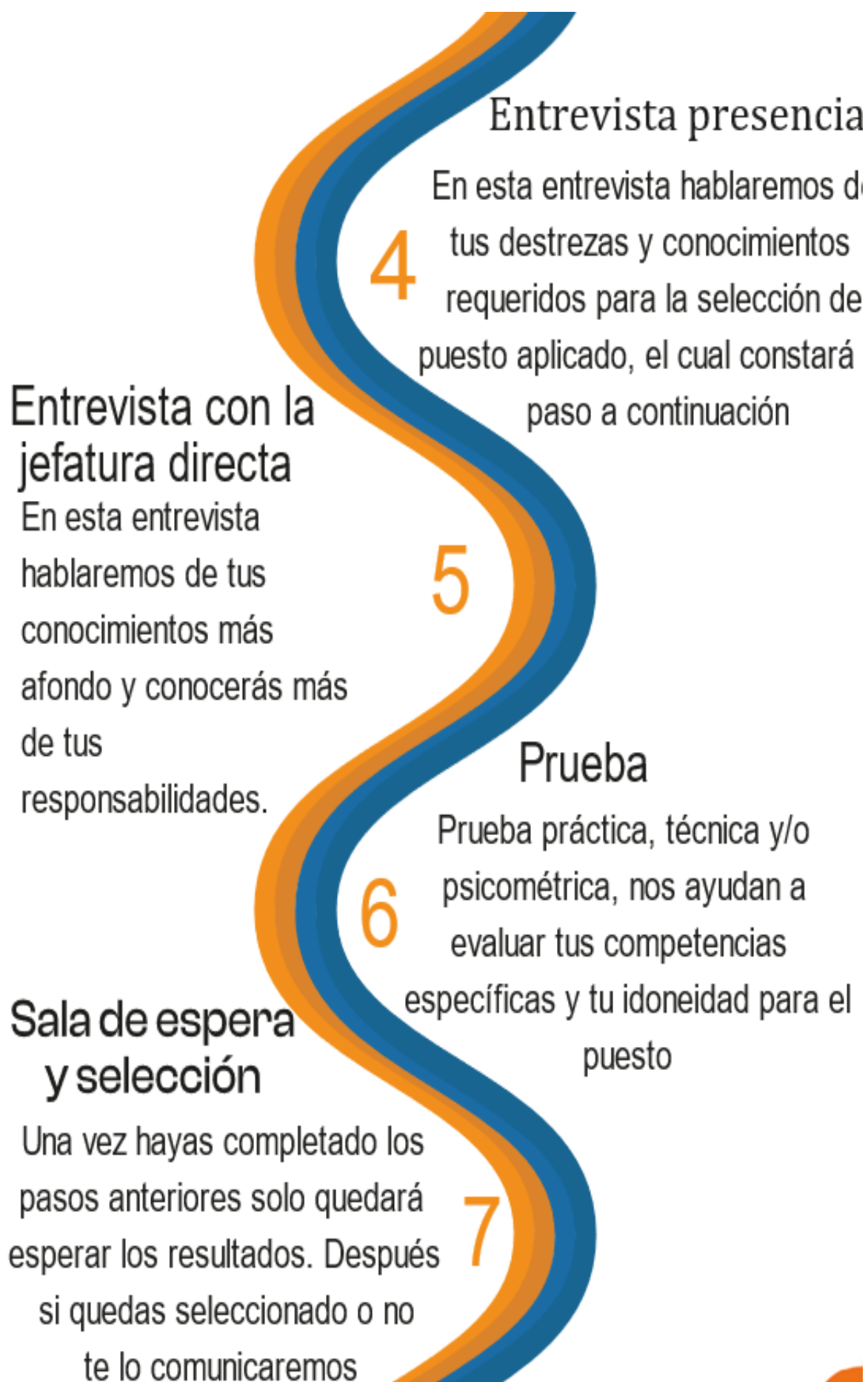
Postulación:

- 1 Enviar tu CV y carta de presentación a través de nuestro portal de empleo.

Revisión de currículum vitae 2

Filtramos cuales cumplen con los requisitos requeridos para el puesto aplicado

- 3 **Entrevista telefónica.** Recopilación de información adicional del candidato, experiencia y datos necesarios para su selección.



Puesto

Aplicado

Recepcionista

Funciones

Principales

Recibir el puesto en el lobby, contar el dinero y hacer cierre de la caja

Registrar a cada invitado con su nombre, apellidos y cédula, así como la colocación del brazalete y cobro del monto que corresponda.

Manejo de la central telefónica y el respectivo manejo de las mismas al departamento que corresponda o bien el aclarar dudas de ser necesario.

Recibir y entregar correspondencia a la mayor brevedad, así como información de crédito y cobro a los socios de ser necesario.

Documentación Requerida

Cuando tengas tu entrevista presencial necesitaremos cierta documentación, entre ellos están:

- 1 Currículo completo actualizado
- 2 Fotocopia de la cedula o documento de residencia, por ambos lados.
- 3 Fotocopia de la hoja de delincuencia.
- 4 Fotocopia y original de títulos que sean relevantes para el puesto
- 5 Cartas de referencia y documentación importante
- 6 Carné de manipulación, (puestos para área de alimentos y bebidas).
- 7 Carnet de seguro social en caso de extranjeros y Solicitud de empleo llena (se entrega en recepción)



¡Muchas Gracias!

SI TIENES DUDAS CONTACTANOS:

2225-9344. Ext 2141 ó 2156.

Con Kestin Rojas o Nicole Infante.

Formato 5. Guía de evaluación para aspirantes a puestos de cocina.

Este formato fue propuesto por los consultores y revisado por los chefs del Club, para dar respuesta a los hallazgos relacionados con la falta de estructura en la prueba práctica de cocineros.

FORMULARIO TH-RYS-06

Guía de evaluación para candidatos a puestos de cocina

El presente documento consta de dos partes:

- A. Formato de prueba escrita sobre conocimientos mínimos requeridos para los puestos de cocinero A, B o C.
- B. Descripción de la prueba práctica

Esta prueba deberá ser revisada cada seis meses con los chefs a cargo, para verificar si requiere algún cambio.

Parte A. Prueba escrita. Consta de 15 preguntas de selección única. El tiempo de aplicación será de 20 minutos.

1. ¿Qué es la trazabilidad?

- a) Un prerrequisito para la detección de animales indeseables en cocina.
- b) Un prerrequisito de limpieza y desinfección de mis instalaciones.
- c) Una técnica culinaria.
- d) Un prerrequisito que me permite rastrear un producto a lo largo de mi sistema de producción.

2. ¿Qué intervalo de temperatura se conoce con el nombre de “zona de peligro”, la temperatura óptima donde crecen los microorganismos?

- a) De +5° C a +65°C.
- b) De -18°C a +5°C.
- c) De 0°C a +100°C.
- d) Más de +65°C.

3. ¿A qué temperatura deben servirse los alimentos para garantizar la seguridad alimentaria?

- a) Más de +35°C en platos calientes y menos de +8°C en platos fríos.
- b) Más de +65°C en platos calientes y menos de +8°C en platos fríos.
- c) Más de +65°C en platos calientes y menos de +12°C en platos fríos.
- d) Todas son correctas.

4. Posteriormente a la limpieza de ciertos productos, tales como champiñones, alcachofas, etc. se guardarán hasta el momento de su consumo en:

- a) Refrigeración.
- b) En agua con sal.
- c) Agua acidulada.
- d) En agua con hielo.

5. ¿En qué etapa del proceso hay riesgo en la contaminación del alimento? a) En la cocción. b) En el envasado. c) En la preparación en crudo. d) En todas las etapas.

- a) En la cocción.
- b) En el envasado.
- c) En la preparación en crudo.
- d) En todas las etapas.

6. Indica cuál de las siguientes opciones no es una de las principales funciones de los aditivos:

- a) Contribuir a la conservación.
- b) Mantener la disponibilidad de alimentos fuera de temporada.
- c) Edulcorar el alimento.
- d) Garantizar la seguridad y la salubridad de los alimentos.

7. ¿Qué características debe tener el proceso de producción en cocina?

- a) Flujo continuo.
- b) Separación de zonas.
- c) Establecimiento de circuitos.
- d) Todas las respuestas son correctas.

8. ¿En qué consiste la cocción al vacío?

- a) Cocción larga a baja temperatura.
- b) Cocción larga a alta temperatura.
- c) Cocción corta a baja temperatura.
- d) Cocción corta a alta temperatura.

9. ¿De dónde proceden las micotoxinas?

- a) Alimentos.
- b) Agua.
- c) Hongos.
- d) Vías respiratorias altas.

10. ¿Qué cuchillo se utiliza para tornear la verdura?

- a) Puntilla.
- b) Cebollero.
- c) Tranchelar.
- d) Medio golpe.

11. ¿Cuáles son las técnicas que se aplican para la preparación de la salsa madre Bechamel?
- a) Hervido, expansión por concentración, *roux* oscuro y claveteado
 - b) *Roux* blanco, mantequilla clarificada, técnica del claveteado y aromatizado en la leche hervida.
 - c) *Roux* rubio, hervido del fondo blanco y verduras sofritas
12. Seleccione las salsas madres en la cocina
- a) Bechamel, Veloute, Española, Tomate y Holandesa
 - b) Spanish, Demi Glace, Mornay, Tomate
 - c) Bechamel, Mornay, Cheddar, Nantua
 - d) Veloute, Supreme Sauce, Española, Spanish & Creole
13. ¿Cuál es la diferencia entre una salsa Bechamel y una Velouté?
- a) La Bechamel usa mantequilla y la Velouté fondo
 - b) La Bechamel es más espesa
 - c) La Velouté lleva más cocción
 - d) Ninguna de las anteriores
14. ¿Cuál es el tiempo de cocción de una salsa de tomate?
- a) 3 horas
 - b) 1 hora
 - c) 20 minutos
 - d) 1,5 horas
15. ¿Qué alimentos consume en cantidad una persona con dieta cetogénica?
- a) Carbohidratos
 - b) Proteínas
 - c) Grasas
 - d) Verduras

Prueba práctica

Como prueba, el candidato deberá preparar las siguientes recetas:

1. Arroz blanco para 15 personas
2. Un corte de carne de res (entraña, lomo)
3. Salsa Bechamel.

GUÍA DE EVALUACIÓN COCINEROS			
1. Introducción			
Realizar las siguientes preparaciones y emplatar en el tiempo máximo de una hora, procurando una adecuada manipulación de los alimentos.			
Escala de evaluación	EXCELENTE (5 PUNTOS)	ACEPTABLE (3 PUNTOS)	INSATISFACTORIO (2 PUNTOS)
1. Arroz blanco			
Textura (Suelto 5 puntos, duro: 3 puntos, masoso: 2 puntos)			
Punto de sal correcto: 5 puntos, soso: 3 puntos, pasado de sal: 2 puntos			
2. Salsa bechamel			
Técnica correcta			
Sabor de salsa			
Textura, correcta 5, muy espesa 3, ligera 2			
3. Corte de carne			
Término de cocción azul (correcto 5, sobrecocido 3)			
Término medio de cocción azul (correcto 5, sobrecocido 3, crudo 2)			
Sabor: Proporción de sal y pimienta. Correcto 5, simple 3, salado 2			
4. Manipulación de alimentos			
Hace uso de los utensilios correctos			
Mantiene técnicas correctas de manipulación			
Muestra destreza en la preparación			
Va ordenando el área conforme cocina			

MODIFICADO POR		
Nombre	Puesto	Fecha
Manual de procedimientos de reclutamiento y selección	Consultoría KDJ	03 de enero 2025
REVISADO POR		
Nombre	Puesto	Fecha
Manual de procedimientos de reclutamiento y selección	Jefatura de Talento Humano	04 de enero 2025
APROBADO POR		
Nombre	Puesto	Fecha

Bitácora de versiones

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	COMENTARIOS
1	04 de enero de 2025	

Bibliografía

Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2007). An Integrated Process Model of Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 32(1), 452-471.

Bocanegra, J. (2011). Estrategias para enfrentar la escasez de personal en *Revista Perspectivas: Construyendo relaciones que crean valor*, PWC, Ed 5.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos (5ta Edición ed.)*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano (3rd ed.)*. McGraw-Hill.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.

Harris, M. (2007). The Importance of Candidate Experience in Recruitment. *Recruitment and Selection Journal*.

Iglesias, A. (2021). *La experiencia del candidato en el proceso de selección: claves para atraer talento*. Ediciones Pirámide.

LinkedIn Talent Solutions (2018). *Reinvención de la entrevista*. *Revista Tendencias internacionales en selección de personal*.

Rojas, Arias y Jiménez (2024). *Evaluación de la eficiencia del proceso de selección de personal implementado por el San José Indoor Club, en el periodo julio 2023 a junio 2024*.

Romero y Naranjo (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schmidt y Hunter (2016). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings*. West Texas A&M University.

Searle, R. H., & Ball, K. (2004). The Role of Communication in the Recruitment Process. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 23-38.

Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*, vol. 12, núm. 3, pp. 60-78.

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH.

Anexos y/o apéndices

Anexo 1. Encuesta aplicada a nuevos ingresos.

Encuesta sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección en el San José Indoor Club

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa?

Respuesta: _____

¿Cuánto tiene de laborar en la empresa?

a) 0 a 6 meses

b) 6 a 9 meses

¿Qué tan familiarizado estaba con la empresa antes de postularse?

Muy familiarizado

Familiarizado

Poco familiarizado

Nada familiarizado

1. Publicación de Vacantes

¿Cómo se enteró de la vacante?

- Sitio web de la empresa
- Redes sociales
- Portales de empleo
- Referencias de empleados
- Otros: _____

¿Qué medios considera más efectivos para la publicación de vacantes? (Selecciona todos los que apliquen)

- Redes sociales
- Portales de empleo
- Prensa escrita
- Ferias de empleo
- Otros: _____

¿Estaba la publicación de la vacante claramente definida en cuanto a requisitos, funciones e información de envío?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. Solicitud de Empleo

El formulario de solicitud de empleo, ¿solicitaba toda la información necesaria?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3. Información Importante Durante el Proceso

Durante la entrevista, ¿recibió la información suficiente sobre la empresa, el puesto y los pasos por seguir?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

La persona reclutadora, ¿se mostró informada sobre la empresa, el puesto y el proceso?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4. Etapas Definidas y Organizadas

¿Cómo calificaría la claridad en las etapas del proceso de selección?

- Muy clara
- Clara
- Confusa
- Muy confusa

El proceso de reclutamiento y selección, ¿ fue en general organizado?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5. Conocimiento sobre los Valores de la Empresa

¿Cuáles son los valores de la empresa? Respuesta: _____

6. Abordaje de Valores Durante el Proceso de Reclutamiento y Selección

Durante el proceso de selección, ¿se abordaron o transmitieron los valores de la empresa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Considera importante que el reclutador transmita los valores del Club durante el reclutamiento?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. Exploración de la Sensación del Candidato Durante el Proceso

¿Cómo calificaría su experiencia durante el proceso de entrevistas?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Cómo se sintió durante el proceso de aplicación de pruebas psicométricas/técnicas/prácticas?

8. Manejo de los Tiempos en las Etapas

El tiempo transcurrido desde que aplicó a la vacante hasta su contratación, ¿fue el adecuado?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. Comunicación e Información

Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿fue fluida la comunicación con la reclutadora?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

En las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección, ¿lo mantuvieron informado sobre su posición como candidato?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Cómo calificaría su experiencia durante el proceso de entrevistas? *

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Qué aspectos sugeriría para mejorar el proceso de reclutamiento y selección?

¿Hubo algún aspecto del proceso de selección que lo sorprendió de forma positiva?

¿Hubo alguna parte del proceso que lo hizo sentir incómodo?

¿La publicación de la vacante estaba claramente definida?

Anexo 2. Guía de entrevista para personal de reclutamiento.

Guía de entrevista

1. ¿Cuentan con un proceso de selección formal y estructurado para contratar nuevos empleados? En caso afirmativo, por favor describa las etapas principales de dicho proceso.
2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar y seleccionar a los candidatos?
3. ¿Cómo se difunden las oportunidades de empleo en la organización? ¿Existe un procedimiento establecido? ¿Se publican las vacantes en medios externos (sitios web, redes sociales, etc.)?
4. ¿Cuentan con una base de datos de candidatos para futuras oportunidades?
5. ¿Realizan entrevistas de selección con los candidatos? ¿Qué tipo de entrevistas llevan a cabo (individuales, grupales, técnicas, de competencias, etc.)? ¿Cuentan con una guía o formato estandarizado para la realización de las entrevistas?

6. ¿Utilizan algún tipo de pruebas o evaluaciones adicionales durante el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿qué tipo de pruebas o evaluaciones aplican (técnicas, psicométricas, de habilidades, etc.)? ¿Cómo se analizan e interpretan los resultados de dichas pruebas?
7. ¿Existe un procedimiento formal para la verificación de referencias y antecedentes de los candidatos seleccionados? ¿Qué información se verifica típicamente durante este proceso?
8. ¿Cuentan con un proceso de retroalimentación y seguimiento a los candidatos durante el proceso de selección?
9. ¿Cómo se comunican los resultados a los candidatos que no fueron seleccionados?
10. ¿Cuentan con indicadores de desempeño o métricas para evaluar la efectividad del proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cuáles son esos indicadores y cómo se monitorean?
11. ¿Existen oportunidades de mejora identificadas en el proceso de selección actual? En caso afirmativo, ¿qué acciones se han tomado o se planea tomar para mejorar dicho proceso?

Anexo 3. Estructura de Grupo Focal

Estructura del Grupo Focal sobre la Experiencia de Reclutamiento y Selección de Talento Humano en el San José Indoor Club

1. Objetivos del Grupo Focal

- Recoger y analizar las experiencias de los participantes durante los procesos de reclutamiento y selección, identificando tanto aspectos positivos como negativos.
- Detectar puntos críticos y oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, enfocándose en la experiencia del candidato.
- Evaluar la efectividad de la comunicación entre reclutadores y candidatos, incluyendo la claridad de la información proporcionada y la retroalimentación recibida.
- Comprender las expectativas de los candidatos al iniciar el proceso y cómo estas se alinean con su experiencia real, identificando posibles discrepancias.
- Recoger sugerencias y recomendaciones de los participantes, sobre cómo optimizar el proceso de selección, para mejorar la experiencia del candidato y la efectividad del reclutamiento.

2. Participantes

- Número de participantes: 10 personas.

- Perfil de los participantes: Candidatos que han participado en procesos de selección en los últimos 12 meses.

3. Moderadores

Licda. Diana Arias Esquivel

Lic. José Jiménez Araya

4. Duración

Aproximadamente 1.5 horas.

5. Agenda de la Sesión

- Introducción, Presentación y Contextualización (15 minutos)

"Hola a todos, y bienvenidos al grupo focal sobre la experiencia de reclutamiento y selección de talento humano. Nuestros nombres son Diana Arias y José Jiménez, seremos los moderadores de esta sesión.

Hoy estamos aquí para explorar y discutir sus experiencias en el proceso de reclutamiento y selección. Nuestro objetivo es obtener información valiosa que nos ayude a comprender mejor, cómo se sienten los candidatos durante este proceso y cómo podemos mejorar la experiencia en el futuro.

Agradecemos sinceramente su disposición para participar y compartir sus opiniones. Cada uno de ustedes aporta una perspectiva única y valiosa, y estamos comprometidos a escuchar sus voces.

2. Encuadre

Este grupo focal tiene como objetivo, entender cómo se sienten los candidatos respecto a las prácticas actuales, identificar áreas de mejora y recoger sugerencias para optimizar la experiencia del proceso.

Durante la sesión, queremos que compartan tanto sus experiencias positivas como las negativas. Su perspectiva es invaluable, ya que nos ayudará a identificar qué funciona bien y qué podría mejorarse en el proceso de selección.

Antes de comenzar, me gustaría repasar algunas normas de convivencia, para asegurarnos de que todos nos sintamos cómodos y respetados durante nuestra conversación. Estas normas incluirán el respeto mutuo, la confidencialidad, la participación activa y la oportunidad de escuchar a todos sin interrupciones.

- Normas de convivencia

Respeto Mutuo: Todos los participantes deben escuchar y respetar las opiniones de los demás, incluso si no están de acuerdo. Es importante fomentar un ambiente de diálogo constructivo.

Confidencialidad: Lo que se discuta en esta sesión debe permanecer confidencial. No compartiremos información personal o detalles de la conversación fuera del grupo.

Participación Activa: Se alienta a todos los participantes a contribuir a la discusión. Cada opinión es valiosa y todos deben tener la oportunidad de expresarse.

Sin Interrupciones: Para garantizar que cada voz sea escuchada, por favor evitemos interrumpir mientras alguien está hablando. Esperamos nuestro turno para compartir.

Uso del Tiempo: Respetemos los tiempos establecidos para cada tema y pregunta, para asegurarnos de cubrir todos los puntos importantes de la agenda.

Apertura y Honestidad: Se invita a los participantes a ser sinceros y abiertos sobre sus experiencias. La honestidad es clave para obtener información útil.

Evitar distracciones: Para mantener la concentración en la discusión, se recomienda silenciar teléfonos móviles y evitar el uso de dispositivos electrónicos, a menos que sea necesario.

Enfoque en la Experiencia: Centrémonos en compartir experiencias y sugerencias relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección, evitando desviaciones hacia otros temas.

Ahora, para romper el hielo y conocernos un poco mejor, los invito a que cada uno comparta brevemente su nombre y su experiencia general, en procesos de reclutamiento y selección. Esto nos permitirá tener un punto de partida para nuestra discusión y entender mejor el contexto de cada uno".

3. Preguntas Guía (45 minutos)

Experiencia General:

¿Cómo describirían su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección en el San José Indoor Club?

Aspectos Positivos:

¿Qué aspectos del proceso de reclutamiento encontraron más positivos? ¿Por qué?

Desafíos y Frustraciones:

¿Hubo momentos o etapas del proceso que consideraron confusos o frustrantes? Si es así, ¿pueden compartir ejemplos específicos?

Comunicación durante el proceso:

¿Cómo evaluarían la comunicación del reclutador durante todo el proceso? ¿Recibieron información clara y oportuna?

Retroalimentación:

¿Recibieron retroalimentación después de las entrevistas? ¿Cómo les gustaría que se brindara esta retroalimentación?

Expectativas vs. Realidad:

¿Qué expectativas tenían al inicio del proceso y cómo se compararon con la realidad que vivieron?

Información Necesaria:

¿Qué tipo de información les hubiera gustado tener antes de comenzar el proceso de selección?

Pruebas aplicadas durante el proceso

¿Qué opinión tienen sobre los filtros para ingresar, como pruebas técnicas, prácticas o psicométricas?

¿Qué le parece la cantidad de entrevistas y estructura actual del proceso?

Valores

¿Qué piensa sobre incluir los valores durante el proceso de reclutamiento?

¿Conoce los valores del club o le hablaron sobre los mismos durante el proceso?

Otras Observaciones:

¿Hay algo más que les gustaría agregar sobre su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección, que no hayamos cubierto? ¿Alguna práctica en otros lugares que pudiera ser replicada en el club?

- Cierre (10 minutos)

"Queremos agradecer sinceramente a cada uno de ustedes por su tiempo y por compartir sus experiencias en este grupo focal. Sus contribuciones han sido extremadamente valiosas y nos proporcionan una perspectiva única, sobre el proceso de reclutamiento y selección.

Apreciamos la honestidad y apertura con la que han abordado la discusión, lo que nos ayudará a identificar áreas de mejora y a optimizar la experiencia para futuros candidatos. Sus opiniones son fundamentales para seguir evolucionando y ofreciendo procesos más efectivos y satisfactorios.

6. Análisis de Resultados

Consiste en transcribir la sesión y analizar las respuestas, para identificar patrones y comentarios recurrentes.

Elaborar un informe que incluya recomendaciones basadas en las opiniones recogidas.

Anexo 4: Transcripción de las respuestas de participantes en grupo focal

Notas de las respuestas

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas brindadas, las cuáles no están en orden cronológico sino agrupadas por temas. Previa a cada frase se indica, el área donde labora la persona que emitió dicho comentario.

Tiempos de espera:

Servicios generales: “Esperé casi un mes desde la entrevista. Contacto 0, me indicaron que avisaban en la tarde, pero luego se tardó un mes para volverme a contratar”.

Vestidores: “No tuve entrevista con jefatura, solo Recursos Humanos, no tuve *tour*”.

“No estaba muy claro del puesto que iba a desempeñar, fue otra cosa, lo veía distinto”.

Boliche: “No sabía que existía el Indoor, me contactó Tony, me hablaron cosas positivas, me trataron bien”.

“El tiempo que se tardaron desde la entrevista hasta la contratación fue casi un mes, una tortura, yo le escribía a Tony, pero no sabía qué estaban esperando”.

Salón: “Respecto a la espera, en mi caso fue muy rápido, a los dos días ya estaba trabajando”.

Gerente AyB: “Mi contratación, por el puesto fue diferente, tensa, no sabía a lo que venía, había tres gerentes en frente mío, sí creo que podría sentirme intimidado, por más experiencia que tenga, porque eran muchas preguntas de diferentes personas”.

Pruebas físicas, técnicas, psicométricas:

Pruebas (salón): “Hace falta pruebas psicométricas, adicional de la física, para temas éticos, en personas que atienden clientes es necesario medir temas de carácter emocional”.

“Muy estructurado el salonero a cargo, considero que debe ser más extendido, ya que fue una hora de explicación más una hora haciendo funciones de salonero, solo da chance ver todo muy rápidamente, al menos debería ser una prueba de cuatro horas, con más tiempo se ubica mejor espacialmente. Se debería tener un salonero que esté encargado del practicante y enfocarse en esa persona cuatro horas, pero por ratos debía atender algún cliente, por cuanto se hace con la operación en curso y el practicante queda sin hacer nada”.

Seguridad: “Me gustan las pruebas psicométricas, ha sido el único lugar en que me han hecho, y me gusta que sean largas, aquí sí es serio, siento que otras empresas lo hacen por cumplir procedimientos”.

Servicios Generales: “Considero que es importante implementar pruebas psicométricas, positivo que se toman el tiempo, se ve la formalidad”.

Contabilidad: “Yo había aplicado para otro puesto, tenía la idea de que se requería inglés. La prueba técnica bien no la vi difícil, las psicométricas las vi fácil, he tenido entrevistas malas en otros lugares”.

Gerencia AyB: “Las pruebas prácticas en AyB son un punto de mejora, son a lo que haya para hacer en el momento, sin estructura, ya lo hemos hablado en conjunto con RH, que se puede hacer algo más estandarizado para lo operativo y tener una métrica para calificar, ahorita puede ser a ojo del chef”.

“Tal vez más la estructura de las pruebas, por el índice de rotación que hemos tenido”.
 “Hemos topado con que la rotación se da con gente que no se adapta al equipo, que es muy agresiva, hemos tenido que prescindir, debería realizarse pruebas psicométricas, el gremio es muy caliente y de pocas pulgas. Un mejor filtro a nivel de personalidad”.

Valores:

Seguridad/bodega: “Sí me los mencionaron los valores, me gusta porque así congenio mis valores con los de la empresa, sería bueno que regalen tarjetas con los valores y reglamentos”.

Salón: “Sería bueno implementar situaciones que reflejan los valores, situaciones hipotéticas, en el parque de diversiones se hacían juegos con premios, capacitaciones cada seis meses”

Servicios generales: “Sí, porque si sus valores no compaginan con la empresa, no funciona igual”.

Operaciones: “Deberíamos refrescarlos más. Un proceso más de los líderes de recordarlos. Conversar frecuentemente, en el día a día”.

Salón: “En una empresa, los valores estaban en lugares visibles, relacionarlos con ejemplos prácticos en las entrevistas.

Vestidores: “Los valores en el proceso, considero que sería bueno reforzarlos, a mí sí me los mencionaron”.

Bodega-seguridad: “Los valores son la personalidad de la empresa”.

Boliche: “En mi caso no me lo indicaron, los valores, la misión, ver donde voy a estar, deja mucho que decir”.

Gerencia AyB: “Yo sí creo que sería importante reforzar a los trabajadores, cuál es el fin de este lugar, y no entienden la finalidad de lo que hacemos, muchos no tienen claro, qué es el socio y el trabajo que hacemos para ellos, se pierde la visión, “nosotros debemos conocer para darnos a conocer”.

Contabilidad: “Los valores, la visión y la misión no están muy claras para todos los colaboradores”.

Comunicación durante el proceso y en Retroalimentación:

Servicios generales: Sí me dijeron los tiempos, tres días, me dieron buen trato.

Operaciones: “No profundizar tanto, con las personas respecto a cómo hubieran mejorado, la persona debe hacerlo desde su intención.

La retroalimentación se da después de ingresar, con capacitación, si no es a nivel de personalidad”.

Salón: “Después que uno esté contratado en el puesto, a los tres meses es que es importante la retroalimentación”.

Vestidores: “Experiencia positiva, fue muy profesional. La felicité por cómo entabló. Recibí retroalimentación, me dijeron las etapas del proceso, que es lo que seguía”.

Gerencia AyB:

Salón: Sí creo que es importante darle retroalimentación al candidato, en esos primeros 15 días, hay un poco de nebulosa, una data de más seguimiento, más capacitación para recién contratados, el seguimiento es corto.

Seguridad: Considero importante que le digan a uno en cuantos días lo vamos a contratar, qué pasa porque si me llaman de otra empresa, “y es que me gustó este, pero si no agarro”, yo sí tuve la confianza para ingresar, por eso es necesario mucho contacto verbal”.

Contabilidad: “Me sentí muy cómoda, recibí retroalimentación, me dijeron las etapas del proceso, que es lo que seguía”.

Cantidad de entrevistas y estructura actual del proceso:

Contabilidad: “A veces uno tiene pases solo para una entrevista, y es importante saber dentro de cuánto tiempo tendrá la otra”.

Seguridad: Yo pienso que está bien, hacer todas entrevistas y pruebas en el mismo día. Si el mismo día las hacen me doy una mejor visión si quiero seguir en el proceso.

Gerente AyB: “Al departamento le falta personal, cuando están tan recargados, no dan abasto, a la hora de faltar una persona que dé el seguimiento al proceso, es porque no hay una figura encargada de reclutamiento, porque al final ambas hacen de todo, hasta planillas”.

Aspectos de mejora:

Contabilidad. Que lo posteen los puestos en varias plataformas, mi visión es que es muy difícil entrar y un perfil alto.

Seguridad: Considero importante que le digan a uno en cuántos días lo vamos a contratar, que pasa porque si me llaman de otra empresa, “y es que me gustó este, pero si no agarro nada”, yo sí tuve la confianza para ingresar, contacto verbal, tuve entrevistas con cuatro personas viéndome.

Gerencia AyB: Nos hace falta plataforma propia para reclutar, no nos conocen, un blog, algo que nos haga vender, otras empresas tienen un segmento de las áreas de quienes trabajan, aquí usted no se da la idea de qué es un club a menos que haya trabajado en uno, como la compañera que pensaba que se tenía que hablar inglés.

Salón: “Para colaboradores nuevos, alguna lista de las personas que trabajan en el club, muchos pierden de vista, que sepan dónde acudir dependiendo del tema, me han dicho me siento abandonado”.