

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA SEDE HEREDIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Tesis para optar por el grado de Licenciatura en la
carrera de Administración de negocios con énfasis en
Recursos Humanos**

**Análisis del proceso de reclutamiento y selección
aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas
Regionales durante el período de enero a mayo
2018**

**Elaborada por:
Gabriela Coto Obando**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora**

Agosto 2018

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Gabriela Coto Obando, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1454-0902 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de la Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales durante el período de Enero a Mayo 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los catorce días del mes de Agosto del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante
Cédula 114540902

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 14 de agosto del 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante **Gabriela Coto Obando**, cédula de identidad número 1-1454-0902 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales durante el periodo de Enero a Mayo 2018**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

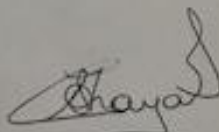
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

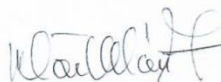
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Gabriela Coto Obando** céd 1-1454-0902, titulada "**Análisis del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales durante el período de Enero a Mayo 2018.**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 29 de Agosto de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO

San Rafael de Heredia, 6 de setiembre de 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas


Estimados señores:

En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el Proyecto de Graduación elaborado por el estudiante Gabriela Coto Obando, cédula número 1-1454-0902, para optar por el grado académico de Licenciatura, bajo el título:

“Análisis del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales durante el periodo de enero a mayo 2018”.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,


Xinia Arguedas Rodríguez
Cédula No 1 458 488
Carné # 06032 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes

Xinia Arguedas Rodríguez
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, quienes durante toda mi vida han sido mis guías y mi mayor inspiración para llegar a donde estoy ahora, esto y más se lo debo a ellos.

A Dios porque sin Él, el cumplimiento de todos mis objetivos profesionales y personales no serían igual, me lleva de la mano en este gran camino de la vida.

A mis hermanos Lirroy y Geoffrey quienes fueron también una gran guía durante todo este proceso, por la paciencia y apoyarme en cada momento.

A mi novio quiero agradecer por toda su paciencia, apoyo en cada momento, que me motivaban aún más para el logro de esta meta tan importante.

A mi tutora Susana Araya por su gran esmero y dedicación, apoyándome en cada etapa de esta investigación, por su gran disposición, ética y transparencia en su ayuda brindada.

Finalmente agradezco a mi equipo de trabajo de recursos humanos por su apoyo, tiempo y ayuda en el proceso de investigación.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación para la obtención de mi título con el grado de Licenciatura se lo dedico a mi mamá, quien es y será el pilar más importante en mi vida, mi mayor ejemplo a seguir, porque no solo es la mejor madre, sino que también la mejor amiga.

Tabla de Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA.....	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO.....	3
CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
DEDICATORIA.....	7
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL.....	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	19
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	21
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	25
1.6.1 ALCANCES.....	25
1.6.2 LIMITACIONES.....	25
1.7 APORTE DEL INVESTIGADOR.....	25
1.7.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	26
1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 MARCO SITUACIONAL.....	29
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE BAC CREDOMATIC.....	29
2.1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	31
2.1.3 VISIÓN.....	33
2.1.4 MISIÓN.....	33
2.1.5 VALORES DE LA EMPRESA BAC CREDOMATIC.....	33
2.1.6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	34
2.1.7 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.1.8 IMÁGENES DE BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES.....	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.2.1 ADMINISTRACIÓN.....	40
2.2.1.1 <i>Características de la administración</i>	42
2.2.1.2 <i>Proceso administrativo</i>	43
2.2.1.3 <i>Planear</i>	43
2.2.1.4 <i>Organizar</i>	44
2.2.1.5 <i>Dirigir</i>	44

2.2.1.6. <i>Controlar</i>	45
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	45
2.2.2.1 <i>Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff</i>	47
2.2.2.2 <i>Recursos Humanos como proceso</i>	48
2.2.2.3 <i>Políticas de Recursos Humanos</i>	49
2.2.2.4 <i>Objetivos del área de Recursos Humanos</i>	52
2.2.2.5 <i>Función del área de Recursos Humanos</i>	53
2.2.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	53
2.2.3.1 <i>Remuneración</i>	53
2.2.3.2 <i>Valuación y clasificación de los puestos</i>	55
2.2.3.3 <i>Inducción</i>	56
2.2.3.4 <i>Desempeño</i>	57
2.2.3.5 <i>Capacitación de personal</i>	58
2.2.3.6 <i>Reclutamiento de personal</i>	60
2.2.3.6.1 <i>Investigación interna de las necesidades</i>	62
2.2.3.6.2 <i>Investigación externa del mercado</i>	62
2.2.3.6.3 <i>Medios de reclutamiento</i>	63
2.2.3.7 <i>Selección de personal</i>	67
2.2.3.7.1 <i>Bases para la selección de personal</i>	69
2.2.3.7.2 <i>Entrevista de selección</i>	71
2.2.3.7.3 <i>Etapas de la entrevista de selección</i>	73
2.2.4 REFORMA PROCESAL LABORAL.....	75
2.2.4.1 <i>Beneficios de la Reforma Procesal Laboral</i>	76
2.2.5 METODOLOGÍA ÁGIL.....	81
2.2.5.1 <i>Los principios del Agile Recruiting</i>	81
2.2.5.2 <i>Cómo implementar Agile en tu Equipo de Reclutamiento</i>	82
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	83
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	84
3.2 NATURALEZA.....	85
3.2.1 ENFOQUE CUALITATIVO.....	85
3.2.2 ENFOQUE CUANTITATIVO.....	85
3.2.3 ENFOQUE MIXTO.....	85
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	86
3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	88
3.4.1 ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	88
3.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	89
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	90
3.5.1 MUESTRA.....	90
3.5.2 POBLACIÓN.....	91
3.6 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	92
3.6.1 CUESTIONARIO.....	94
3.6.2 ENCUESTA.....	94
3.6.3 OBSERVACIÓN.....	96
3.6.4 ENTREVISTA.....	97
3.6.4.1 <i>Recolección de datos y análisis de documentos</i>	97

3.7 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	97
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	98
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	102
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	103
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	103
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS	105
4.3.1 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	105
4.3.2 GRÁFICO DE BARRAS	106
4.3.3 GRÁFICO CIRCULAR	106
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
5.1 CONCLUSIONES	148
5.1.1 INFORMACIÓN GENERAL	148
5.1.2 VARIABLE 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	149
5.1.2.1 <i>Indicador 1: Reforma Procesal Laboral (RPL)</i>	149
5.1.3 VARIABLE 2. HERRAMIENTA DE TRABAJO JIRA.....	149
5.1.3.1 <i>Indicador 1: Requerimiento de la solitud y contratación</i>	149
5.1.4 VARIABLE 3. SITIO EMPLEOS BAC CREDOMATIC.....	150
5.1.4.1 <i>Indicador 1: Proceso de reclutamiento</i>	150
5.1.5. VARIABLE 4. TIPO DE MÉTRICAS	151
5.1.5.1 <i>Indicador 1: Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros</i>	151
5.2 RECOMENDACIONES	151
5.2.1. VARIABLE 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	151
5.2.1.2 <i>Indicador 1: Reforma Procesal Laboral (RPL)</i>	151
5.2.3 VARIABLE 2. HERRAMIENTA DE TRABAJO JIRA.....	152
5.2.3.1 <i>Indicador 1: Requerimiento de la solitud y contratación</i>	152
5.2.4. VARIABLE 3. SITIO EMPLEOS BAC CREDOMATIC.....	152
5.2.4.1. <i>Indicador 1: Proceso de reclutamiento</i>	152
5.2.5. VARIABLE 4. TIPO DE MÉTRICAS	153
5.2.5.1 <i>Indicador 1: Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros</i>	153
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	154
6.1 INTRODUCCIÓN	155
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	156
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	157
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	157
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	157
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	157
6.4.1 ALCANCES	157
6.4.2 LIMITACIONES	158
6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES	159
6.6 PROPUESTA	159
6.6.1 ELABORAR UN NUEVO DISEÑO DEL FORMULARIO: SOLICITUD DE EMPLEO.	159

6.6.2 JUSTIFICAR COMO LA HERRAMIENTA DE TRABAJO JIRA MEDIANTE EL MÓDULO “JIRA RECRUITING” REFUERZA Y TRAE MEJORAS SIGNIFICATIVAS AL PROCESO DE R&S	163
6.6.3 PREPARAR UNA PROPUESTA PARA EL SITIO WEB EMPLEOS BAC CREDOMATIC (WWW.EMPLEOSBACCREDOMATIC.COM)	168
6.6.4 ESTABLECER UN MEJOR INDICADOR EN TIEMPOS DE RESPUESTA PARA LAS ETAPAS DE POSTEO VACANTE Y ENVÍO DE FILTROS AL CLIENTE INTERNO.....	174
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	178
ANEXOS.....	181
ANEXO 1. CUESTIONARIO.	182
GLOSARIO	189

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: BAC CREDOMATIC MEJORANDO EN EL TIEMPO	20
ILUSTRACIÓN 2: SERVICIOS INNOVADORES BAC CREDOMATIC	22
ILUSTRACIÓN 3: TARJETAS DE CRÉDITO BAC CREDOMATIC	29
ILUSTRACIÓN 4: LÍNEA DEL TIEMPO, HISTORIA BAC CREDOMATIC	30
ILUSTRACIÓN 5: AVANCE CON EL CAMBIO DE MARCA, BAC CREDOMATIC	32
ILUSTRACIÓN 6: VALORES BAC CREDOMATIC	33
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA GENERAL BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES (2018)	34
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS	35
ILUSTRACIÓN 9: ENTRADA OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES	36
ILUSTRACIÓN 10: RECEPCIÓN OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES	37
ILUSTRACIÓN 11: PASILLO OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES	38
ILUSTRACIÓN 12: ZONA DE TRABAJO RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES	39
ILUSTRACIÓN 13: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	43
ILUSTRACIÓN 14: ESTRUCTURA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	46
ILUSTRACIÓN 15: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA QUE LA FUNCIÓN DE GRH SE ENCUENTRA EN LA POSICIÓN DE STAFF	47
ILUSTRACIÓN 16: DIVERSOS TIPOS DE REMUNERACIONES	54
ILUSTRACIÓN 17: VALUACIÓN Y REVALUACIÓN DE PUESTOS	55
ILUSTRACIÓN 18: TIPOS DE CAMBIOS DE CONDUCTA POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN	59
ILUSTRACIÓN 19: EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN	60
ILUSTRACIÓN 20: LAS TRES ETAPAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	61
ILUSTRACIÓN 21: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	69
ILUSTRACIÓN 22: LA ENTREVISTA COMO PROCESO DE COMUNICACIÓN	72
ILUSTRACIÓN 23: TIPOS DE DISCRIMINACIÓN	77
ILUSTRACIÓN 24: TRAYECTORIA REFORMA PROCESAL LABORAL COSTA RICA	80
ILUSTRACIÓN 25: REPRESENTACIÓN DE UNA MUESTRA COMO SUBGRUPO	91
ILUSTRACIÓN 26: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES	93
ILUSTRACIÓN 27: EJEMPLO DE CODIFICACIÓN	104
ILUSTRACIÓN 28: EJEMPLO DE UNA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	106
ILUSTRACIÓN 29: EJEMPLO GRÁFICO DE BARRAS	106
ILUSTRACIÓN 30: EJEMPLO DE GRÁFICO CIRCULAR	107
ILUSTRACIÓN 31: PIZARRA PRINCIPAL PARA EL MANEJO DE PLAZA	164
ILUSTRACIÓN 32: FORMULARIO INTERACTIVO INFORMACIÓN DE CANDIDATO	165
ILUSTRACIÓN 33: CAMPO PARA ASIGNAR PRIORIDAD	166
ILUSTRACIÓN 34: SECCIÓN PARA AGREGAR RESPONSABLE	166
ILUSTRACIÓN 35: SECCIÓN PARA ADJUNTAR DOCUMENTOS	167
ILUSTRACIÓN 36: SITIO WEB EMPLEOS BAC CREDOMATIC	168
ILUSTRACIÓN 37: MEJORAS PARA ADMINISTRADORES	169
ILUSTRACIÓN 38: MODELO ACTUAL-BASE DE DATOS DRUPAL	170
ILUSTRACIÓN 39: MODELO PROPUESTO-BASE DE DATOS SQL SERVER	171
ILUSTRACIÓN 40: CONSISTENCIA Y ESTANDARIZACIÓN	172
ILUSTRACIÓN 41: SER CLARO	172
ILUSTRACIÓN 42: JERARQUIZAR LA INFORMACIÓN POR BLOQUE Y RELEVANCIA PARA EL RECLUTADOR	173
ILUSTRACIÓN 43: AUTOCOMPLETAR EN BÚSQUEDA	174
ILUSTRACIÓN 44: ETAPAS POR MEDIR	175
ILUSTRACIÓN 43: PROPUESTA INDICADOR	177

Índice de Cuadros

CUADRO 1: LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	48
CUADRO 2: POBLACIÓN SELECCIONADA RRHH REGIONAL	91

Índice de Tablas

TABLA 1: SU GÉNERO ES	107
TABLA 2: SU EDAD SE ENCUENTRA DENTRO DEL SIGUIENTE RANGO.....	108
TABLA 3: ¿EN CUÁL PUESTO SE DESEMPEÑA USTED ACTUALMENTE?	109
TABLA 4: SELECCIONE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS CUALES USTED SE DESEMPEÑA.....	110
TABLA 5: INDIQUE A CUÁL CORRESPONDE SU ANTIGÜEDAD EN BAC CREDOMATIC:	111
TABLA 6: MENCIONE EN 5 PASOS COMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL	112
TABLA 7: MENCIONE EN 5 PASOS COMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE SELECCIÓN QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL	113
TABLA 8: ¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL?.....	115
TABLA 9: ¿LOS ESPECIALISTAS UTILIZAN DE UNA MANERA ESTANDARIZADA, PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS?.....	116
TABLA 10: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?	118
TABLA 11: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?	119
TABLA 12: ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN BAC CREDOMATIC ES INCLUSIVO CON LOS CANDIDATOS?	120
TABLA 13: ¿CONSIDERA USTED QUE SE HAN DADO CASOS DE DISCRIMINACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?.....	121
TABLA 14: SELECCIONE LOS CASOS DE DISCRIMINACIÓN PRESENTES QUE CONSIDERE EXISTEN EN EL PROCESO	122
TABLA 15: SELECCIONE EN CUÁLES MOMENTOS DEL PROCESO SE EFECTUÓ EL CASO DE DISCRIMINACIÓN	123
TABLA 16: DE LOS SIGUIENTES CAMPOS DE LA REFORMA PROCESAL LABORAL, ¿CUÁLES CUMPLE LA ORGANIZACIÓN?.....	124
TABLA 17: ¿CONOCE USTED SI EL PERSONAL A CARGO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SE CAPACITÓ PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA NUEVA REFORMA PROCESAL LABORAL?	125
TABLA 18: ¿CONSIDERA PERTINENTE LA UTILIZACIÓN DE UN SOFTWARE COMO JIRA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN?.....	126
TABLA 19: ¿QUÉ MEJORAS CONSIDERA USTED APORTA LA HERRAMIENTA JIRA EN LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	127
TABLA 20: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES ACERCA DEL USO CORRECTO DE ESTA HERRAMIENTA?.....	128
TABLA 21: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO?	129
TABLA 22: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SE ALINEA Y FACILITA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?.....	130
TABLA 23: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC APORTA VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?.....	131
TABLA 24: ¿CUÁLES SON LOS PERFILES QUE MAYORMENTE SE OBTIENEN DE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC?	133
TABLA 25: ¿EL ACCESO, NAVEGACIÓN Y CONSULTA QUE REALIZA MEDIANTE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SON DE MANERA RÁPIDA Y SENCILLA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	134

TABLA 26: ¿EN LA ESCALA DEL 0 AL 10, COMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN ATRACCIÓN DE TALENTO DE LA PLATAFORMA EMPLEOS BAC CREDOMATIC?	135
TABLA 27: CONTESTARON LA PREGUNTA.....	136
TABLA 28: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	138
TABLA 29: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	139
TABLA 30: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	140
TABLA 31: ¿A LOS INDICADORES QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE SE LES DA SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN BAJO UN PERIODO DE TIEMPO?	141
TABLA 32: ¿LOS INDICADORES QUE EXISTEN ACTUALMENTE SE ALINEAN CON TIEMPOS DE RESPUESTA, PUBLICACIÓN DE VACANTE Y ENVÍO DE FILTROS?	142
TABLA 33: ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBEN CREAR NUEVOS INDICADORES QUE AGREGUEN MAYOR VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	143
TABLA 34: ¿CONSIDERA QUE LOS INDICADORES ACTUALES DEBEN SER REESTRUCTURADOS?	145

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: SU GÉNERO ES	107
GRÁFICO 2: SU EDAD SE ENCUENTRA DENTRO DEL SIGUIENTE RANGO	108
GRÁFICO 3: ¿EN CUÁL PUESTO SE DESEMPEÑA USTED ACTUALMENTE?.....	109
GRÁFICO 4: SELECCIONE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS CUALES USTED SE DESEMPEÑA: .	110
GRÁFICO 5: INDIQUE A CUÁL CORRESPONDE SU ANTIGÜEDAD EN BAC CREDOMATIC	111
GRÁFICO 6: CONTESTARON LA PREGUNTA	112
GRÁFICO 7: CONTESTARON LA PREGUNTA	114
GRÁFICO 8: ¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL?.....	116
GRÁFICO 9: ¿LOS ESPECIALISTAS UTILIZAN DE UNA MANERA ESTANDARIZADA, PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS?.....	117
GRÁFICO 10: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?	118
GRÁFICO 11: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?	119
GRÁFICO 12: ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN BAC CREDOMATIC ES INCLUSIVO CON LOS CANDIDATOS?	120
GRÁFICO 13: ¿CONSIDERA USTED QUE SE HAN DADO CASOS DE DISCRIMINACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?.....	121
GRÁFICO 14: SELECCIONE LOS CASOS DE DISCRIMINACIÓN PRESENTES QUE CONSIDERE EXISTEN EN EL PROCESO	122
GRÁFICO 15: SELECCIONE EN CUÁLES MOMENTOS DEL PROCESO SE EFECTUÓ EL CASO DE DISCRIMINACIÓN	123
GRÁFICO 16: DE LOS SIGUIENTES CAMPOS DE LA REFORMA PROCESAL LABORAL, ¿CUÁLES CUMPLE LA ORGANIZACIÓN?.....	124
GRÁFICO 17: ¿CONOCE USTED SI EL PERSONAL A CARGO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SE CAPACITÓ PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA NUEVA REFORMA PROCESAL LABORAL?	125
GRÁFICO 18: ¿CONSIDERA PERTINENTE LA UTILIZACIÓN DE UN SOFTWARE COMO JIRA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN?.....	126
GRÁFICO 19: ¿QUÉ MEJORAS CONSIDERA USTED APORTA LA HERRAMIENTA JIRA EN LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	127
GRÁFICO 20: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES ACERCA DEL USO CORRECTO DE ESTA HERRAMIENTA?	128

GRÁFICO 21: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO?	130
GRÁFICO 22: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SE ALINEA Y FACILITA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	131
GRÁFICO 23: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC APORTA VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	132
GRÁFICO 24: ¿CUÁLES SON LOS PERFILES QUE MAYORMENTE SE OBTIENEN DE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC?	133
GRÁFICO 25: ¿EL ACCESO, NAVEGACIÓN Y CONSULTA QUE REALIZA MEDIANTE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SON DE MANERA RÁPIDA Y SENCILLA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	134
GRÁFICO 26: ¿EN LA ESCALA DEL 0 AL 10, COMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN ATRACCIÓN DE TALENTO DE LA PLATAFORMA EMPLEOS BAC CREDOMATIC?	136
GRÁFICO 27: CONTESTARON LA PREGUNTA	137
GRÁFICO 28: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	138
GRÁFICO 29: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	139
GRÁFICO 30: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	140
GRÁFICO 31: ¿A LOS INDICADORES QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE SE LES DA SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN BAJO UN PERIODO DE TIEMPO?	141
GRÁFICO 32: ¿LOS INDICADORES QUE EXISTEN ACTUALMENTE SE ALINEAN CON TIEMPOS DE RESPUESTA, PUBLICACIÓN DE VACANTE Y ENVÍO DE FILTROS?	142
GRÁFICO 33: ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBEN CREAR NUEVOS INDICADORES QUE AGREGUEN MAYOR VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?	144
GRÁFICO 34: ¿CONSIDERA QUE LOS INDICADORES ACTUALES DEBEN SER REESTRUCTURADOS?	145

INTRODUCCIÓN

BAC Credomatic es una de las entidades financieras más reconocidas que cuenta con más de 22.000 colaboradores y más de 3.5 millones de clientes en la región, debido a su innovación constante en productos y servicios, ofreciendo al cliente realizar trámites y guardar su dinero de una manera segura, ágil y efectiva; BAC Credomatic busca continuamente reinventarse y avanzar de la mano con las tendencias tecnológicas que le permita ser líder y primera opción en el mercado competitivo.

La investigación por realizar para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos busca elaborar un análisis del proceso de reclutamiento y selección en el periodo de enero a mayo del presente año y así obtener información relevante que potencie aún más los resultados de esta.

El desarrollo de la investigación estará compuesto por seis capítulos, los cuales permiten una mejor comprensión y entendimiento.

Capítulo I: Se titula “Información general”, en el mismo está contenida la formulación, planteamiento, antecedentes, justificación y delimitación del problema, objetivos de la investigación, sus alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se titula “Marco teórico”, en el cual se indican aspectos teóricos de la investigación, la reseña histórica de BAC Credomatic, organigrama y algunas imágenes del lugar que está siendo objeto de estudio, la misión, visión, valores y demás características importantes que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: Se le titula “Marco metodológico”, en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: este capítulo se denomina “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los trabajadores, desde una perspectiva objetiva.

Capítulo VI: Denominado “Propuesta”, en este se selecciona la propuesta, detalle y costos de implementación si así determinado objetivo de la misma lo requiere, impacto, descripción de actividades y acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a 1952, cuando se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito como punta de lanza mediante la empresa Credomatic.

En los años 80, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica y en la década de los 90 se concretó la expansión hacia otros mercados de Centroamérica; fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región. Ello se mantiene hasta hoy, las economías florecen y esta destacada entidad financiera llega a posicionarse como una de las más reconocidas por sus productos y servicios innovadores; actualmente el 100% de sus acciones pertenecen al gran conglomerado financiero de Grupo Aval en Colombia; a pesar del cambio en el control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del grupo financiero se mantienen; se reforzaron los productos y servicios para ofrecer a clientes por lo que a hoy se sigue caracterizando por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Actualmente BAC Credomatic áreas regionales cuenta con una planilla de más de 850 colaboradores y divididos en 3 grandes áreas: negocio, tecnología y el centro de servicios compartidos, en conjunto se trabaja por el cumplimiento de la estrategia, basados en procesos ágiles y un buen servicio al cliente.

Áreas Regionales viene a ser como “casa matriz” de acá nace la estrategia que es difundida a lo largo de los países de la región centroamericana, cada país va a tomar la estrategia y la “tropicaliza” a su manera, pero siempre con el objetivo de

su cumplimiento, Áreas Regionales se encuentra ubicada en Costa Rica, pero funciona totalmente aparte de la operación local.

ILUSTRACIÓN 1: BAC CREDOMATIC MEJORANDO EN EL TIEMPO



FUENTE: Sitio Web: www.baccredomatic.com/avanzando [BAC Credomatic] (2017)

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el año 2016 con el cambio del presidente ejecutivo CEO (chief executive officer), situación que desencadena una serie de cambios a nivel organizacional, entre ellos un aumento significativo en las contrataciones a partir del año 2017 a un 42% con respecto al 2016, situación nueva para la misma, dado que años atrás la solicitud de plazas no era tan masiva, provocando una recarga a los especialistas en reclutamiento y selección del área, al dedicar su tiempo en una gran parte del porcentaje a la atracción de talento y deja de lado la participación en proyectos especiales, de tal manera que según análisis de cargas de trabajo los especialistas están sobrecargados; con base en los análisis realizados por el área de productividad de BAC Credomatic Áreas Regionales; el tiempo se ve

comprometido y el aporte en mejoras al proceso es escaso; no es visible con el paso de los días, generando poca innovación y agilidad, en el presente año 2018, las cargas se han regulado enormemente, debido a una tercerización de las cargas, pero no se ha dado un enfoque o una atención a los proyectos especiales, específicamente en la innovación, no se han generado ni enfocado en objetivos de tecnología digital y tendencias de reclutamiento 2.0.

Al ser una entidad financiera tan reconocida, la nueva ideología del presidente ejecutivo es buscar una mejora continua en sus procesos para ser un más simple BAC Credomatic, basada en la tecnología digital.

El problema recae que, al no tener un enfoque estratégico adecuado en el departamento, referente a la digitalización de las operaciones y al no adaptarse a estos, crea posibilidades de estancarse con respecto a sus competidores. Una organización que posea objetivos de tecnología digital tendrá procesos óptimos, incremento en su productividad, mejora en la comunicación y una gran competitividad en el mercado. Aumentando la eficiencia y eficacia del Departamento de Recursos Humanos en sus labores de reclutamiento.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales en la contratación del nuevo colaborador?

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Con la investigación por realizar, se busca enriquecer la estrategia que conforma al Grupo Financiero, ir de la mano por un más simple BAC Credomatic, efectuar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, disminuyendo así las cargas

de trabajo y promoviendo el equilibrio de vida personal-laboral; logrando ser competitivos y no solo ser reconocidos por productos y servicios innovadores, sino también por la efectividad en contratación y ejecución de nuevas tendencias que llegan con el avance y desarrollo del mercado, tal y como es el caso de la transformación digital y el reclutamiento 2.0.

Esto será de gran ayuda para quien forme parte de la operativa del área o para aquel que se involucre en un proceso de contratación, ser parte de una buena y satisfactoria experiencia del cliente pues no es suficiente con ser una entidad financiera y mantener buenos números, debe sobresalir en el sector al contar con herramientas y procesos ágiles, que no generen reprocesos, reinventar lo existente, a lo que se acostumbra con el día a día y que finalmente la innovación esté presente en el ADN de la función o roles de recursos humanos.

Las tendencias tecnológicas sobre el proceso de reclutamiento y selección son actualizadas año tras año, como las buenas prácticas para ejecutar dicho proceso en las organizaciones, considerando plataformas y aplicaciones para su efectividad.

ILUSTRACIÓN 2: SERVICIOS INNOVADORES BAC CREDOMATIC



FUENTE: Búsqueda libre imágenes. www.google.com

Tomando en cuenta la línea de la organización en la innovación de sus procesos como parte de la nueva estrategia que se promueve a lo interno y externo para el cumplimiento de los objetivos; BAC Credomatic estaría siendo pionero en innovación digital con sus procesos, en este caso para el de reclutamiento. Asimismo facilitando a las demás empresas un benchmarking en procesos; según Ricardo Rodarte (2017) en su artículo *Escasez de talento o falta de innovación en procesos de reclutamiento* afirma:

Las empresas (...) deben de trabajar en dos tipos de estrategias: una dirigida a desarrollar su marca como empleadora y la otra a utilizar las mejores y más nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal, ambas les deben permitir mejorar la experiencia del candidato para así atraer a los más calificados, motivados y alineados con la cultura corporativa.

De esta investigación se espera que la administración con énfasis en recursos humanos pueda fortalecer campos de estudio como la gestión en la contratación, selección de personal, el fomentar la comunicación interna en las organizaciones, formando a profesionales con información del mundo actual, que pueda haber siempre cuestionamientos de cómo hacer los procesos de una mejor manera y alineados a nuevas y buenas prácticas.

Siendo BAC Credomatic una organización tan grande y abierta a la mejora continua, con la investigación se verá beneficiada en potenciar la planificación estratégica para una mejor distribución de trabajo, el disfrute por cada persona que deba realizarlo y que el candidato tenga una buena experiencia al ser participe de un proceso en la organización; un mayor involucramiento de las áreas

internas para el aporte de ideas, promoviendo el trabajo en equipo, ser proactivos y puntuales, logrando sobrellevar la operativa diaria sin abandonar la innovación en proyectos importantes, en todo proceso hacia la transformación digital se requiere de una mente o un pensamiento disruptivo, de esta manera se podrán siempre tener resultados exponenciales.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Analizar el proceso de reclutamiento y selección actual aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales durante el período de enero a mayo 2018.

1.5.2 Objetivos Específicos

Los objetivos descritos a continuación son los que permiten alcanzar el objetivo general de la investigación; según Sampieri (2014)

son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Al redactarlos, es habitual utilizar verbos y derivados del tipo: “describir”, “determinar”, “demostrar”, “examinar”, “especificar”, “indicar”, “analizar”, “estimar”, “comparar”, “valorar” y “relacionar” respecto de los conceptos o variables incluidas. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen deben ser congruentes entre sí. (p.37)

- Identificar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en BAC Credomatic en relación con la nueva reforma procesal laboral.
- Determinar cómo la herramienta de trabajo Jira beneficia en la mejora del flujo del requerimiento de la solicitud y contratación.

- Determinar si el sitio Empleos BAC Credomatic cumple el objetivo de atracción de talento como apoyo al proceso de reclutamiento.
- Determinar el tipo de indicadores que se le aplica al proceso de reclutamiento y selección actual, tomando en cuenta los tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros.
- Elaborar una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección, aplicado en BAC Credomatic Áreas Regionales.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances

Esta investigación se llevará a cabo para el período de enero a mayo del año en curso con los procesos de reclutamiento y selección que se realicen para las posiciones vacantes durante ese lapso en la empresa BAC Credomatic.

1.6.2 Limitaciones

BAC Credomatic como entidad financiera cuenta con lineamiento de confidencialidad de la información, por ello el acceso a cierta información que se pueda requerir para la investigación será prohibido mostrar o compartir de manera externa.

1.7 APORTE DEL INVESTIGADOR

La presente investigación busca analizar el proceso actual de reclutamiento y selección aplicado en la empresa BAC Credomatic. Entendiendo los procesos que se realicen entre enero y mayo del año 2018, obtenido el análisis correspondiente

se estarán brindando una serie de recomendaciones para su posible implementación en el proceso que se desea mejorar.

1.7.1 Delimitación Espacial

La investigación es realizada en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales, la misma se encuentra ubicada en el Edificio Plaza Roble, Terrazas A, 2 piso, frente a Multiplaza Escazú y es donde se estarán analizando tanto el proceso de reclutamiento como selección.

1.7.2 Delimitación Temporal

Esta investigación se llevará a cabo de enero a mayo del año 2018, analizando los procesos de reclutamiento y selección de personal que se realicen para las oficinas de Regional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo está constituido por tres apartados, el primero explica el marco situacional, hace referencia a lo relacionado con la organización donde se está realizando la investigación como: contexto histórico, generalidades de la empresa, visión, valores, estructura organizacional, entre otros.

El segundo apartado se denomina marco conceptual, el mismo contiene definiciones conceptuales relacionadas con la investigación efectuada. Estas definiciones son alineadas a la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

El tercer apartado de este capítulo se denomina teorías relacionadas con el proyecto y el mismo enmarca definiciones relacionadas con el tema de la investigación, comparando la visión de diferentes autores.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica de BAC Credomatic

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a 1952, cuando se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito como punta de lanza mediante la empresa Credomatic.

ILUSTRACIÓN 3: TARJETAS DE CRÉDITO BAC CREDOMATIC



FUENTE: Sitio Web: www.baccredomatic.com/avanzando [BAC Credomatic] (2017)

En los años 80, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica y en la década de los 90 se concretó la expansión hacia otros mercados de Centroamérica; fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región. Ello se mantiene hasta hoy, las economías florecen y esta destacada entidad financiera llega a posicionarse como una de las más

reconocidas por sus productos y servicios innovadores; actualmente el 100% de sus acciones pertenecen al gran conglomerado financiero de Grupo Aval en Colombia; a pesar del cambio en el control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del grupo financiero se mantienen; se reforzaron los productos y servicios para ofrecer a clientes por lo que a hoy se sigue caracterizando por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

ILUSTRACIÓN 4: LÍNEA DEL TIEMPO, HISTORIA BAC CREDOMATIC



FUENTE: Creación propia, información tomada de BAC Credomatic, 2018

Actualmente BAC Credomatic Áreas Regionales cuenta con una planilla de más de 850 colaboradores y divididos en 3 grandes áreas: negocio, tecnología y el centro de servicios compartidos, en conjunto se trabaja por el cumplimiento de la estrategia, basados en procesos ágiles y un buen servicio al cliente.

2.1.2 Generalidades de la empresa

BAC Credomatic es una de las organizaciones financieras mejor reconocida a nivel centroamericano, debido a sus innovaciones y desarrollos tecnológicos sofisticados; que hacen la diferencia en sus productos y servicios por lo que la posiciona como la entidad preferida por sus más de 3.4 millones clientes, cifra que continúa creciendo día a día.

BAC Credomatic se encuentra entre las principales compañías del sector financiero con una amplia experiencia en productos tales como: las tarjetas de crédito, servicios de crédito que buscan siempre la solución de vida para el cliente. La estrategia actual de BAC Credomatic engloba una cultura llamada +simple, que busca como agilizar los procesos actuales y hacerlos más ágiles, que sus colaboradores los puedan reinventar y siempre existen formas de hacer las cosas simples, beneficia el cumplimiento de objetivos y promueve el mejoramiento constante.

Parte de los acontecimientos más recientes por los que atravesó BAC Credomatic fue el cambio de marca; migrar de un logo que se usó por muchos años y pasar a uno completamente renovado como parte de la nueva ideología del presidente ejecutivo, esta renovación en imagen e íconos refleja las nuevas tendencias culturales, tecnológicas y generacionales del presente tiempo. Además de un cambio en el diseño de la imagen, se quiere que los clientes conozcan el esfuerzo que se hace por llevar cada vez más servicios digitales; se sigue creciendo y trabajando por un BAC Credomatic más simple y mejor, mismo que se empeña en alcanzar la excelencia para sus clientes y así mejorar el concepto de lo que un socio financiero puede ser.

“El león de BAC Credomatic evoluciona, junto al nombre de la entidad financiera regional, en un camino que pretende mostrar “solidez, innovación, simplicidad y transformación hacia las nuevas plataformas digitales. Es un reflejo de las nuevas tendencias de nuestro tiempo”, aseguró Rodolfo Tabash, presidente y CEO de Bac Credomatic” Sitio Web: www.estrategiaynegocios.net [Zueras & Contreras] (2017)

ILUSTRACIÓN 5: AVANCE CON EL CAMBIO DE MARCA, BAC CREDOMATIC



FUENTE: Búsqueda libre de imágenes, sitio web: www.google.com

La organización está presente en 6 países de la región, empleando constantemente para alcance de las metas estratégicas establecidas, es una organización dinámica, de cambios positivos constantes que se mantiene en crecimiento.

2.1.3 Visión

“Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región”.

Sitio Web: www.baccredomatic.com [BAC Credomatic] (Junio, 2017)

2.1.4 Misión

“Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos”.

Sitio Web: www.baccredomatic.com [BAC Credomatic] (Junio, 2017)

2.1.5 Valores de la empresa BAC Credomatic

Alineados en el cumplimiento de la misión y visión de BAC Credomatic, se definen 5 valores representativos; que deben ser la base para alcanzar objetivos y respetar la estrategia; ellos son:

ILUSTRACIÓN 6: VALORES BAC CREDOMATIC

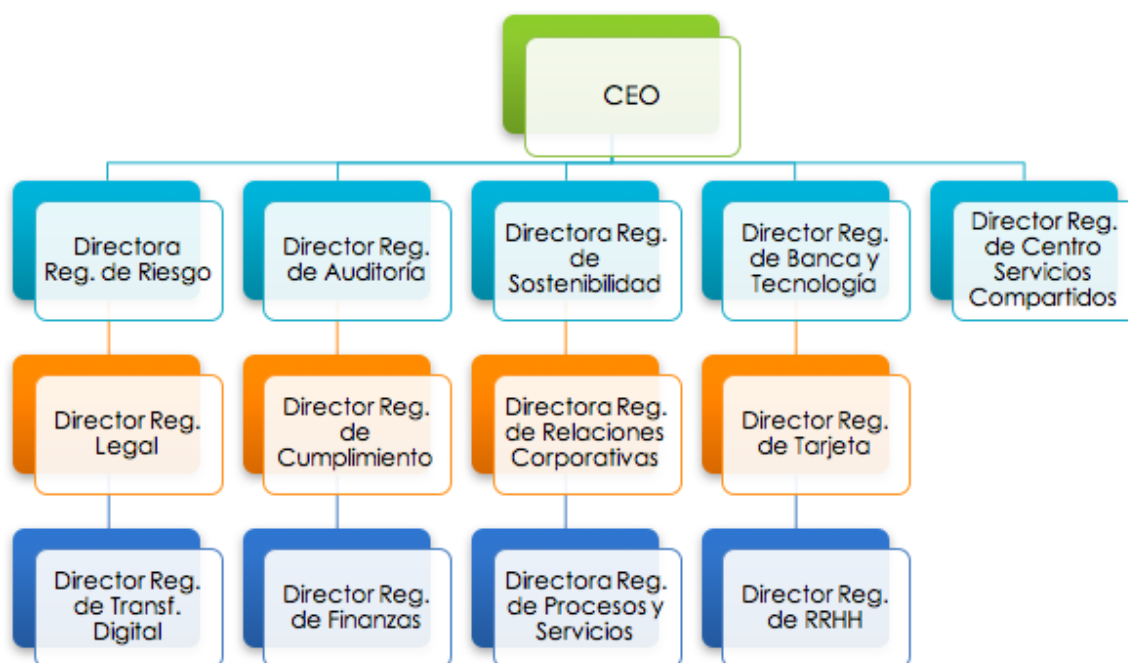
Excelencia	Integridad	Respeto	Responsabilidad	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> •Capaz •Eficiente •Superación •Calidad •Va más allá •Perspicaz •Da resultados •Comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> •Prudente •Honesto •Coherente •Leal •Confiable •Sincero •Ético •Honorable 	<ul style="list-style-type: none"> •Sabe escuchar •Justo •Sabe compartir •Colaborador •Solidario •Accesible •Incluyente •Amable 	<ul style="list-style-type: none"> •Dedicado •Servicial •Laborioso •Emprendedor •Perseverante •Responsable •Consecuente •Sentido de urgencia 	<ul style="list-style-type: none"> •Creativo •Abierto al cambio •Simplicidad •Curioso •Flexible •Optimista •Mejora continua

FUENTE: Creación propia. Sitio Web: www.baccredomatic.com [BAC Credomatic] (Junio, 2017)

2.1.6 Organigrama de la empresa

El organigrama que se adjunta a continuación en la ilustración 4 muestra de forma general o macro cómo está compuesta la Entidad Financiera BAC Credomatic Áreas Regionales, donde se ilustra los 13 directores organizacionales, que trabajan de la mano con el presidente ejecutivo, bajo cada uno de ellos se despliega el total de la población.

ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA GENERAL BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES (2018)

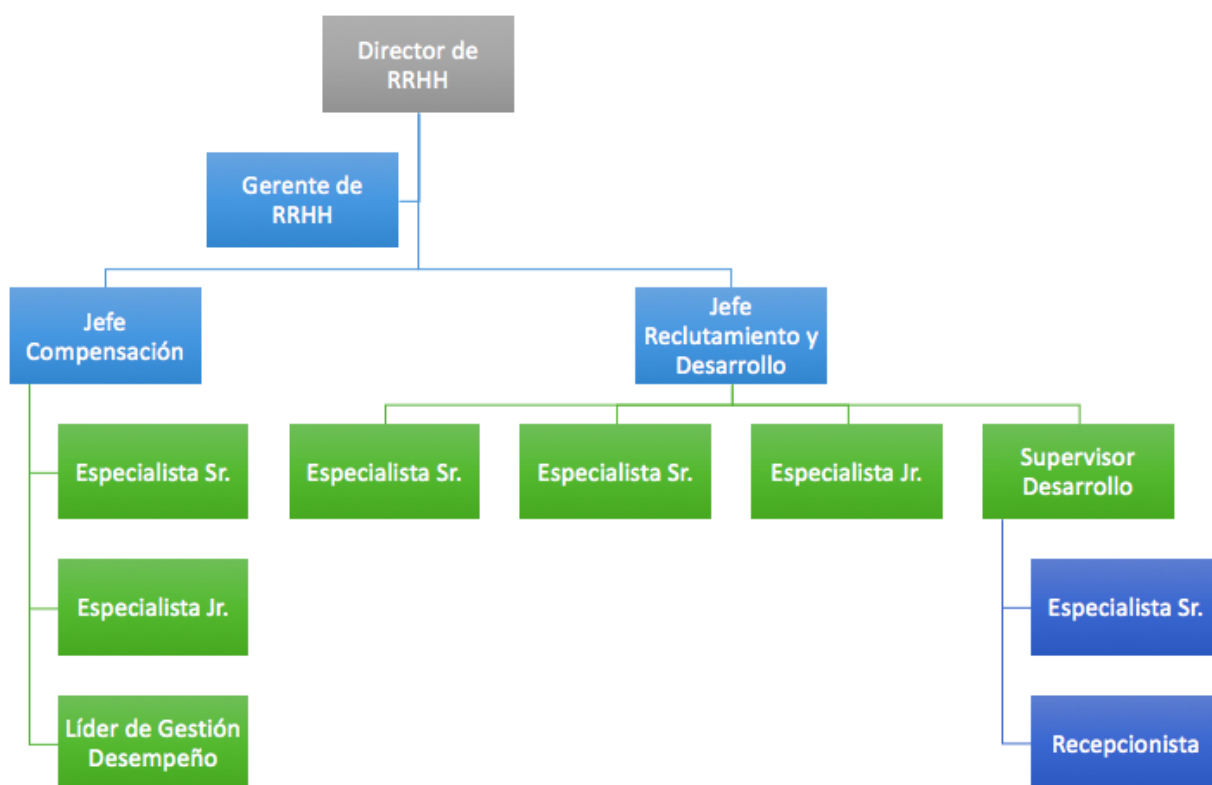


FUENTE: Creación propia. Información tomada de BAC Credomatic Áreas Regionales 2018

2.1.7 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

A continuación, se muestra el organigrama para Recursos Humanos Áreas Regionales mismo que es encabezado por el director, seguido por la gerente y de ella se despliegan dos líderes tanto para compensación como reclutamiento y desarrollo, de ellos se derivan especialistas involucrados en los procesos respectivos, mismos que se vinculan entre sí en algún momento de su ejecución.

ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS

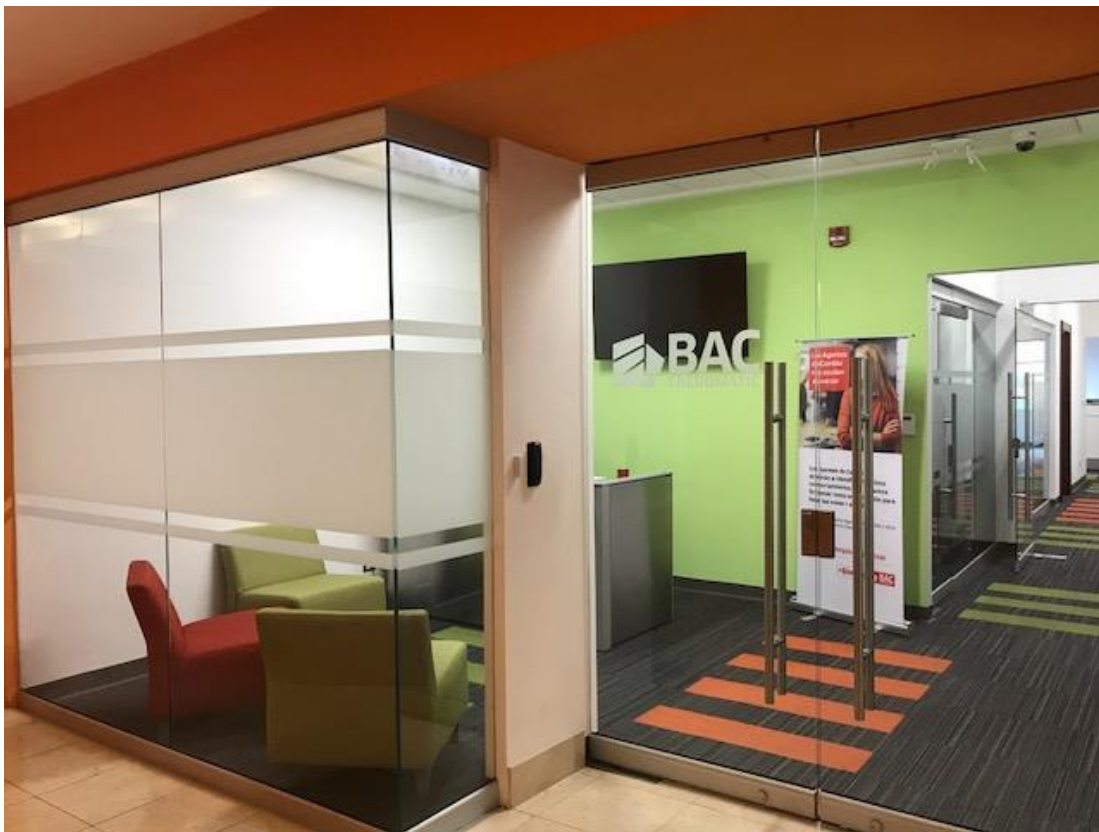


FUENTE: Creación propia. Información tomada de BAC Credomatic Áreas Regionales 2018

2.1.8 Imágenes de BAC Credomatic Áreas Regionales

Se adjuntan ilustraciones correspondientes a las oficinas de recursos humanos áreas regionales, mismas que se encuentran situadas en el Edificio Plaza Roble, Terrazas A, 2do piso. Frente a Multiplaza Escazú.

ILUSTRACIÓN 9: ENTRADA OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES



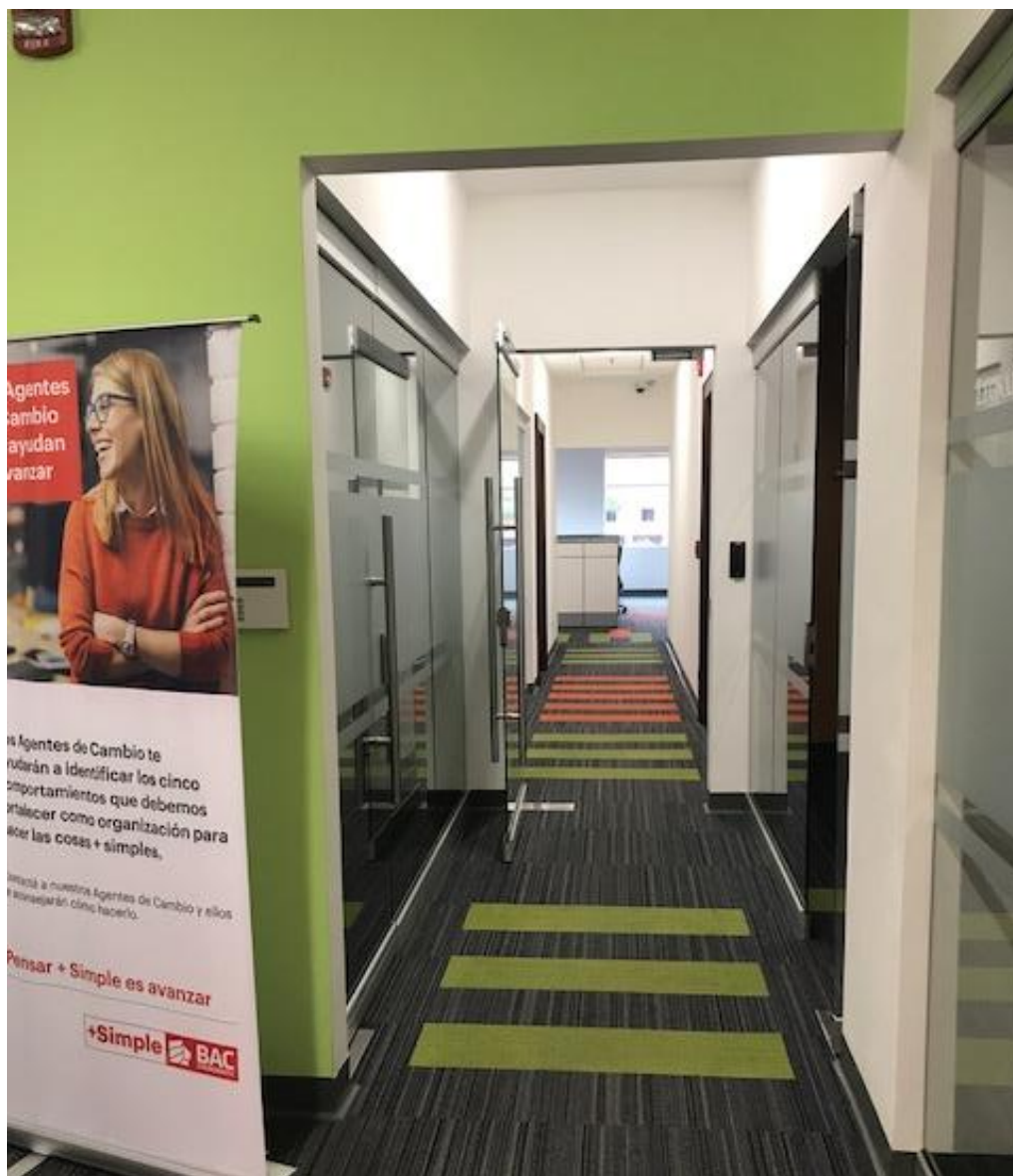
FUENTE: Imagen tomada por Gabriela Coto Obando (mayo, 2018)

ILUSTRACIÓN 10: RECEPCIÓN OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES



FUENTE: Imagen tomada por Gabriela Coto Obando (mayo, 2018)

ILUSTRACIÓN 11: PASILLO OFICINAS PRINCIPALES RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES



FUENTE: Imagen tomada por Gabriela Coto Obando (mayo, 2018)

ILUSTRACIÓN 12: ZONA DE TRABAJO RRHH BAC CREDOMATIC ÁREAS REGIONALES



FUENTE: Imagen tomada por Gabriela Coto Obando (mayo, 2018)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En esta sección es de suma importancia definir conceptos que son la base de la investigación a realizar y comprender que dicen los autores acerca del tema reclutamiento y selección de personal; se explican de lo macro a lo micro para un mejor entendimiento del surgimiento de cada uno de ellos.

Según Sampieri (2014) explica lo siguiente:

Una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (...). Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio (pág.60).

2.2.1 Administración

Con el paso de los años la aplicación de una correcta administración evoluciona y es utilizado en cada una de las tareas diarias, desde el ámbito personal, hasta el laboral; con el fin de cumplir los objetivos de una manera satisfactoria, se fundamenta en 5 aspectos importantes tales como: planear, organizar, dirigir y controlar, según Münch (2014) dice. “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.21).

En la cita anterior hace una referencia clara que la administración es el conjunto de factores que realizados de la manera correcta, permiten alcanzar las

metas propuestas, generando beneficios y permite asegurar la continuidad del negocio.

Para entender el concepto de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Consiste en la optimización de los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. La productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

De esta forma se aplica la administración como disciplina. (pág.21)

2.2.1.1 Características de la administración

Correspondiente al tema de la administración, es importante conocer qué diferencias relevantes posee esta disciplina que hacen que los objetivos propuestos se puedan cumplir, a continuación, se detallan las mismas:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplinar.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

ILUSTRACIÓN 13: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Creación propia. Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2da ed.), Pearson Educación, pág. 22

2.2.1.2 Proceso administrativo

Münch (2014) en su libro Administración: Gestión organizacional, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo; definen el proceso administrativo de la siguiente manera:

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. (pág.24)

2.2.1.3 Planear

Según Koontz (2017) la planeación está definida de la siguiente manera:

Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas (...).

Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se

comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real (págs. 31-32).

2.2.1.4 Organizar

Koontz (2017) lo define como

esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (pág.32)

2.2.1.5 Dirigir

Según Koontz (2017)

es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus

principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo (...)

Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (págs.32-33)

2.2.1.6. Controlar

Finalmente, para terminar de comprender el proceso administrativo Kootz (2017) lo define como:

medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos (...); entonces las actividades son examinadas para determinar si son consistentes con los planes. (pág.33)

2.2.2 Administración de recursos humanos

A partir de la administración surge la rama de interés enfocada a los recursos humanos; en las organizaciones el activo que requiere mayor atención son las personas; que se encuentran presentes en cada uno de los departamentos los cuales conforman el negocio, sin el apoyo de las personas para el cumplimiento de la estrategia en una organización, los objetivos no podrán alcanzarse con éxito, por ello la importancia de que los mandos medios con personal a cargo tengan clara la responsabilidad de saber administrar a cada uno

de los miembros de sus equipos, según (Bohlander, Snell, Morris), (2018). (...)

Bohlander et al. (2018) afirman:

La esencia de la administración de recursos humanos (ARH), la cual consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas. (pág.4)

ILUSTRACIÓN 14: ESTRUCTURA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Bohlander, Snell, & Morris (2018) Administración de recursos humanos (17ava ed.), Cengage, pág. 7

De esta definición se puede concluir que la administración de recursos humanos es una actividad que nunca acaba en una organización, el proceso se reinventa

cada cierto tiempo para adaptarse a los cambios organizacionales y generacionales y permitir que la organización mantenga su competitividad; atrayendo al mejor talento que se ajuste a la cultura y políticas establecidas.

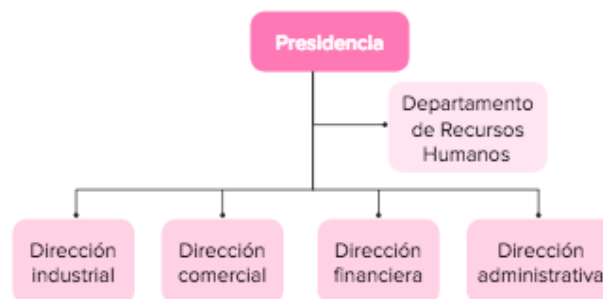
2.2.2.1 Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff

Según Chiavenato (2017) explica:

cada jefe o gerente es responsable de un departamento; así como de los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. (...)

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero cuanto más grande es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto tendrá sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro, pero no en el presente, afectan lo que sucederá, pero no lo que está sucediendo (pág.99).

ILUSTRACIÓN 15: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA QUE LA FUNCIÓN DE GRH SE ENCUENTRA EN LA POSICIÓN DE STAFF



FUENTE: Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.101

Derivado de lo anterior se deduce finalmente que, pese a la existencia de un Departamento de Recursos Humanos en cada organización, siempre el mando medio a cargo de su área (supervisor, jefe o gerente); será el responsable de velar por el bienestar y correcta administración del equipo de trabajo que tenga a cargo.

2.2.2.2 Recursos Humanos como proceso

Chiavenato (2017) explica la función de RRHH como un proceso de la siguiente manera:

La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (...) Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (pág.101)

CUADRO 1: LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quienes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH
		Reclutamiento de personas
		Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en	Integración de las personas

	la organización	Diseño de puestos
		Descripción y análisis de puestos.
		Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones
		Prestaciones y servicios sociales
		Higiene y seguridad en el trabajo
		Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación
		Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Bancos de datos
		Sistemas de información
		Controles-constancias-productividad
		Equilibrio social

FUENTE: Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.102

2.2.2.3 Políticas de Recursos Humanos

Chiavenato (2017) describe ampliamente que las políticas de recursos humanos

se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos:

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazos que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

a) Cómo mantener una base de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (págs. 102-103-104)

2.2.2.4 Objetivos del área de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2017)

El área de GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de GRH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Los objetivos del área de GRH se desprenden de las metas de la organización, de su misión y de su visión, teniendo en cuenta los valores de la organización.

Los objetivos principales del área de GRH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.

5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización. (págs. 104-105)

2.2.2.5 Función del área de Recursos Humanos

Ante un mundo tan acelerado Chiavenato (2017) propone en su libro de Administración de Recursos Humanos:

el papel del área de GRH deja de ser la simple conservación del *status quo* para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas, y sostenibles. Y eso requiere un papel eminentemente innovador y estratégico en las organizaciones. Por otra parte, el área tiene que crear, agregar y capturar valor, buscar la excelencia operativa, mejorar la competitividad y asegurar la sustentabilidad de las organizaciones (pág.107).

2.2.3 Procesos de Recursos Humanos

2.2.3.1 Remuneración

Chiavenato (2017) explica:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

1. Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
2. Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.) (págs. 242-243).

ILUSTRACIÓN 16: DIVERSOS TIPOS DE REMUNERACIONES



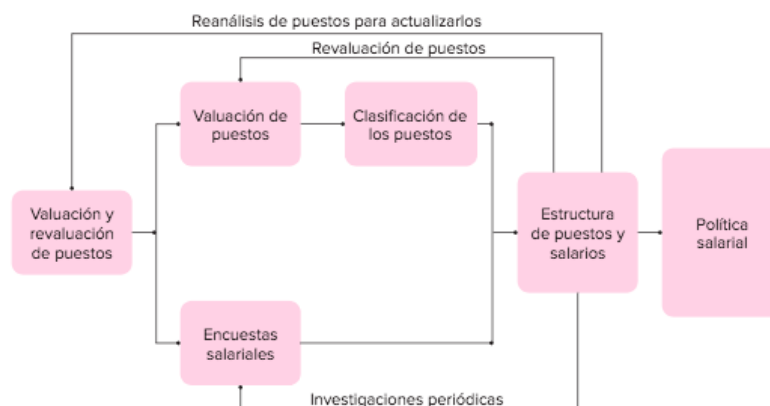
FUENTE: Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.244

2.2.3.2 Valuación y clasificación de los puestos

Chiavenato (2017) expresa:

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica. (pág. 246)

ILUSTRACIÓN 17: VALUACIÓN Y REVALUACIÓN DE PUESTOS



FUENTE: Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.247

2.2.3.3 Inducción

Según Dessler & Varela (2017) afirma:

Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa. La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones (como las contraseñas para el acceso a las computadoras y las reglas de la empresa); de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

La inducción tiene cuatro objetivos:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas. (pág.152)

2.2.3.4 Desempeño

Chiavenato (2017) expresa:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (pág.206)

Para asegurar un buen desempeño el jefe debe tener en cuenta aspectos tales como:

1. ¿Cuáles son los objetivos de trabajo que deben alcanzar las personas?
2. ¿Cuáles son los resultados que deberían ofrecer a la organización?
3. ¿Cómo cada persona va a realizar su trabajo en conjunto y qué es lo que necesita?

Todas estas cuestiones deben ser analizadas con anticipación. Puesto que se responde de manera satisfactoria, el desempeño tendrá condiciones para permitir el resultado deseado. El desempeño es el resultado, y el resultado es lo más importante. (pág.208)

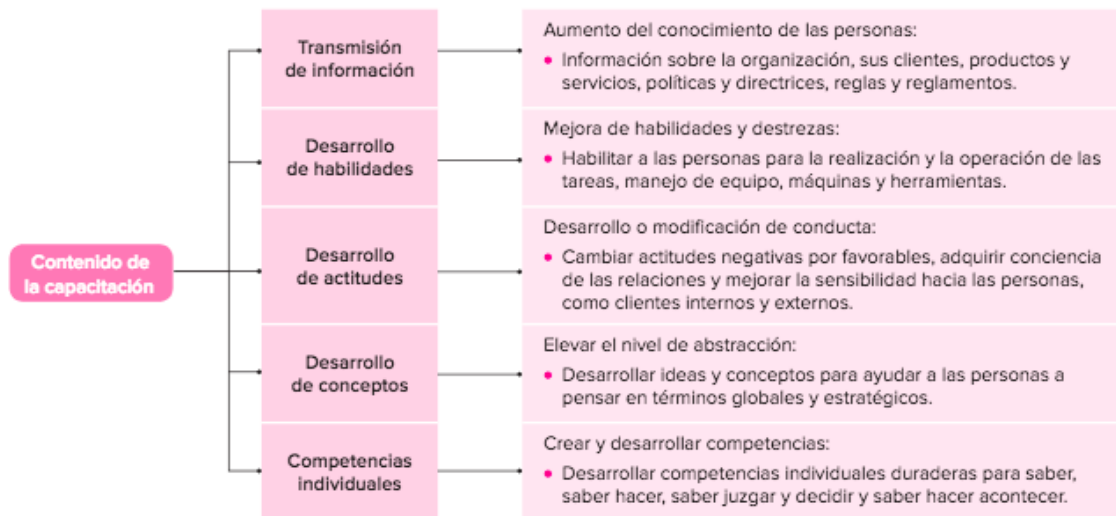
2.2.3.5 Capacitación de personal

Según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos explica que la capacitación:

es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación o entrenamiento. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa (pág.330).

La capacitación es requerida en toda organización, mediante la misma los colaboradores potencian sus habilidades tanto blandas como técnicas, beneficiando a los mismos en el desarrollo de su carrera profesional.

ILUSTRACIÓN 18: TIPOS DE CAMBIOS DE CONDUCTA POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN



FUENTE: Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.331

Adicionalmente es importante adicionar a esta área el ciclo de la capacitación, mismo que Chiavenato (2017) explica:

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

hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (pág.332).

ILUSTRACIÓN 19: EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN



FUENTE: Elaboración propia. Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.332

2.2.3.6 Reclutamiento de personal

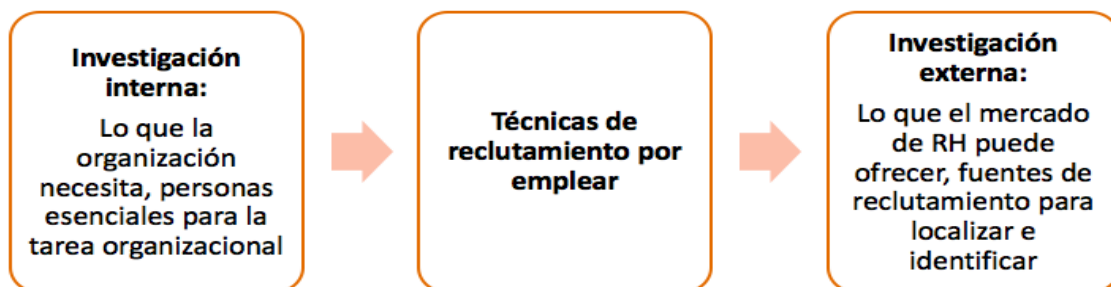
Una de las actividades específicas dentro de la administración de recursos humanos es el reclutamiento de personal, que inicia a partir de un requerimiento por parte de un área; por adquirir un perfil que cumpla con ciertas habilidades tanto blandas como técnicas para socavar una necesidad de la organización.

Según Chiavenato (2017) define sobre qué es reclutamiento.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (pág. 128).

La cita anterior explica que el reclutamiento será la base para atraer el talento humano específico que se requiere para cubrir las vacantes aprobadas como parte de la estrategia de la organización; depende de la efectividad de los medios que sean utilizados para dicha atracción y que finalmente los currículos cumplan con el perfil descrito en conjunto con las jefaturas; es importante previo a la atracción, realizar un análisis de cuáles serán las técnicas de reclutamiento que se usarán y tener claridad del mercado de recursos humanos al cual se enfrentarán.

ILUSTRACIÓN 20: LAS TRES ETAPAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



FUENTE: Elaboración propia. Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.129

2.2.3.6.1 Investigación interna de las necesidades

Según Chiavenato (2017)

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazos. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. (pág.128)

2.2.3.6.2 Investigación externa del mercado

Chiavenato (2017) lo define como

una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones,

utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente. (pág.132)

2.2.3.6.3 Medios de reclutamiento

Para atraer con éxito el talento con potencial a la organización es necesario conocer los medios que serán utilizados para lograr dicho objetivo, por ello Chiavenato (2017) explica:

las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

Reclutamiento Interno: ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

(...) el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del área de gestión de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa. (págs. 133-134)

Ventajas del reclutamiento interno

- o Es más económico.
- o Es más rápido.
- o Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- o Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- o Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- o Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

(pág.134)

Desventajas de un reclutamiento interno

- o Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al puesto al que ingresa.
- o Puede generar conflicto de intereses.
- o No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

(págs. 135-136)

Reclutamiento Externo: funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet. (págs. 136-137)

Ventajas del reclutamiento externo

- o Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización.
- o Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- o Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. (pág.138)

Desventajas del reclutamiento externo

- o Más tardado que el reclutamiento interno.
- o Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- o En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- o Puede provocar barreras internas.

- o Suele afectar a la política salarial de la empresa. (págs. 138-139)

Ambos tipos de reclutamiento se pueden ejecutar el mismo tiempo, recibiendo el nombre de reclutamiento mixto, mismo que según Chiavenato (2017) explica:

(...) las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. (...) Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

En el fondo, atraer talentos constituye en la actualidad uno de los mayores desafíos del área de gestión de recursos humanos. Y la retención de talentos constituye otro desafío a seguir. Por tanto, no basta atraer talento; es preciso principalmente conquistarlos a lo largo del tiempo para que participen en la organización y crezcan comprometidos con ella (págs. 140-141).

2.2.3.7 Selección de personal

Seguido de un proceso efectivo de reclutamiento de personal y con la cantidad de currículos óptimos, se inicia la fase de selección; la cual es vital para identificar a los perfiles potenciales mediante técnicas ya establecidas que sean de uso en la organización; facilitando hallar las personas adecuadas que se ajusten y cumplan los objetivos del puesto por el cual serán contratados.

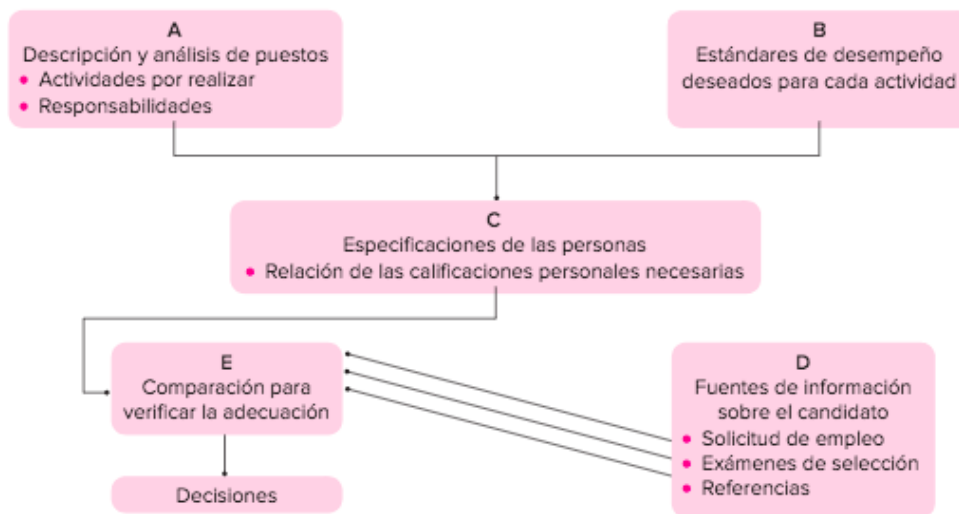
Según Chiavenato (2017) define sobre que es selección.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar tres problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo, adecuación del trabajo a la persona y eficiencia-eficacia de la persona en el puesto (pág.144).

De lo anterior se deduce que en esta etapa del proceso de selección es importante contar con el personal óptimo que cubra las posiciones vacantes; de tal manera que se tenga un beneficio en ambas direcciones, tanto para la organización al incluir al nuevo recurso, como la persona que decide formar parte de una nueva entidad, esto involucra realizar entrevistas por competencias, aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, estos filtros permiten poco a poco llegar a tener una certeza de la persona idónea para llevar a cabo las tareas requeridas por parte del negocio; las técnicas que se decidan aplicar para la selección del personal deben analizarse en conjunto, son insumos para la toma de decisión, el especialista de reclutamiento y selección da una asesoría, pero finalmente quien toma la decisión es el líder del área que requiere la contratación. Según Nisbett (2018) Tendencias Internacionales en Selección de Personal. LinkedIn, afirma. “A la hora de elegir un candidato, las entrevistas [tradicionales] son tan poco útiles como lanzar una moneda y dejar la decisión al azar” (pág. 02).

De acá la importancia de reinventar los procesos, alineados a las nuevas prácticas para no caer en el error y se vuelva un proceso de selección negligente, perdiendo la oportunidad de contratar a las personas adecuadas, perdiendo competitividad como marca empleadora lo cual va en decremento de los objetivos organizacionales y pérdidas económicas del negocio por la generación de reprocesos.

ILUSTRACIÓN 21: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Elaboración propia. Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.144

2.2.3.7.1 Bases para la selección de personal

Según Chiavenato (2017): Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

(...) La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato-especificaciones particulares) del puesto. (...)
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado (...)
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características (...)
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo

desempeño (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición (págs. 148-149).

2.2.3.7.2 Entrevista de selección

Chiavenato (2017) explica:

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. (...) En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas (pág.150).

ILUSTRACIÓN 22: LA ENTREVISTA COMO PROCESO DE COMUNICACIÓN



FUENTE: Elaboración propia. Chiavenato (2017) Administración de recursos humanos (10ma ed.), McGraw-Hill Interamericana, pág.152

Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada, o bien, enteramente libre. Así, las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:

- 1) Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas.
- 2) Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- 3) Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos

espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener la respuesta o información requeridas.

4) Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador (pág.152).

2.2.3.7.3 Etapas de la entrevista de selección

Chiavenato (2017) detalla:

1) Preparación de la entrevista

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- o Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- o El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- o Lectura preliminar del currículum vitae del candidato.
- o La mayor cantidad posible de información del candidato.
- o La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que el puesto exige.

2) Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen.

3) Desarrollo de la entrevista

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados:

o Contenido de la entrevista: constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda la información en la solicitud de empleo o en el currículum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.

o Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

4) Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara la cual indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, si se le contactará para conocer el resultado y cómo será ese contacto.

5) Evaluación del candidato

Inmediatamente después que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse (págs. 153-154).

2.2.4 Reforma Procesal Laboral

La Reforma Procesal Laboral fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la Asamblea Legislativa. Esta ley viene a evolucionar y modernizar la legislación laboral de Costa Rica. Cuando entre en vigencia en 18 meses, ya los trabajadores no tendrán que esperar tres o hasta 10 años para que su caso sea resuelto en los tribunales. Ahora se espera que duren dos años o incluso meses. Costa Rica tendrá más seguridad jurídica y los trabajadores una justicia laboral pronta y cumplida. La RPL entrará en vigencia a mediados del año 2017. Viene a reforzar

la seguridad social que históricamente ha distinguido a Costa Rica. La aprobación de la Reforma Procesal Laboral fue uno de los principales compromisos asumidos por la Administración del presidente Luis Guillermo Solís Rivera.

2.2.4.1 Beneficios de la Reforma Procesal Laboral

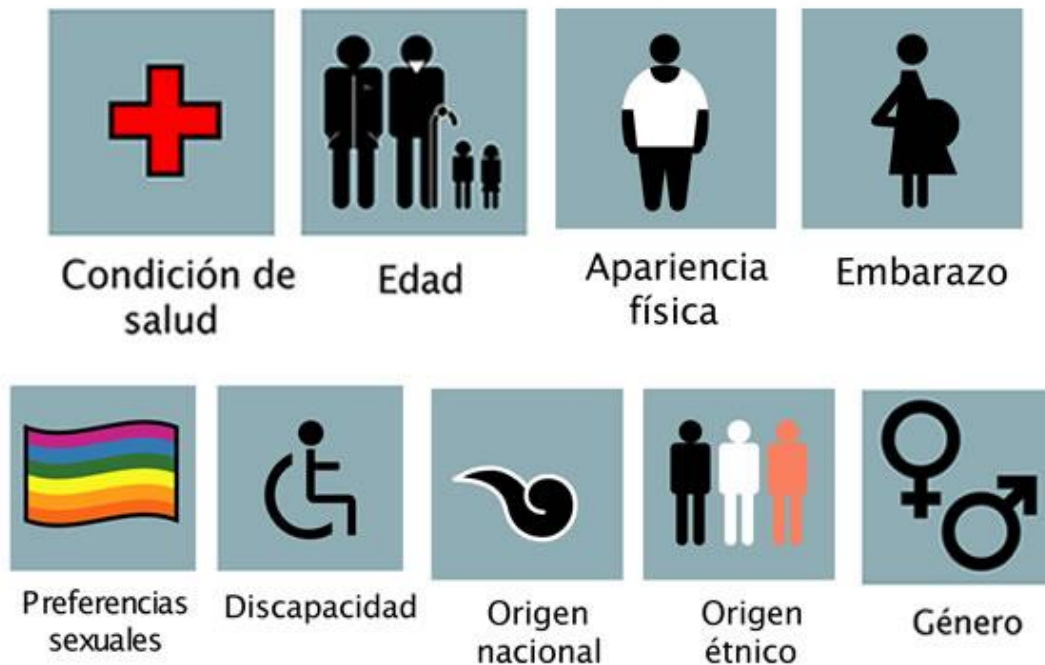
SE PROHÍBE TODA DISCRIMINACIÓN EN EL TRABAJO: por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica (Artículo 404).

En este apartado me es importante adicionar lo que dice el Art.410...

Todo trabajador que, en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en términos de este título, incurrirá en falta grave para efectos del artículo 81 de este Código.

Dado que la investigación en curso está relacionada al Departamento de Recursos Humanos en el área de reclutamiento y selección de personal.

ILUSTRACIÓN 23: TIPOS DE DISCRIMINACIÓN



FUENTE: Sitio Web: Búsqueda libre en imágenes www.google.com

TODAS LAS PERSONAS TRABAJADORAS QUE SE DESEMPEÑEN EN IGUALES CONDICIONES: gozarán de los mismos derechos en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna (Artículo 405).

LOS DERECHOS DADOS EN SENTENCIA JUDICIAL: prescribirán a los diez años, que contarán desde el día de la firmeza de la sentencia (Artículo 412).

COMO REGLA GENERAL: será el juzgado competente el del lugar de la prestación de los servicios, o el del domicilio del demandante, a elección de este último (Artículo 431).

CUANDO SE TRATE DE DERECHOS IRRENUNCIABLES: los órganos de trabajo, al dictar sus sentencias, ajustarán los montos respectivos a lo que

legalmente corresponda, aunque resulten superiores a lo indicado en la pretensión (Artículo 432).

EL PANI SERÁ PARTE EN LOS PROCESOS: en los cuales intervengan menores de edad o madres que demanden derechos relacionados con la maternidad (Artículo 452).

PANI SUMINISTRARÁ ASISTENCIA LEGAL GRATUITA: a las personas trabajadoras menores de edad que necesiten ejercitar acciones en los tribunales de trabajo, así como a las madres para el reclamo de sus derechos laborales relacionados con la maternidad (Artículo 453).

LAS PERSONAS TRABAJADORAS CUYO INGRESO MENSUAL: último o actual no supere dos salarios base del cargo de auxiliar administrativo (¢902 mil aprox.), tendrán derecho a asistencia legal gratuita, costeadada por el Estado, para la tutela de sus derechos en conflictos jurídicos individuales (Artículo 454).

EN CASO DE DESPIDO, EL EMPLEADOR O LA EMPLEADORA solo podrá alegar como hechos justificantes de la destitución, los indicados en la carta de despido entregada a la persona trabajadora, de la forma prevista en el Artículo 35 de este mismo Código, o tomados en cuenta en el acto formal del despido, cuando ha sido precedido de un procedimiento escrito (Artículo 500).

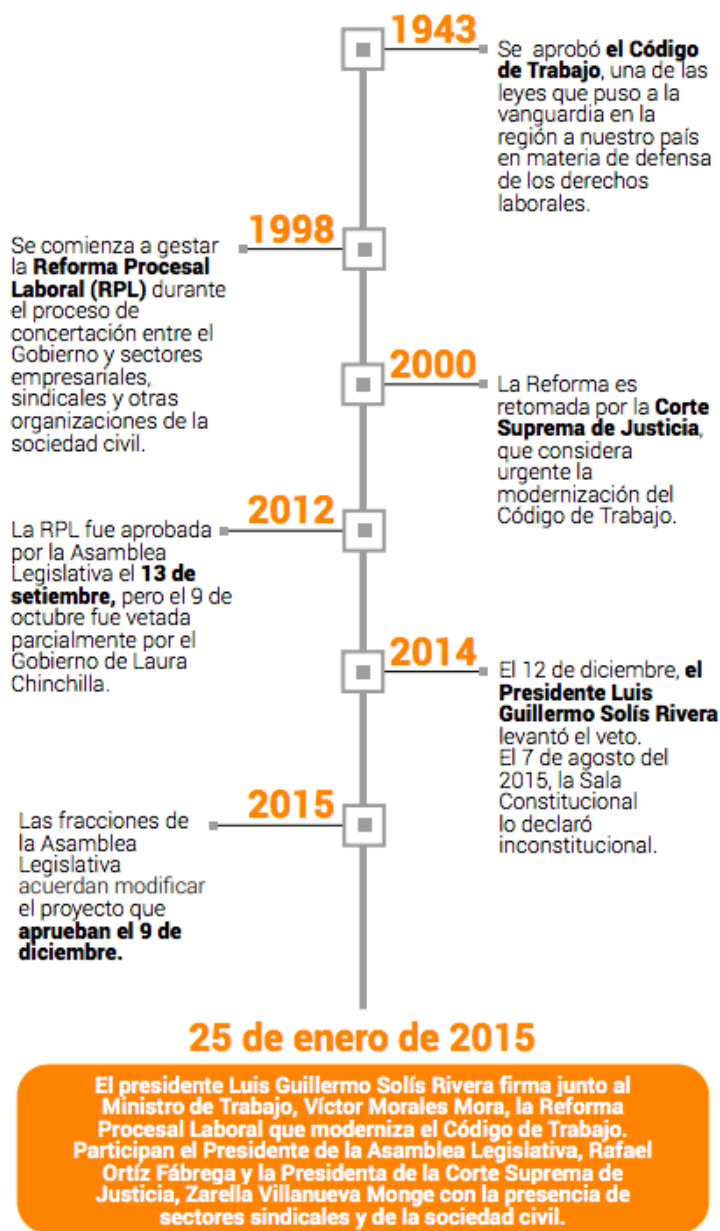
EL PROCESO ORDINARIO: se sustanciará, como regla general, en una audiencia oral, la cual se dividirá en dos fases: una preliminar y la otra complementaria o de juicio (Artículo 512).

TODA SENTENCIA DE CONDENA A PAGAR: una obligación dineraria implicará para el deudor, salvo decisión o pacto en contrario, aunque no se diga expresamente: La obligación de adecuar los extremos económicos principales, actualizándolos a valor presente, en el mismo porcentaje en que haya variado el índice de precios para los consumidores del Área Metropolitana (Artículo 565).

SE LE ESTABLECE PLAZO DE: 10 días a la presentación de recurso de casación o de apelación (Artículo 586).

EL PROCEDIMIENTO PARA JUZGAR LAS INFRACCIONES contra las leyes de trabajo y de previsión social tendrá naturaleza sancionatoria laboral (Artículo 669).

ILUSTRACIÓN 24: TRAYECTORIA REFORMA PROCESAL LABORAL COSTA RICA



FUENTE: Sitio Web:

http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html

(2018)

2.2.5 Metodología ágil

El mundo se mantiene en constante actualización y el reto que enfrentan las organizaciones es adaptarse a los cambios que se generan como parte de las nuevas tendencias en poder hacer las cosas más simples, ágiles y conservar la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos. Parte de las nuevas tendencias para reclutamiento y selección de personal es la metodología ágil de trabajo que busca reforzar el trabajo en conjunto entre varios miembros de una organización. La filosofía Agile tiene como base el trabajo en equipo y el espíritu de mejora continua, para la obtención de mejores resultados. Los métodos Agile son contrarios al caos, introducen disciplina en el proceso y se centran en la calidad del trabajo; Agile se centra en las personas, en las personas aportando conocimientos al equipo. La finalidad es que el equipo piense junto, se creen sinergias, se ayuden entre ellos, se complementen y el trabajo fluya. Sitio web: <https://www.thehrlab.es/filosofia-agile/>

2.2.5.1 Los principios del Agile Recruiting

En un principio se aplicaba únicamente al software, pero existen diferentes adaptaciones de este dependiendo del área de negocio en la que se aplique esta técnica. Estos son los 4 pilares básicos del Agile en reclutamiento:

1. Los individuos y su interacción están por encima de los procesos y las herramientas.
2. Contrataciones rápidas frente a la documentación exhaustiva del proceso.

3. Colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.

4. La respuesta al cambio es más importante que seguir un plan.

El objetivo final de esta metodología es aprender durante el proceso de reclutamiento e ir implementando mejoras que nos ayuden a ser más productivos y ágiles. Sitio web. <http://blog.talentclue.com/agile-en-reclutamiento>

2.2.5.2 Cómo implementar Agile en tu Equipo de Reclutamiento

Si se está pensando en practicar el Agile Recruitment, se debería hacer una pequeña investigación sobre estas metodologías para descubrir la que mejor se adapta a tus requisitos y al equipo.

Se apunta a una era digital y en donde los procesos sean más efectivos, por ello la importancia de que la organización pueda implementar en sus procesos una metodología ágil que promueva en los colaboradores el alcance de objetivos de una manera rápida y con resultados satisfactorios; una vez realizado el análisis y con la claridad de cuál técnica será utilizada, se beneficia el negocio y trabajamos continuamente en mejoras, se minimizan los tiempos y el error, se fomenta en líderes el uso de la metodología y podrán tener una visibilidad más amplia de su proceso de contratación, desde el reclutamiento y hasta finalmente seleccionar al candidato.

Parte de la nueva ideología de BAC Credomatic y la simplicidad que busca en sus procesos a través de la innovación y el aporte de ideas, Agile en recursos humanos sería un avance muy positivo en las metas organizacionales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se identificará el tipo de enfoque de la investigación los instrumentos utilizados en la misma. Se detalla también de qué forma se realizará la investigación.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Según Sampieri (2014) en su libro Metodología de la Investigación explica los tipos de enfoque que puede contener una investigación:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redimir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (pág.4)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (pág.7)

En la primera etapa de la investigación se definirá la técnica para recolectar los datos, en esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo.

3.2 NATURALEZA

Cuando se hace referencia a la naturaleza de la investigación, esta se va a clasificar en cuantitativa, cualitativa o mixta, se explican a continuación:

3.2.1 Enfoque cualitativo

Según Bernal (2016) dice:

Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica (pág.72).

3.2.2 Enfoque cuantitativo

Según Bernal (2016) afirma:

Fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (pág.72).

3.2.3 Enfoque Mixto

Según Sampieri (2014) afirma:

Los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal

manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”) (pág.534).

Basados en las descripciones anteriores, para esta investigación se tiene un enfoque cualitativo dado que se obtendrá una percepción de los colaboradores del proceso de reclutamiento y selección de personal en BAC Credomatic.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta sección se clasifica en exploratoria, descriptiva y correlacional; los cuales se detallan seguidamente:

3.3.1 Exploratoria

Según Sampieri (2014) afirma:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (pág.91).

3.3.2 Descriptiva

Según Sampieri (2014) afirma: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos,

comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág.92).

3.3.3 Correlacional

Según Sampieri (2014) afirma:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (pág.93).

Esta investigación tiene carácter de tipo descriptivo, dado que se realiza un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en un momento específico y se trabaja sobre las variables que acá se encuentren, como van a ser medidas y de qué manera se obtendrán los datos para una mayor exactitud y poder brindar propuestas de mejora. De tipo exploratoria dado que este análisis nunca antes se ha realizado en la empresa BAC Credomatic, siendo algo novedoso e innovador de aporte para la misma.

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Define las distintas etapas para la recolección de información, esta sirve de insumo para un análisis, depuración y generación de resultados para la obtención de datos.

3.4.1 Análisis de contenido

Según Sampieri (2014) lo define como: “una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico” (pág.251).

Pimienta & De la Orden, en su libro, Metodología de la Investigación (2017), indica lo siguiente:

Otro de los elementos indispensables en el proceso de la investigación documental es el análisis de datos, es decir, tras la revisión exhaustiva de la información, su clasificación, organización y ordenamiento, el investigador procede a relacionar y comparar los datos obtenidos para interpretarlos y dar respuesta a las preguntas formuladas (hipótesis) al inicio de la investigación (...)

Analizar e interpretar los datos obtenidos es, por tanto, una de las etapas más importantes del proceso de investigación, pues de ésta dependerá tanto la comprobación o refutación de las hipótesis iniciales, como el cumplimiento de los objetivos de la investigación en su conjunto (págs.91-92).

3.4.2 Fuentes de información

En esta sección se detallan los dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias o de primera mano y las secundarias o de segunda mano.

A lo largo del desarrollo de la investigación, se utilizarán diversas fuentes de consulta tales como: libros de autores relacionados con el tema, artículos y demás de la misma índole que sustenten el desarrollo de investigación, tal y como lo dice Sampieri (2014).

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (pág.61).

Mientras que una fuente secundaria son las que contienen información de fuentes primarias de manera reorganizada, permiten y facilitan al investigador ampliar la información ya recolectada mediante una fuente de primera mano, estas no son la fuente original simplemente potencian la información mediante referencias; algunos ejemplos de este tipo de fuente son: los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

Para el desarrollo de la investigación se determina dentro de las fuentes primarias los colaboradores que forman parte del área de reclutamiento y selección para

BAC Credomatic Áreas Regionales y la herramienta de trabajo Jira; como fuente secundaria se consideran todas consultas realizadas en libros con contenido importante que está relacionado al tema en análisis.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Muestra

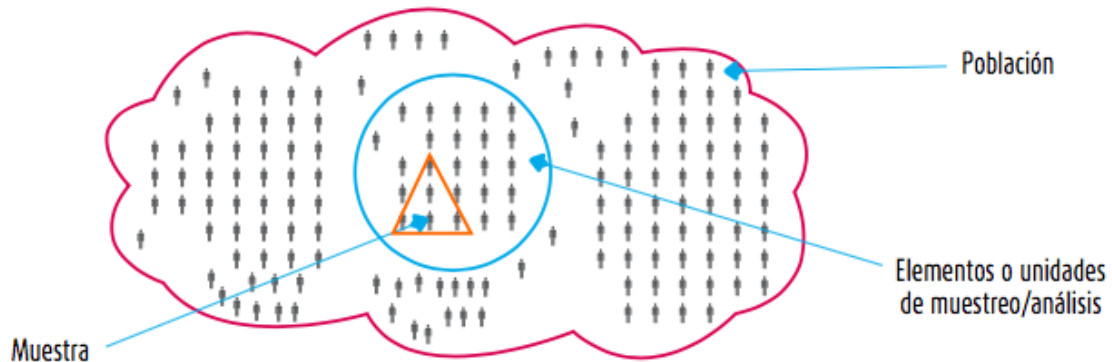
La muestra Sampieri (2014) la define como

un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (pág.173).

Pimienta & De la Orden (2017) afirman que

la población de un determinado estudio es muy amplia como para estar en posibilidades de hacer observaciones o entrevistar a todos sus integrantes, resulta necesario determinar una muestra, es decir, una parte del total de la población, cuyas características resulten similares y, por tanto, representativas de la totalidad de la población (pág. 85).

ILUSTRACIÓN 25: REPRESENTACIÓN DE UNA MUESTRA COMO SUBGRUPO



FUENTE: Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, (6ªed), Mc Graw Hill, página 175.

Para esta investigación no se aplicará muestra debido a que se trabaja con el 100% de la población; por lo que se aplicará un censo.

3.5.2 Población

Pimienta & De la Orden (2017) nos definen población como

el conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática a estudiar, y que poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A dicho conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población (pág. 84).

Para esta investigación se contará con una población de 9 personas, involucra a los especialistas, jefatura, gerencia y aquellas que por sus funciones también tienen relación con el proceso de reclutamiento y selección para BAC Credomatic Áreas Regionales.

CUADRO 2: POBLACIÓN SELECCIONADA RRHH REGIONAL

Recursos Humanos BAC Credomatic

Población	
Hombres	3
Mujeres	6
Total	9

FUENTE: Creación propia

3.6 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Según Sampieri (2014) define lo siguiente:

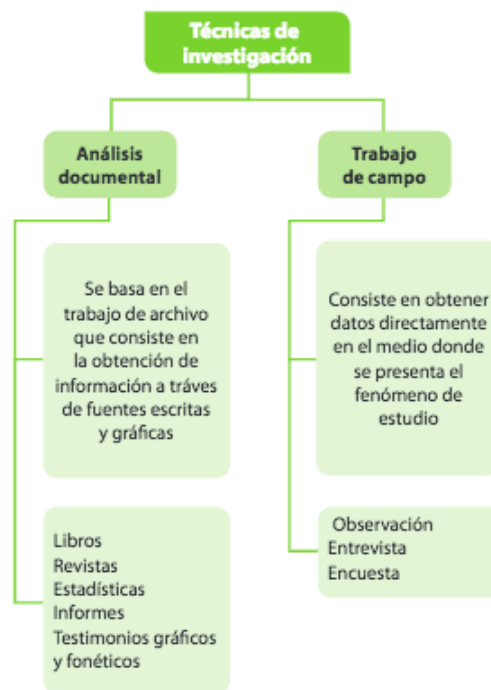
Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? (pág.198).

Por ello, tomando en cuenta el proceso anterior, se debe seleccionar una técnica adecuada para la obtención de los datos que se requiere en la investigación, tal y como lo menciona Martínez (2018):

Desde el punto de vista metodológico, las técnicas de investigación son el conjunto de medios, recursos y herramientas que se utilizan para obtener y registrar la información que será sometida al posterior análisis y elaboración de resultados. Además, designa al sistema de principios y normas auxiliares de los diversos métodos que se utilizan para estudiar la(s) realidad(es) social(es) (pág.107).

ILUSTRACIÓN 26: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES



FUENTE: Martínez (2018), Metodología de la Investigación, Cengage, pág. 107

A continuación, se detallan los instrumentos de medición o recolección de datos disponibles en una investigación:

3.6.1 Cuestionario

Sampieri (2014) lo define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. (pág.217)

Según Martínez (2018) es un “instrumento de investigación estructurado a partir de un conjunto de ítems o preguntas redactadas y estructuradas de forma coherente para ser planteado a los informantes de una determinada unidad de observación”. (pág.110)

Martínez et al. (2018)

Debe quedar claro que es un instrumento que contiene una serie de reactivos sobre un tema o problema que se estudia. Tiene tres objetivos específicos:

1. Convertir la información necesaria en un determinado conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
2. Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo; por ello, es importante que minimice el tedio y la fatiga.
3. Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala cuyas preguntas no generen confusión. (pág.114)

3.6.2 Encuesta

Es una técnica que consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas. Las encuestas pueden ser clasificadas en:

- Descriptivas: Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.
- Analíticas: A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación (...).
- De preguntas abiertas: En este tipo de encuestas se formulan preguntas cuya respuesta será planteada en los términos deseados por el entrevistado, otorgándole total libertad (...).
- De preguntas cerradas: Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe elegir entre un conjunto limitado de opciones (...).
- Por correo: Se determina una muestra, a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.
- Por teléfono: La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinados.
- Personal: Es realizada de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos y mediante la visita directa a un número determinado de hogares (págs.86-87).

3.6.3 Observación

Para Martínez (2018):

La observación es la técnica etnográfica por excelencia. Como su nombre lo indica, consiste en contemplar con atención el fenómeno social, generar información y registrarla para su posterior análisis e interpretación. Se utiliza para recabar datos empíricos (producto de la realidad), los cuales deben ser obtenidos sin que interfieran prejuicios (etnocentrismo, dogmatismo) que suelen distorsionar la información que puede surgir de ellos (pág.108).

Según Pimienta & De la Orden (2017)

Las modalidades de observación son:

- Directa: Cuando el investigador se pone en contacto inmediato con el fenómeno o hecho que desea analizar.
- Indirecta. Cuando el observador entra en conocimiento de su objeto de estudio a través de observaciones realizadas por otros, y contenidas en documentos y registros previos como libros, revistas o fotografías.
- Participante. Consiste en que el investigador se integre al grupo, fenómeno o hecho y observe “desde adentro” para obtener la información que necesita.
- No participante. Cuando el investigador obtiene la información sin intervenir en el grupo, hecho o fenómeno (pág.86).

3.6.4 Entrevista

Según Martínez (2018):

La entrevista es otro recurso para generar datos en una práctica investigativa.

Consiste en obtener información mediante una conversación entre dos o más personas para identificar la percepción, conocimiento y enfoque respecto de la cuestión que se estudia entre los involucrados o principales afectados. Suele emplearse para llevar a cabo estudios de carácter exploratorio, ya que permite recabar información de manera rápida (pág.110).

3.6.4.1 Recolección de datos y análisis de documentos

Martínez (2018) lo define como: “Una vez obtenida la información acopiada durante la investigación, se procede a organizarla, clasificarla y revisarla en forma detallada para iniciar su interpretación”. (pág.87)

Para esta investigación se utilizan los siguientes instrumentos de recolección de datos; el cuestionario, que contempla el análisis del proceso actual, la herramienta de trabajo Jira y un comparativo para el tema de la reforma procesal laboral.

3.7 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Es importante mencionar que una vez seleccionado el instrumento de recolección de datos óptimo para el análisis de información que se obtenga de la investigación; el mismo debe poseer o cumplir con dos requisitos indispensables; reciben el nombre de: confiabilidad y validez.

Según Sampieri (2014) lo define como:

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (pág.294).

Acerca del otro requisito Sampieri (2014) afirma:

la evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple).

La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio (pág.298).

Los instrumentos de recolección de datos seleccionados en esta investigación cumplen con los requisitos indispensables detallados anteriormente, generando seguridad de que toda información que se obtenga va a permitir el logro de los objetivos planteados.

3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se detallan las variables por considerar para la recolección, medición y análisis de los datos que permitirán lograr los objetivos planteados para la investigación, las mismas se definen con base en su conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Identificar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en BAC Credomatic en relación con la nueva reforma procesal laboral.</p>	<p>Proceso de reclutamiento y selección</p>	<p>Reforma procesal laboral</p>	<p>Reclutamiento: consiste en la <u>atracción</u> de personal a una organización, con el fin de cubrir las posiciones que se encuentren vacantes. Selección: consiste en <u>elegir</u> a las personas idóneas, con el fin de cubrir las posiciones que se encuentren vacantes.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	
<p>Determinar cómo la herramienta de trabajo Jira beneficia en la mejora del flujo del requerimiento de la solicitud y contratación.</p>	<p>Herramienta de trabajo Jira</p>	<p>Requerimiento de la solicitud y contratación</p>	<p>Herramienta de trabajo Jira: es una aplicación que permite la administración de diversos flujos de trabajo acorde a las necesidades del negocio.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	

<p>Determinar si el sitio Empleos BAC Credomatic cumple el objetivo de atracción de talento como apoyo al proceso de reclutamiento.</p>	<p>Empleos BAC Credomatic</p>	<p>Proceso de Reclutamiento</p>	<p>Empleos BAC Credomatic: sitio web propio de la organización que funciona como medio de atracción de talento, en donde se publican las posiciones vacantes a contratar en la organización.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	
<p>Determinar el tipo de métricas a las cuales se les aplica al proceso de reclutamiento y selección actual tomando en cuenta los tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros.</p>	<p>Tipo de métricas</p>	<p>Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros</p>	<p>Tipo de métricas: se precisa conocer la efectividad de las tendencias de datos en el tiempo y su correcta y apta ejecución.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	

Elaborar una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección aplicado en BAC Credomatic Áreas Regionales.					Cuestionario aplicado al Departamento de Reclutamiento & Selección de la pregunta
---	--	--	--	--	---

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con la meta de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se aplicó un cuestionario en el cual se formularon 36 preguntas, que buscan evaluar una serie de variables acerca del proceso aplicado de reclutamiento y selección; usando de base el conocimiento de los colaboradores de ciertas áreas de Recursos Humanos en BAC Credomatic Áreas Regionales ubicada en el Edificio Plaza Roble, Terrazas A, 2do piso, frente a Multiplaza Escazú.

Investigar, analizar e interpretar los resultados obtenidos en cada pregunta a través del cuestionario tiene como fin el hallazgo de información que habilite la búsqueda e implementación de mejoras efectivas en el proceso de reclutamiento y selección que permita que el mismo se encuentre lo más estandarizado posible, en regla con lo que establece la ley y lo más transparente en su aplicación.

Los resultados se mostrarán haciendo uso de cuadros estadísticos, gráficos circulares, de barras horizontales y verticales con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sampieri (2014) menciona que “codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem o variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un significado” (pág.213).

ILUSTRACIÓN 27: EJEMPLO DE CODIFICACIÓN

Categoría	Codificación (valor asignado)
— No ve televisión	0
— Menos de una hora	1
— Una hora	2
— Más de una hora, pero menos de dos	3
— Dos horas	4
— Más de dos horas, pero menos de tres	5
— Tres horas	6
— Más de tres horas, pero menos de cuatro	7
— Cuatro horas	8
— Más de cuatro horas	9

FUENTE: Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, (6ªed), Mc Graw Hill, pág. 213

Sampieri (2014) explica que

el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas (pág.217).

“Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (pág.220).

Para la investigación en curso se utilizarán los dos tipos de preguntas anteriormente detallados y estarán relacionadas al estudio de las variables establecidas, se tendrá un espacio más adelante para conclusiones y recomendaciones con el objetivo final de poder trabajar en mejoras de

implementación para el proceso de reclutamiento y selección en BAC Credomatic Áreas Regionales.

Una vez concluida la recolección de datos por medio de la aplicación de los cuestionarios a la población seleccionada, se procede a tabular los resultados mediante el programa Excel e insertar los gráficos correspondientes obtenidos de Google Formularios.

4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Sampieri (2014) menciona:

La primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable. Por ejemplo, si aplicamos a 2112 niños el cuestionario sobre los usos y las radicaciones que la televisión tiene para ellos, ¿cómo pueden describirse estos datos? Esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable (pág.282).

4.3.1 Distribución de frecuencias

Sampieri (2014) lo define como “un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (pág.282).

ILUSTRACIÓN 28: EJEMPLO DE UNA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

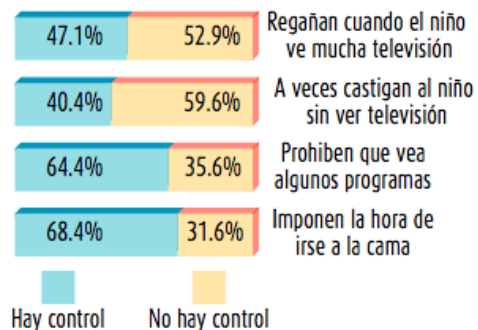
Variable: preferencias al referir el origen étnico (nombrada en SPSS: prefoe)		
Categorías	Códigos (valores)	Frecuencias
Hispano	1	52
Latino	2	88
Latinoamericano	3	6
Americano	4	22
Otros	5	20
No respondieron	6	12
Total		200

FUENTE: Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, (6ªed), Mc Graw Hill, pág. 282

4.3.2 Gráfico de barras

Mediante este gráfico se pueden observar las variables en estudio a manera de comparación entre las mismas. La orientación de este tipo de gráfico puede ser tanto vertical como horizontal.

ILUSTRACIÓN 29: EJEMPLO GRÁFICO DE BARRAS

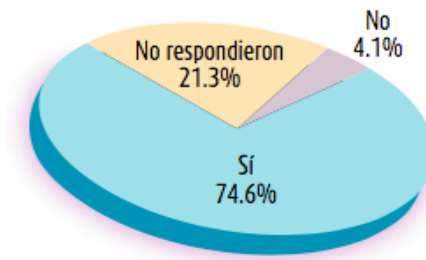


FUENTE: Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, (6ªed), Mc Graw Hill, pág. 285

4.3.3 Gráfico circular

Permite visualizar las variables de una manera más sencilla y rápida, cada proporción de este gráfico va a representar el resultado por cada variable en estudio.

ILUSTRACIÓN 30: EJEMPLO DE GRÁFICO CIRCULAR



FUENTE: Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, (6ªed), Mc Graw Hill, pág. 285

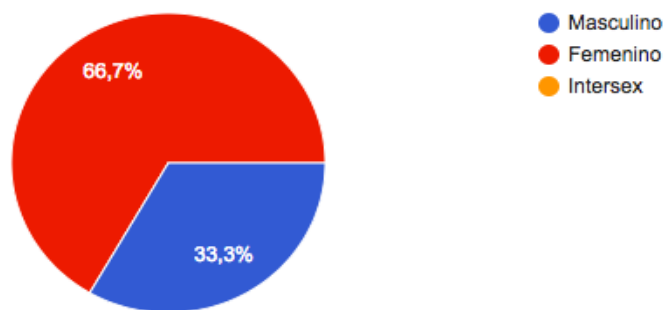
Por consiguiente, se muestran los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del cuestionario a 9 colaboradores seleccionados de la Gerencia de Recursos Humanos para BAC Credomatic Áreas Regionales, los mismos ubicados en el Edificio Plaza Roble, Escazú.

TABLA 1: SU GÉNERO ES

Su Género Es:						
Departamento	Frecuencia			Porcentaje		
	Femenino	Masculino	Intersex	Femenino	Masculino	Intersex
Recursos Humanos	6	3	0	66,7%	33,3%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 1: SU GÉNERO ES



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

El presente análisis pretende mostrar los diferentes resultados de aspectos generales del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de dar a conocer bajo un análisis a profundidad, cómo se encuentra el área actualmente.

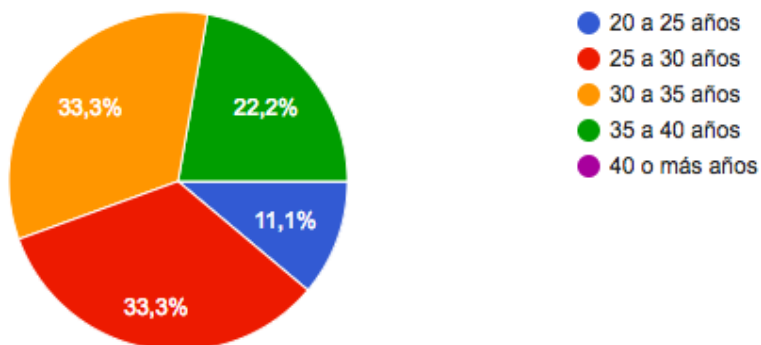
Primeramente, se realiza la interrogante del género del departamento, donde los resultados obtenidos muestran que la población se compone por un 66.7% femenino, 33.3% masculino y 0% intersexual, para una población total de 9 personas.

TABLA 2: SU EDAD SE ENCUENTRA DENTRO DEL SIGUIENTE RANGO

Su edad se encuentra dentro del siguiente rango:										
Departamento	Rango de edades (años)					Porcentaje (años)				
Recursos Humanos	20 a 25	25 a 30	30 a 35	35 a 40	40 o más	20 a 25	25 a 30	30 a 35	35 a 40	40 o más
		1	3	3	2	0	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 2: SU EDAD SE ENCUENTRA DENTRO DEL SIGUIENTE RANGO



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

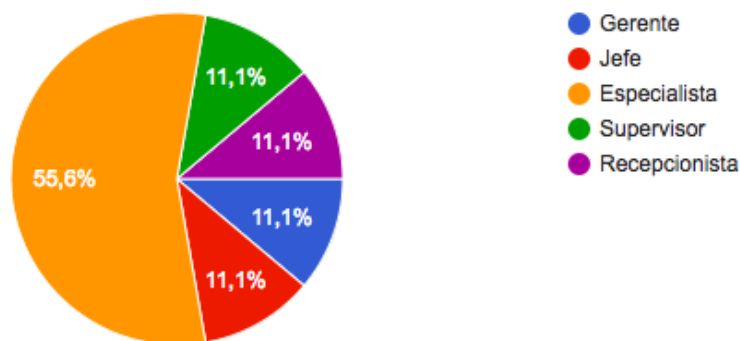
La edad del departamento se encuentra entre un rango de edad entre 20-40 años, donde el 11,5% se encuentra entre 20-25 años, el 33,3% entre 25 a 30 años, 33,3% se encuentra entre 30 a 35 años y 22,2% se encuentra entre 35 a 40 años, se puede denotar que 6 de los 9 encuestados se hallan dentro de un rango de 25 a 35 años y ninguna de las personas del departamento excede los 40 años.

TABLA 3: ¿EN CUÁL PUESTO SE DESEMPEÑA USTED ACTUALMENTE?

¿En cuál puesto se desempeña usted actualmente?										
Departamento	Puesto					Porcentaje				
Recursos Humanos	Gerente	Jefe	Especialista	Supervisor	Recepcionista	Gerente	Jefe	Especialista	Supervisor	Recepcionista
	1	1	5	1	1	11,1%	11,1%	55,6%	11,1%	11,1%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 3: ¿EN CUÁL PUESTO SE DESEMPEÑA USTED ACTUALMENTE?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Analizando los puestos que ejecutan la población bajo estudio, se denota que la mayoría se desempeña como especialista, obteniendo un 55,6% del total encuestado, las demás especializaciones se componen por una única persona,

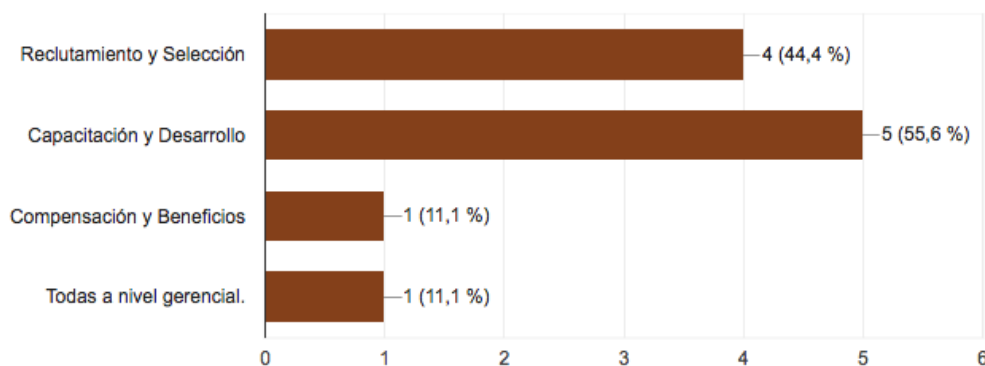
abarcando por especialidad un 11,1%, en estas se encuentran los puestos de gerente, jefe, supervisor y recepcionista.

TABLA 4: SELECCIONE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS CUALES USTED SE DESEMPEÑA

Selección de las áreas de Recursos Humanos en las cuales usted se desempeña:								
Departamento	Área de Recursos Humanos				Porcentaje			
	Reclutamiento y Selección	Capacitación y Desarrollo	Compensación y Beneficios	Todas a nivel Gerencial	Reclutamiento y Selección	Capacitación y Desarrollo	Compensación y Beneficios	Todas a nivel Gerencial
Recursos Humanos	4	5	1	1	44,4%	55,6%	11,1%	11,1%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 4: SELECCIONE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS CUALES USTED SE DESEMPEÑA



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

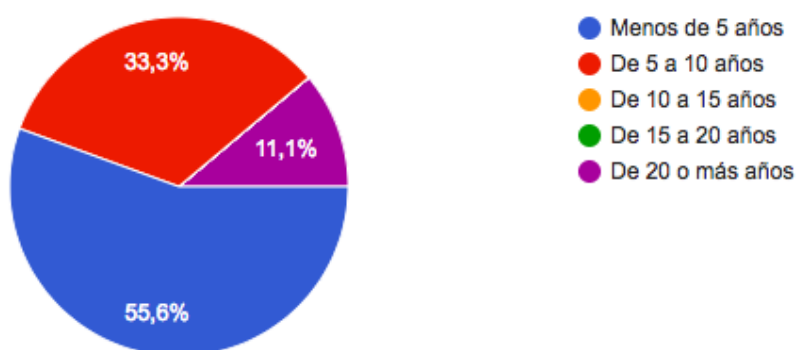
Las áreas donde se desempeñan los participantes encuestados en su mayoría pertenecen a “reclutamiento y selección” y “capacitación y desarrollo” con un total de 44,4% y 55,6% respectivamente. Para las áreas de “Compensación y beneficios” y “nivel gerencial” se integran por el porcentaje restante, con un 11,1% cada uno.

TABLA 5: INDIQUE A CUÁL CORRESPONDE SU ANTIGÜEDAD EN BAC CREDOMATIC

Indique a cuál corresponde su antigüedad en BAC Credomatic:										
Departamento	Antigüedad en BAC Credomatic (años)					Porcentaje (años)				
Recursos Humanos	Menos de 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	De 20 o más	Menos de 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	De 20 o más
		5	3	0	0	1	55,6%	33,3%	0%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 5: INDIQUE A CUÁL CORRESPONDE SU ANTIGÜEDAD EN BAC CREDOMATIC



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

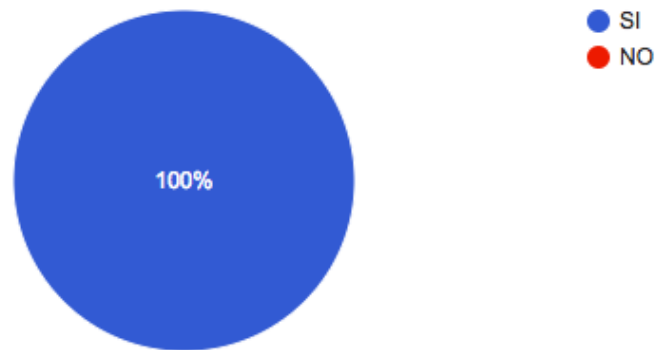
Valorando la cantidad de tiempo que se encuentran los colaboradores del departamento en la organización, se puede visualizar que la misma en su mayoría tiene menos de 5 años, acaparando un 55,5%, seguidamente se encuentran 33,3% de personas entre los 5 a 10 años y la restante cantidad se halla entre 20 años o más con un 11,1%. Entre el rango de los 10 a 20 años no hay colaboradores.

TABLA 6: MENCIONE EN 5 PASOS COMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL

Contestaron la pregunta				
Departamento	Contestaron		Porcentaje	
Recursos Humanos	SI	NO	SI	NO
	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 6: CONTESTARON LA PREGUNTA



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Los resultados obtenidos en esta interrogante denotan que el total de la población contestó la pregunta.

Dicha pregunta solicita a los encuestados mencionar cómo se realiza el proceso de reclutamiento actual en el Departamento de Recursos Humanos para la contratación de personal, donde las respuestas principales obtenidas, abarca las siguientes actividades:

- Se realiza la definición de perfil con jefatura, etapa de filtrado de currículum, entrevista telefónica, aplicación de pruebas psicométricas y finalmente entrevistas presenciales.
- Ingreso de la solicitud, posteo de la vacante, filtro de currículum, aplicación de pruebas psicométricas, envío de currículum.
- Definición del perfil, posteo interno, posteo externo y filtros de currículum.
- Solicitud de la plaza al comité de puestos, solicitud de la plaza al área de reclutamiento, búsqueda y preselección de candidatos, entrevistas de recursos humanos y jefe que contrata, contratación (comunicado, oferta y documentos legales) e inducción.

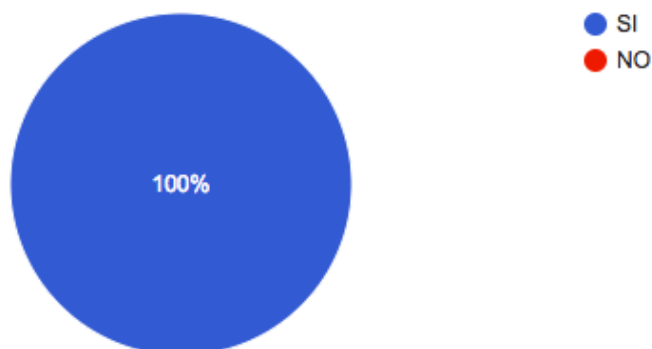
Se puede denotar que algunas de las actividades anteriores se alinean al proceso actual, pero la mayoría difiere del mismo, se debe a que los colaboradores no conocen el proceso, una de las razones es que el proceso no se encuentra estandarizado, debido a que muchos de los encuestados realizan el proceso a su manera y confunde el proceso de reclutamiento y selección, teniendo confusión en la delimitación y conformación de estos.

TABLA 7: MENCIONE EN 5 PASOS COMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE SELECCIÓN QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL

Contestaron la pregunta				
Departamento	Contestaron		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 7: CONTESTARON LA PREGUNTA



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Similar a la pregunta anterior solicita a los encuestados mencionar cómo se realiza el proceso de selección actual en el Departamento de Recursos Humanos para la contratación de personal, donde las respuestas principales obtenidas, abarca las siguientes actividades:

- Análisis de pruebas y entrevistas, conversación con jefaturas, oferta salarial y firma de contrato.
- Entrevistas, pruebas psicométricas, negociación de beneficios, oferta del candidato, contratación.
- Se seleccionan los currículos que encajen con el puesto, se validan candidatos internos y externos con la vacante, se realizan pruebas psicométricas y también técnicas, según sea la posición. Se procede a entrevistar, con resultado de pruebas y entrevista se toma la decisión en conjunto con la jefatura.

- Búsqueda de currículum, pre-entrevistas de candidatos, entrevistas (presenciales y virtuales), aplicación de pruebas psicométricas y/o pruebas técnicas, investigación de seguridad.

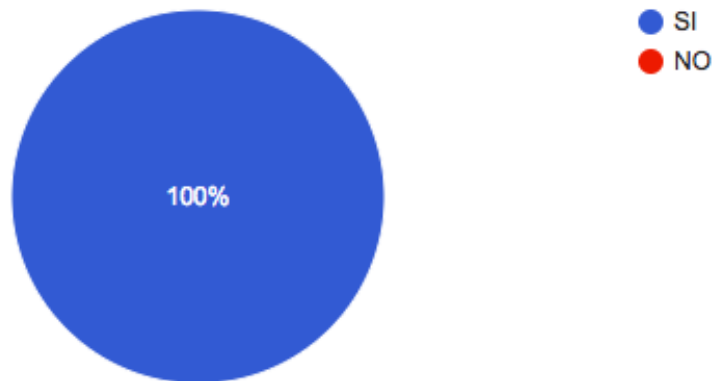
Se puede denotar que la mayoría de las actividades anteriores se alinean al proceso actual, a diferencia del proceso de reclutamiento; los encuestados sí tienen claridad sobre el proceso de selección, se debe a que los colaboradores tienden a realizarlo en mayor proporción acorde a lo documentado.

TABLA 8: ¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL?

La organización cuenta con procedimientos documentados				
Departamento	Procesos documentados		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 8: ¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

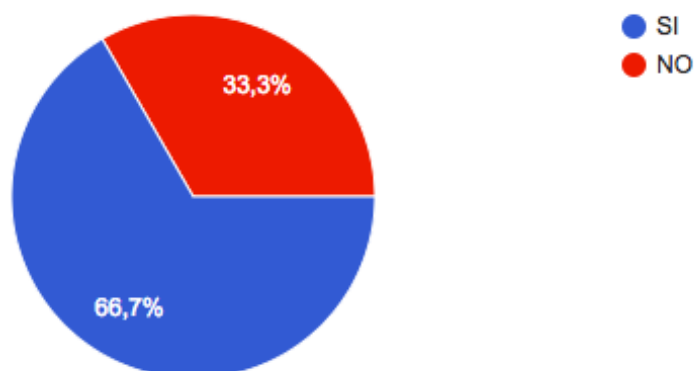
En la tabla anterior se puede visualizar que la totalidad de la población encuestada (100%), afirma que los procesos de reclutamiento y selección se encuentran documentados.

TABLA 9: ¿LOS ESPECIALISTAS UTILIZAN DE UNA MANERA ESTANDARIZADA, PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS?

Los especialistas utilizan de una manera estandarizada, los procedimientos documentados				
Departamento	Procedimientos estandarizados		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	6	3	66,7%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales.

GRÁFICO 9: ¿LOS ESPECIALISTAS UTILIZAN DE UNA MANERA ESTANDARIZADA, PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta interrogante, se denota que un 66,7% de los encuestados considera que los procesos sí se realizan de manera estandarizada, mientras que un 33,3% consideran que no.

Para realizar el análisis de dichas respuestas es importante primero definir el concepto de estandarización, según ISO 9001-2015, menciona que son pautas establecidas para un proceso donde se deben de cumplir a cabalidad por las distintas partes interesadas de la misma manera. En el Departamento de Recursos Humanos, los procesos se encuentran documentados, pero no se realizan por igual por las partes interesadas. Realizando un análisis más a fondo se logra identificar que muchos de los colaboradores no conocen el concepto que engloba de manera total la palabra estándar, por tanto, piensan que solo el hecho de estar documentado es estar estandarizado, donde resulta erróneo debido a que la documentación es

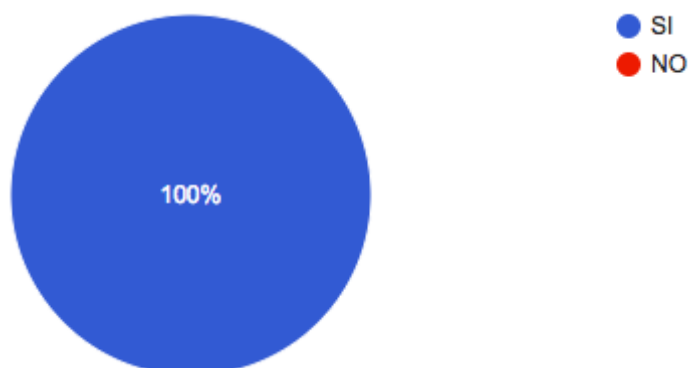
parte de la estandarización, pero la ejecución de manera correcta también se encuentra implícita en el concepto y este último no se ejecuta de la misma forma entre los colaboradores.

TABLA 10: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?

Se realizaron ajustes al proceso de reclutamiento de acuerdo a la RPL				
Departamento	Se realizaron ajustes		Porcentaje	
Recursos Humanos	SI	NO	SI	NO
	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 10: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

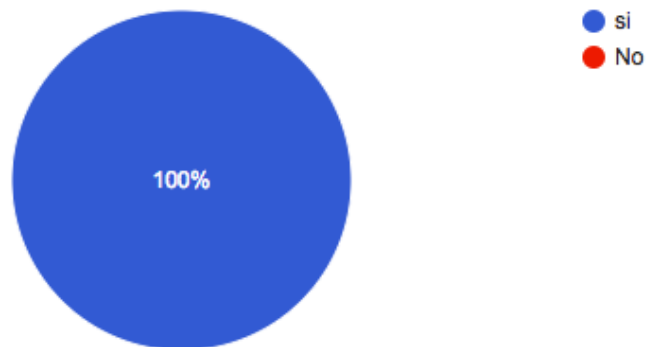
Según las respuestas visualizadas anteriormente se puede denotar que el total de la población encuestada (100%) considera que el proceso de reclutamiento se reestructuró cuando la reforma procesal laboral, entró en vigencia.

TABLA 11: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?

Se realizaron ajustes al proceso de selección de acuerdo a la RPL				
Departamento	Se realizaron ajustes		Porcentaje	
Recursos Humanos	SI	NO	SI	NO
	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 11: ¿SE REALIZARON AJUSTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DE ACUERDO CON LA REFORMA PROCESAL LABORAL CUANDO ENTRÓ EN VIGENCIA?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

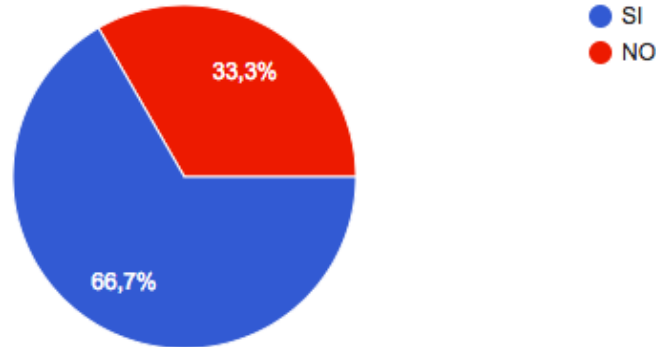
Al igual que la pregunta anterior, según las respuestas visualizadas anteriormente se puede denotar que el total de la población encuestada (100%) considera que el proceso de selección se reestructuró cuando la reforma procesal laboral, entró en vigencia.

TABLA 12: ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN BAC CREDOMATIC ES INCLUSIVO CON LOS CANDIDATOS?

El proceso de reclutamiento y selección es inclusivo con los candidatos				
Departamento	Inclusivo		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	66,7%	33,3%	6	3

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 12: ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN BAC CREDOMATIC ES INCLUSIVO CON LOS CANDIDATOS?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta se tiene que el 66,7% de la población encuestada considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal, sí es inclusivo con los candidatos: mientras que el porcentaje restante del 33,3% considera que no es inclusivo.

Entre las razones del porqué no es inclusivo mencionan:

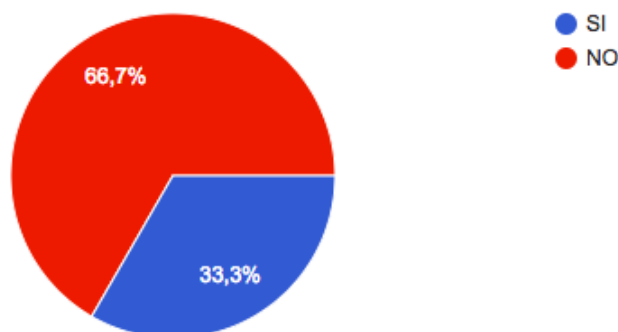
- Se hace el esfuerzo, pero aún hay resistencia al contratar por parte de los líderes, tampoco se cuenta con la tecnología e infraestructura necesaria por completo.
- En la solicitud de empleo se pregunta la edad del postulante, hace pensar que la edad para posiciones específicas, sí es un dato relevante.
- Aún existe mucha resistencia al cambio por parte de los jefes.

TABLA 13: ¿CONSIDERA USTED QUE SE HAN DADO CASOS DE DISCRIMINACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Se han dado casos de discriminación en el proceso de reclutamiento				
Departamento	Discriminación		Porcentaje	
Recursos Humanos	SI	NO	SI	NO
	6	3	66,7%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 13: ¿CONSIDERA USTED QUE SE HAN DADO CASOS DE DISCRIMINACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

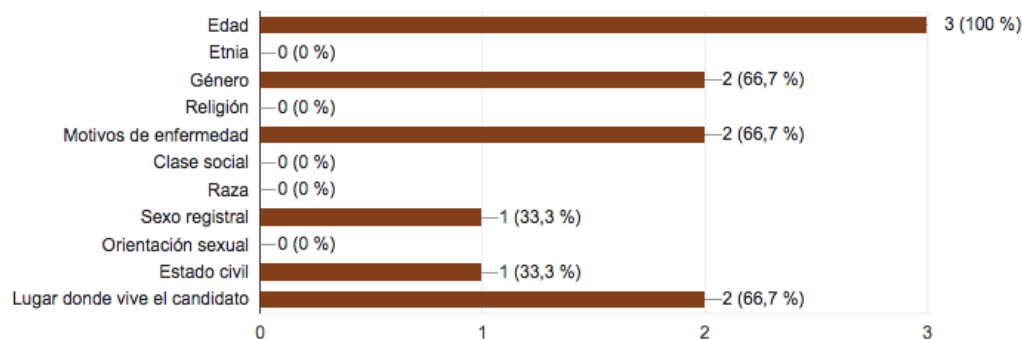
Como se puede visualizar para esta pregunta, 6 personas correspondientes al 33,3% de la población consideran que si se han dado casos de discriminación en el proceso de reclutamiento; mientras que el restante 66,7% de las restantes 3 personas de la población total consideran que no hay discriminación en el proceso.

TABLA 14: SELECCIONE LOS CASOS DE DISCRIMINACIÓN PRESENTES QUE CONSIDERE EXISTEN EN EL PROCESO

Departamento		Casos de discriminación presentes que considere existen en el proceso										Porcentaje										
Recursos Humanos	Edad	Etnia	Género	Religión	Enfermedad	Clase Social	Raza	Sexo	Orientación sexual	Estado civil	Lugar residencia	Edad	Etnia	Género	Religión	Enfermedad	Clase Social	Raza	Sexo	Orientación sexual	Estado civil	Lugar residencia
		3	0	2	0	2	0	0	1	0	1	2	100%	0%	66,7%	0%	66,7%	0%	0%	33,3%	0%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 14: SELECCIONE LOS CASOS DE DISCRIMINACIÓN PRESENTES QUE CONSIDERE EXISTEN EN EL PROCESO



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta de respuesta múltiple presentada a los encuestados, seleccionan que en un 100%, la discriminación se da en edad, un 66,7% en género, enfermedad y lugar de residencia, en disminución con un 33,3% sexo y estado civil; finalmente

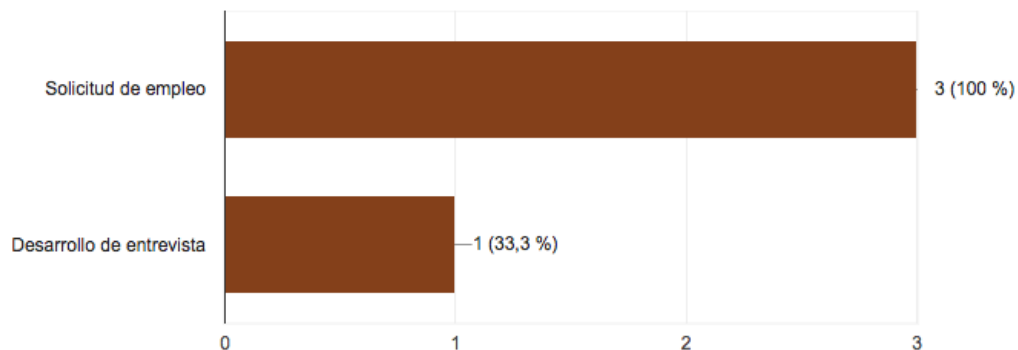
con un 0%, en donde no consideran que hay discriminación sería para etnia, religión, clase social, raza y orientación sexual.

TABLA 15: SELECCIONE EN CUÁLES MOMENTOS DEL PROCESO SE EFECTUÓ EL CASO DE DISCRIMINACIÓN

En cuáles momentos del proceso se efectuó el caso de discriminación				
Departamento	Momento del proceso		Porcentaje	
Recursos Humanos	Solicitud de empleo	Desarrollo de entrevista	Solicitud de empleo	Desarrollo de entrevista
	3	1	100%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 15: SELECCIONE EN CUÁLES MOMENTOS DEL PROCESO SE EFECTUÓ EL CASO DE DISCRIMINACIÓN



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta de respuesta múltiple la población encuestada indicó que los casos de discriminación que se han dado, en un 100% corresponde al momento de la “solicitud de empleo” y un 33,3% considera que se da en el “desarrollo de la entrevista”.

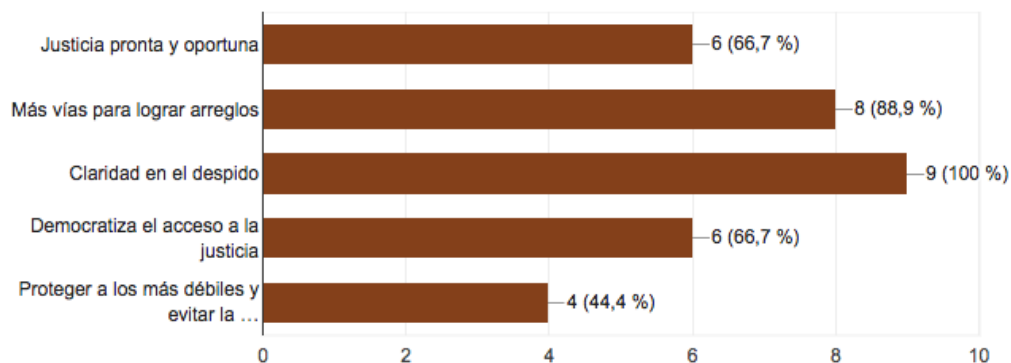
Tabla 16. De los siguientes campos de la reforma procesal laboral, cuáles cumple la organización:

TABLA 16: DE LOS SIGUIENTES CAMPOS DE LA REFORMA PROCESAL LABORAL, CUÁLES CUMPLE LA ORGANIZACIÓN

De los siguientes campos de la RPL, cuáles cumple la organización										
Departamento	Campos RPL					Porcentaje				
Recursos Humanos	Justicia pronta y oportuna	Más vías para lograr arreglos	Claridad en el despido	Democratiza el acceso a la justicia	Proteger a los más débiles y evitar la discriminación	Justicia pronta y oportuna	Más vías para lograr arreglos	Claridad en el despido	Democratiza el acceso a la justicia	Proteger a los más débiles y evitar la discriminación
	6	8	9	6	4	66,7%	88,9%	100%	66,7%	44,4%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 16: DE LOS SIGUIENTES CAMPOS DE LA REFORMA PROCESAL LABORAL, CUÁLES CUMPLE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

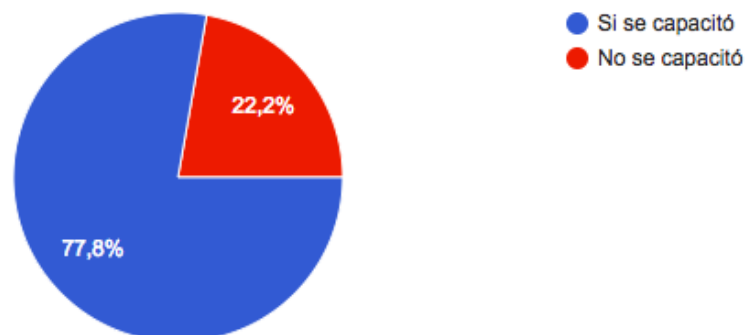
Para esta pregunta de respuesta múltiple la población encuestada considera que la organización cumple en los siguientes campos de la RPL, el 100% de la población considera que hay “claridad en el despido”; en un 66,7% consideran que tanto en “justicia pronta y oportuna” como en “democratiza el acceso a la justicia”; en un 88,9% más “vías para lograr arreglos” y finalmente, en un 44,4% “proteger a los más débiles y evitar discriminación”; por lo que la mitad de la población considera que sigue existiendo debilidad en temas de discriminación.

TABLA 17: ¿CONOCE USTED SI EL PERSONAL A CARGO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SE CAPACITÓ PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA NUEVA REFORMA PROCESAL LABORAL?

Se capacitó para la correcta aplicación de la nueva RPL				
Departamento	Se capacitó		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	7	2	77,8%	22,2%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 17: ¿CONOCE USTED SI EL PERSONAL A CARGO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SE CAPACITÓ PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA NUEVA REFORMA PROCESAL LABORAL?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Según los resultados que se visualizan en un 77,8% de la población consideran que, si fueron capacitados para la correcta aplicación de la nueva RPL, en cuanto al restante porcentaje de un 22,2% considera que no fueron capacitados.

Entre las razones del porqué no fueron capacitados mencionan:

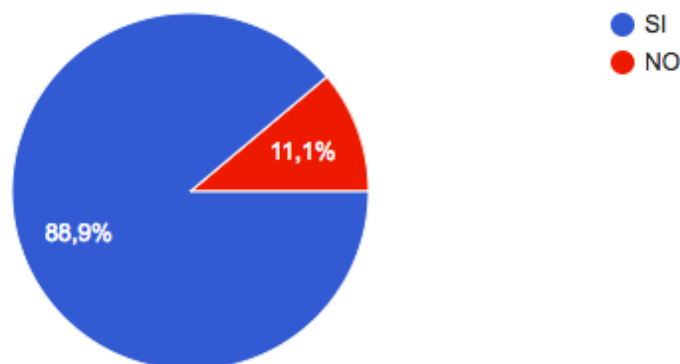
- Falta una capacitación más detallada.
- Se requiere una capacitación específica.

TABLA 18: ¿CONSIDERA PERTINENTE LA UTILIZACIÓN DE UN SOFTWARE COMO JIRA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN?

Considera pertinente la utilización de un software como Jira en el proceso de reclutamiento y selección				
Departamento	Software Jira		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	8	1	88,9%	11,1%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 18: ¿CONSIDERA PERTINENTE LA UTILIZACIÓN DE UN SOFTWARE COMO JIRA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta más de la mitad de la población, en un 88,9% considera pertinente la utilización de un software como Jira en el proceso de reclutamiento y selección, mientras que una minoría del 11,1% considera que no debe usar Jira. La razón del porqué no debe ser utilizado Jira se indica:

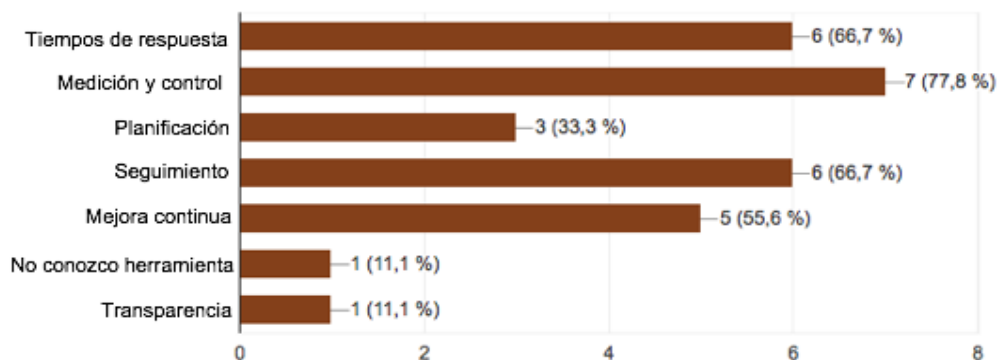
- Existen otras herramientas enfocadas directamente en un proceso de Reclutamiento que agregan más valor que JIRA.

TABLA 19: ¿QUÉ MEJORAS CONSIDERA USTED APORTA LA HERRAMIENTA JIRA EN LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

Qué mejoras aporta la herramienta Jira														
Departamento	Mejoras							Porcentaje						
Recursos Humanos	Tiempos de respuesta	Medición y control	Planificación	Seguimiento	Mejora continua	No conozco herramienta	Transparencia	Tiempos de respuesta	Medición y control	Planificación	Seguimiento	Mejora continua	No conozco herramienta	Transparencia
	6	7	3	6	5	1	1	66,7%	77,8%	33,3%	66,7%	55,6%	11,1%	11,1%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 19: ¿QUÉ MEJORAS CONSIDERA USTED APORTA LA HERRAMIENTA JIRA EN LOS REQUERIMIENTOS DE SOLICITUD Y CONTRATACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

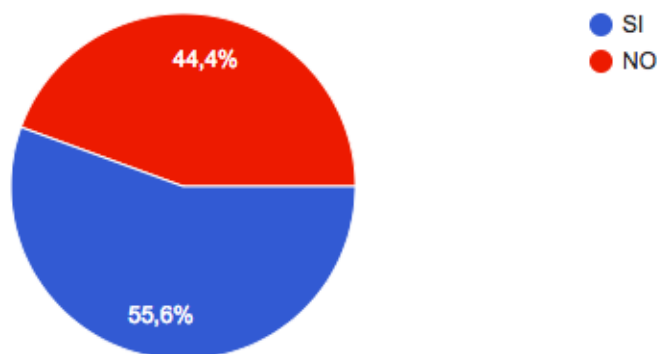
Dentro de lo indicado por los encuestados, para esta pregunta de respuesta múltiple consideran en un 77,8% que una de las mejoras aportadas por Jira al proceso de reclutamiento y selección sería la medición y control, en un 66,7% en tiempos de respuesta y seguimiento; un 55,6%, mejora continua; 33,3%, en planificación, esta pregunta permitía al encuestado poder agregar alguna otra mejora que considerara oportuna, entre las que mencionaron para un 11,1%, transparencia y 11,1% no conoce de la herramienta por lo que no sugiere mejoras.

TABLA 20: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES ACERCA DEL USO CORRECTO DE ESTA HERRAMIENTA?

Ha recibido capacitaciones acerca del uso correcto de esta herramienta				
Departamento	Capacitación		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	5	4	55,6%	44,4%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 20: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES ACERCA DEL USO CORRECTO DE ESTA HERRAMIENTA?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

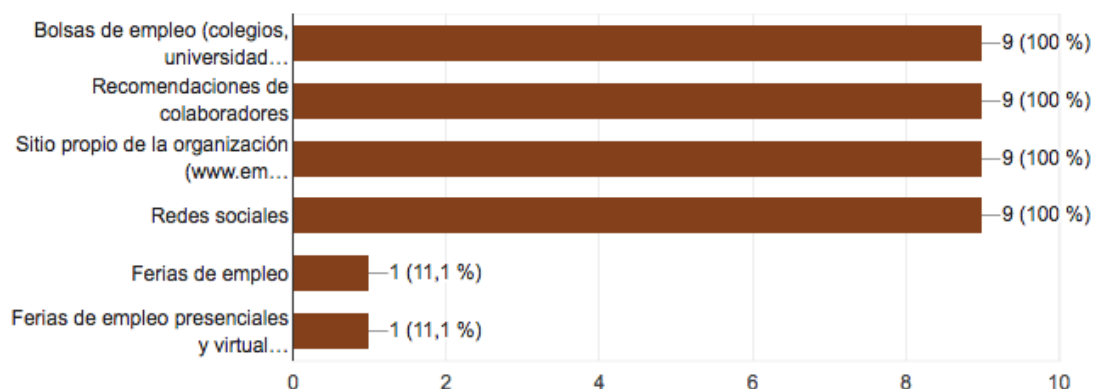
Los encuestados para esta pregunta indican en un 55,6% que sí han recibido capacitación del uso correcto de esta herramienta mientras que un 44,4% indica no haber recibido capacitación alguna.

TABLA 21: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO?

Cuáles Fuentes aplica Recursos Humanos para el Reclutamiento Externo										
Departamento	Fuentes					Porcentaje				
Recursos Humanos	Bolsas de Empleo: (colegios, universidades, páginas en Internet)	Recomendaciones de colaboradores	Sitio propio de la organización (www.empleosbaccromatic.com)	Redes sociales	Ferias de Empleo	Bolsas de Empleo: (colegios, universidades, páginas en Internet)	Recomendaciones de colaboradores	Sitio propio de la organización (www.empleosbaccromatic.com)	Redes sociales	Ferias de Empleo
	9	9	9	9	2	100%	100%	100%	100%	22,2%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 21: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

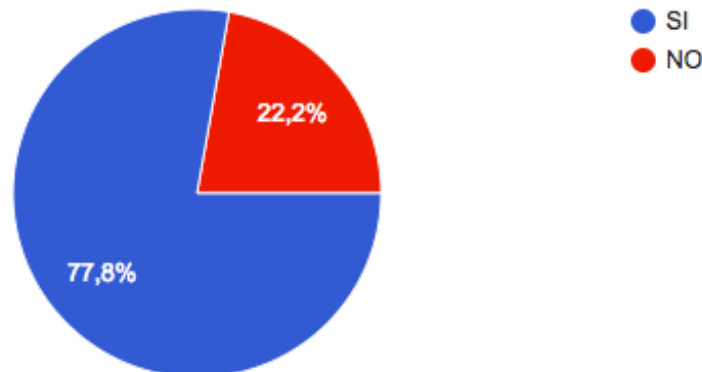
Para esta pregunta de respuesta múltiple se puede visualizar que el 100% de la población considera que las siguientes fuentes son las aplicadas para el reclutamiento externo en recursos humanos de BAC Credomatic: bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en internet), recomendaciones de colaboradores, sitio propio de la organización (www.empleosbaccredomatic.com) y redes sociales mientras que un 22,2% indica la utilización de ferias de empleo.

TABLA 22: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SE ALINEA Y FACILITA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Considera que la plataforma de empleos BAC Credomatic se alinea y facilita el proceso de reclutamiento				
Departamento	Alinea y Facilita		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	7	2	77,8%	22,2%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 22: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SE ALINEA Y FACILITA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

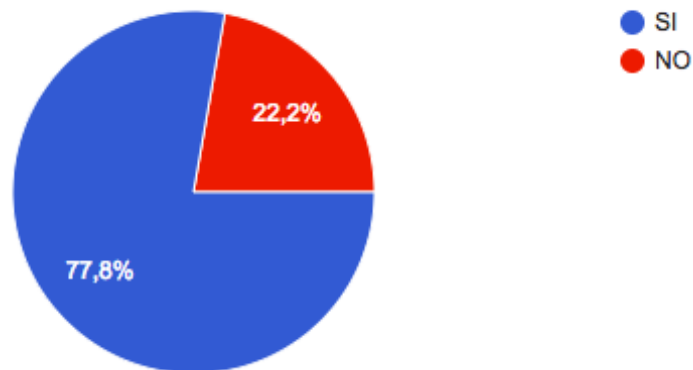
Se visualiza para esta pregunta que más de la mitad de la población considera en un 77,8% que la plataforma empleos BAC Credomatic se alinea y facilita el proceso de reclutamiento, mientras que el restante 22,2% indica que dicha plataforma no cumple con lo anterior.

TABLA 23: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC APORTA VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Considera que la plataforma de empleos BAC Credomatic aporta valor al proceso de reclutamiento				
Departamento	Aporta valor		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	7	2	77,8%	22,2%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 23: ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC APORTA VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta los resultados que arroja la tabla indican que en un 77,8% de los encuestados consideran que la plataforma empleos BAC, sí aporta valor al proceso de reclutamiento; mientras que un 22,2% consideran que no.

Entre las razones del porqué la plataforma no aporta valor al proceso, mencionan:

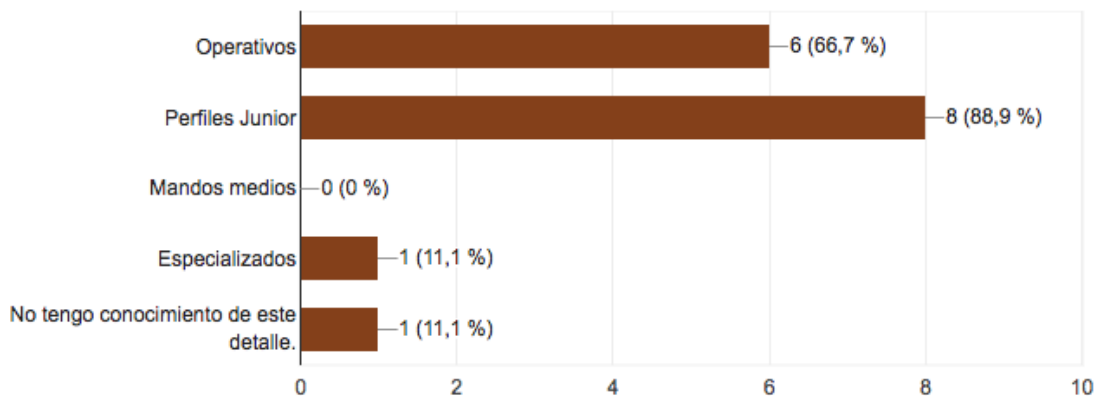
- Es poco eficiente, no se atraen los perfiles idóneos.
- Desactualizada, cuadrada y lenta.

TABLA 24: ¿CUÁLES SON LOS PERFILES QUE MAYORMENTE SE OBTIENEN DE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC?

Cuáles son los perfiles que mayormente se obtienen de empleos BAC Credomatic										
Departamento	Perfiles					Porcentaje				
Recursos Humanos	Operativos	Perfiles Junior	Mandos medios	Especializados	No tengo conocimiento	Operativos	Perfiles Junior	Mandos medios	Especializados	No tengo conocimiento
	6	8	0	1	1	66,7%	88,9%	0%	11,1%	11,1%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 24: ¿CUÁLES SON LOS PERFILES QUE MAYORMENTE SE OBTIENEN DE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

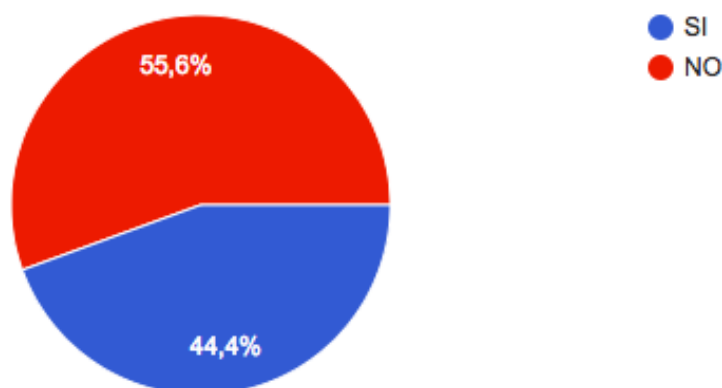
Para esta pregunta en donde la posibilidad de respuesta es múltiple, los encuestados respondieron en un 88,9% pues mayormente los perfiles que se obtienen de la plataforma de empleos BAC Credomatic son junior; en un 66,7% perfiles operativos, en minoría para un 11,1% tanto para especializados como un 11,1% en donde indican no tener conocimiento y finalmente un 0% indica que para perfiles de mando medio.

TABLA 25: ¿EL ACCESO, NAVEGACIÓN Y CONSULTA QUE REALIZA MEDIANTE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SON DE MANERA RÁPIDA Y SENCILLA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

El acceso, navegación y consulta que realiza Empleos BAC Credomatic son de manera rápida y sencilla en el proceso de reclutamiento				
Departamento	Acceso, navegación y consulta		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	4	5	44,4%	55,6%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 25: ¿EL ACCESO, NAVEGACIÓN Y CONSULTA QUE REALIZA MEDIANTE LA PLATAFORMA DE EMPLEOS BAC CREDOMATIC SON DE MANERA RÁPIDA Y SENCILLA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta el 55,6% indica que el acceso, navegación y consulta no son de manera rápida y sencilla en el proceso de reclutamiento; mientras que el 44,4% indica que sí cumple con lo anterior.

Entre las razones del porqué la plataforma no es rápida y sencilla en cuanto a acceso, navegación y consulta, mencionan:

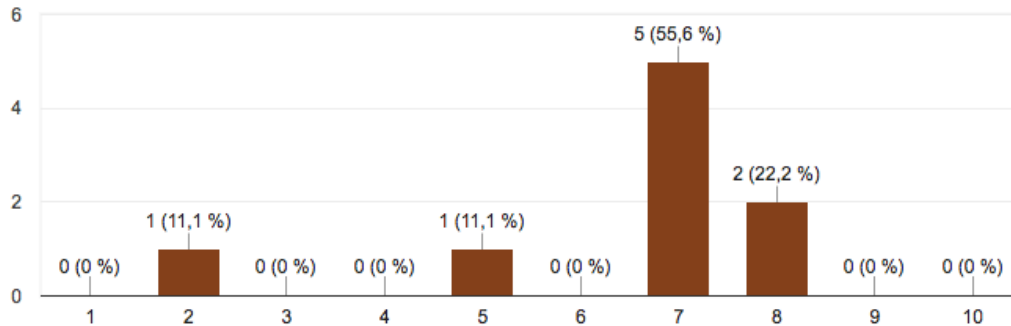
- Se está en proceso de optimizar los filtros y tiempos de respuesta de la herramienta.
- Se está optimizando la navegación.
- Poca visibilidad de información importante. Los filtros no agregan valor.
- La plataforma es tiesa y muy lenta.
- Requiere cambios de manera inmediata en la navegación, descarga de currículo.

TABLA 26: ¿EN LA ESCALA DEL 0 AL 10, COMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN ATRACCIÓN DE TALENTO DE LA PLATAFORMA EMPLEOS BAC CREDOMATIC?

En la Escala del 0 al 10, como valoras la efectividad en atracción de talento de empleos BAC Credomatic		Escala										Porcentaje									
Departamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos Humanos		0	1	0	0	1	0	5	2	0	0	0%	11,1%	0%	0%	11,1%	0%	55,6%	22,2%	0%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 26: ¿EN LA ESCALA DEL 0 AL 10, CÓMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN ATRACCIÓN DE TALENTO DE LA PLATAFORMA EMPLEOS BAC CREDOMATIC?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

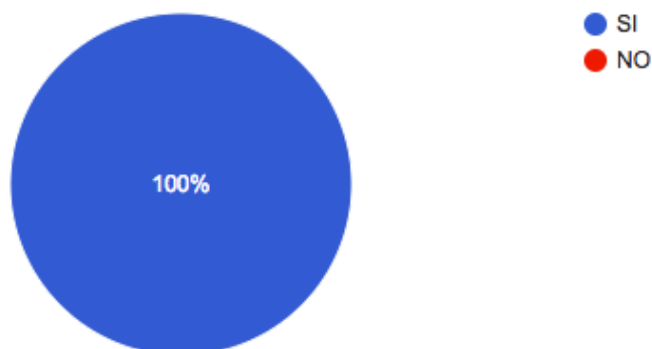
Las respuestas que arroja esta pregunta muestran que más de la mitad de la población encuestada en un 55,6% valora en un 7 la efectividad de la plataforma empleos BAC Credomatic en atracción de talento; un 8, para un 22,2%; las restantes 2 personas de la población indican un 11,1% para el 2 y 5 y finalmente un 0% para los números 1, 3, 4 6, 9 y 10.

TABLA 27: CONTESTARON LA PREGUNTA

Contestaron la pregunta				
Departamento	Contestaron		Porcentaje	
Recursos Humanos	SI	NO	SI	NO
	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 27: CONTESTARON LA PREGUNTA



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Los resultados obtenidos en esta interrogante denotan que el total de la población contestó la pregunta.

Dicha pregunta solicita a los encuestados mencionar al menos 3 mejoras para la plataforma empleos BAC Credomatic, donde las respuestas principales obtenidas, abarcan las siguientes mejoras:

- Mayor alcance a perfiles más senior o especializados, alineamiento con otras páginas del negocio para mayor visibilidad y enlace a plataformas internas para los que se van a contratar.
- Que sea más sencilla para el reclutador en temas de información de los candidatos, más soporte ya que muchas veces falla la navegación en el sitio, el tema de que apliquen candidatos de otros países de la región a una vacante y están todos combinados también es un asunto, en el caso de que

para ciertas posiciones no se les pueda tomar en cuenta hace que el filtro se lleve de manera menos efectiva.

- Mejorar estructura de perfil, mejorar filtros, mejorar navegación.

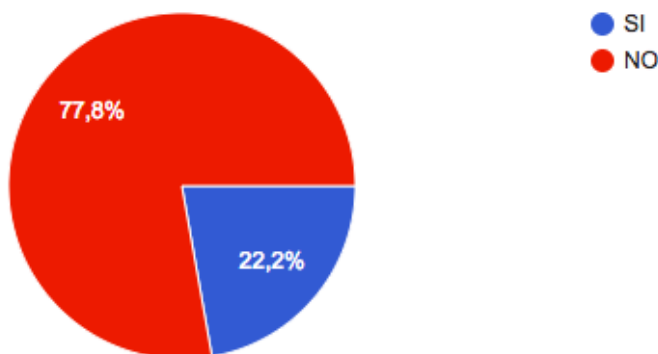
Se puede denotar que muchas de las mejoras solicitadas abarcan temas de navegación y filtros de currículo de una manera más sencilla que se ve afectado debido probablemente a que la base de datos no cuenta con la capacidad para soportar la cantidad de información.

TABLA 28: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

Considera que la métrica: Efectividad de la Selección para Área no Ventas, aporta valor?				
Departamento	Aporta Valor		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	2	7	22,2%	77,8%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 28: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

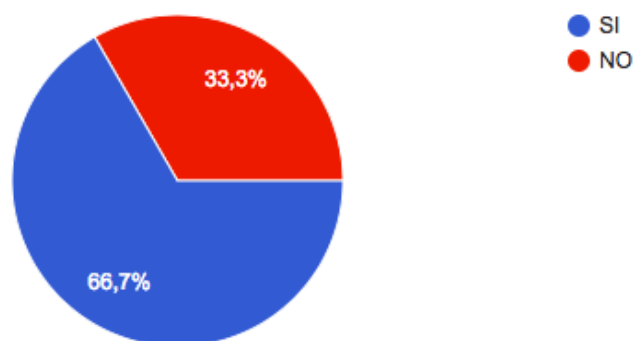
Los resultados que arroja la tabla muestran que el 77,8% de la población considera que la métrica *Efectividad de la selección para área no ventas*, no aporta valor al proceso actual de reclutamiento y selección, mientras que una minoría del 22,2% indica que sí agrega valor.

TABLA 29: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

Considera que la métrica: Efectividad de la selección para área no ventas, aporta valor?				
Departamento	Aporta valor		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	6	3	66,7%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 29: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA NO VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Los resultados que arroja la tabla muestran que el 66,7% de la población considera que la métrica *Tiempo de respuesta* sí aporta valor al proceso actual de

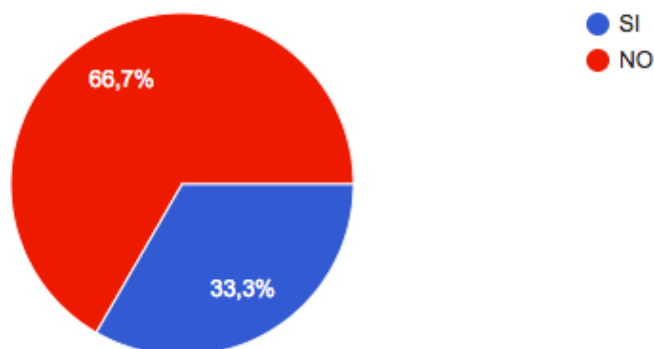
reclutamiento y selección, mientras que una minoría del 33,3% indica que no agrega valor.

TABLA 30: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

Considera que la métrica: Efectividad de la Selección para Área Ventas, aporta valor?				
Departamento	Aporta valor		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	3	6	33,3%	66,7%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 30: ¿CONSIDERA USTED QUE LA SIGUIENTE MÉTRICA: EFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN PARA ÁREA VENTAS, APORTA VALOR AL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Los resultados que arroja la tabla muestran que el 66,7% de la población considera que la métrica *Efectividad de la selección para área ventas*, no aporta valor al

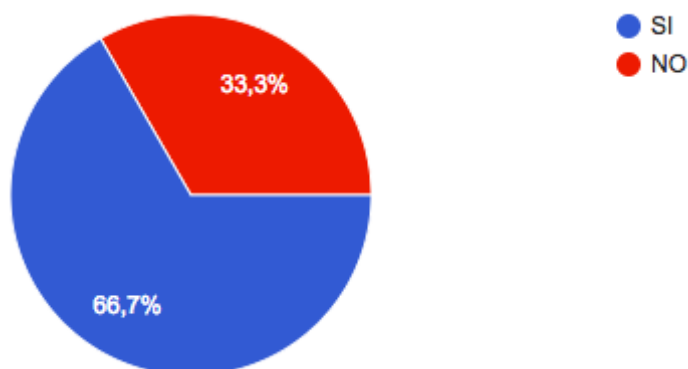
proceso actual de reclutamiento y selección, mientras que una minoría del 33,3% indica que sí agrega valor.

TABLA 31: ¿A LOS INDICADORES QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE SE LES DA SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN BAJO UN PERIODO DE TIEMPO?

A los indicadores que se utilizan actualmente se les da seguimiento, control y evaluación?				
Departamento	Seguimiento, control y evaluación		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	6	3	66,7%	33,3%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 31: ¿A LOS INDICADORES QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE SE LES DA SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN BAJO UN PERIODO DE TIEMPO?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta los encuestados responden en un 66,7% que los indicadores existentes, actualmente se les da seguimiento, control y evaluación bajo un período de tiempo; mientras que un 33,3% responde que no.

Dicha pregunta solicita a los encuestados que respondieron con un no, la justificación de su respuesta, donde las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

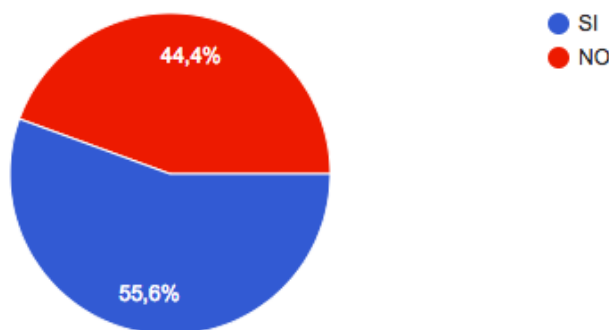
- No existen.
- Muchas veces dichos indicadores no se utilizan para la toma de decisiones y dicha información no resulta ser relevante en el proceso puesto que todo el proceso sigue su curso normal.
- No se manejan indicadores actualmente.

TABLA 32: ¿LOS INDICADORES QUE EXISTEN ACTUALMENTE SE ALINEAN CON TIEMPOS DE RESPUESTA, PUBLICACIÓN DE VACANTE Y ENVÍO DE FILTROS?

Los indicadores que existen actualmente se alinean con tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros				
Departamento	Se alinean		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	5	4	55,6%	44,4%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 32: ¿LOS INDICADORES QUE EXISTEN ACTUALMENTE SE ALINEAN CON TIEMPOS DE RESPUESTA, PUBLICACIÓN DE VACANTE Y ENVÍO DE FILTROS?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

Para esta pregunta los encuestados responden en un 55,6% que los indicadores existentes actualmente se alinean con tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros; mientras que un 44,4% responde que no se alinean a lo mencionado antes.

Dicha pregunta solicita a los encuestados que respondieron con un no, la justificación del porqué no se alinea, donde las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

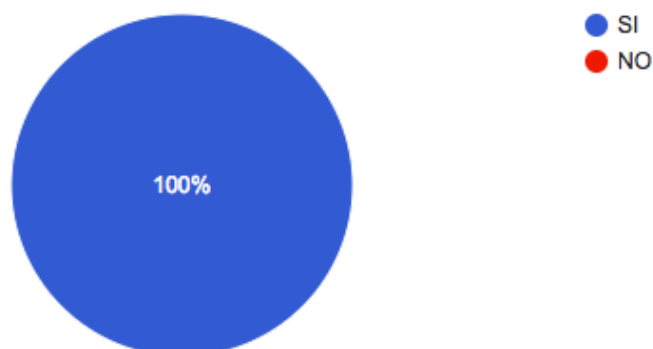
- No están en línea.
- No de manera efectiva para hacer mejoras.
- No existen indicadores actualmente.
- No existen indicadores específicos para el área.

TABLA 33: ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBEN CREAR NUEVOS INDICADORES QUE AGREGUEN MAYOR VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

Se deben crear nuevos indicadores que agreguen mayor valor al proceso de reclutamiento y selección				
Departamento	Crear nuevos		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 33: ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBEN CREAR NUEVOS INDICADORES QUE AGREGUEN MAYOR VALOR AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

En esta pregunta se puede denotar que el 100% de la población encuestada está de acuerdo en que se deben crear nuevos indicadores, los cuales que agreguen mayor valor al proceso de reclutamiento y selección; por lo que se les pregunta adicionalmente que indiquen cuáles para reclutamiento y selección sucesivamente, a lo que algunas de las respuestas principales son:

Reclutamiento

- Tiempo para contratar: Total días necesarios para cubrir un puesto ÷ número contratado.
- Tiempo de respuesta del especialista en envío de filtros.
- Vería tiempos de respuesta de los especialistas en el envío de filtros de currículum.

Selección

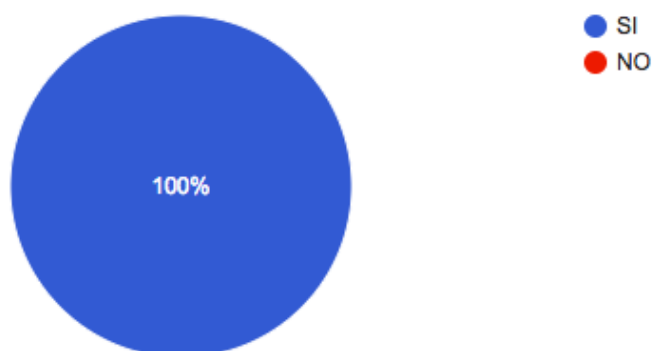
- Razón de selección: Porcentaje de solicitantes de una fuente de reclutamiento que lleguen a la siguiente etapa del proceso de selección.
- Rotación de personal.
- Retención de talento.

TABLA 34: ¿CONSIDERA QUE LOS INDICADORES ACTUALES DEBEN SER REESTRUCTURADOS?

Los indicadores actuales deben ser reestructurados				
Departamento	Reestructurarlos		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Recursos Humanos	9	0	100%	0%

FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

GRÁFICO 34: ¿CONSIDERA QUE LOS INDICADORES ACTUALES DEBEN SER REESTRUCTURADOS?



FUENTE: Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en BAC Credomatic Áreas Regionales

En esta pregunta se puede denotar que el 100% de la población encuestada considera que los indicadores actuales deben ser reestructurados y puedan agregar mayor valor al proceso de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones con base en todos los resultados analizados y obtenidos por la aplicación del instrumento de investigación en la población seleccionada e involucrada en el proceso de reclutamiento y selección que aplica BAC Credomatic Áreas Regionales.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Información General

Al llevar a cabo el análisis de cada uno de los resultados por pregunta realizada con respecto a los datos generales de la población seleccionada, se concluye lo siguiente:

- Más de la mitad de la población encuestada corresponde al género femenino, o bien, mujeres.
- Más de la mitad de la población encuestada se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 35 años; mientras que una participación en minoría del rango entre los 20 y 25 años.
- De la población encuestada se concluye que más de la mitad corresponden a colaboradores en un puesto de especialista, mientras que la minoría se destaca en otros roles como: gerente, jefe, supervisor y recepcionista, donde solo hay una persona en estas posiciones respectivamente.
- Se concluye que más de la mitad de los colaboradores encuestados se desempeñan en el área de capacitación y desarrollo, seguidamente en gran cantidad, pero no mayor a la anterior, se destacan en el área de reclutamiento y selección; por último en menor proporción una persona se desempeña en el

área de compensación y beneficios y a nivel gerencial, una persona conoce de todas las áreas.

- Con las respuestas obtenidas para esta pregunta se concluye que la mayor parte de la población posee una antigüedad de menos de 5 años en BAC Credomatic, seguidamente colaboradores con una antigüedad de 5 a 10 años; por último se cuenta con una persona que posee una antigüedad de 20 o más años.

5.1.2 Variable 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

5.1.2.1 Indicador 1: Reforma Procesal Laboral (RPL)

- Se logra identificar que la estandarización del proceso no se cumple a cabalidad, no existe claridad entre los colaboradores en la diferencia de lo que abarca reclutamiento como lo que abarca selección, afectando el funcionamiento del proceso como tal.
- Se comprueba que el Departamento de Recursos Humanos no cumple a cabalidad lo estipulado en la reforma procesal laboral, Artículo N°. 404 y en temas de inclusividad laboral, esta situación se presenta incluso en la solicitud de empleo que es entregada al candidato para el llenado correspondiente.

5.1.3 Variable 2. Herramienta de trabajo Jira

5.1.3.1 Indicador 1: Requerimiento de la solitud y contratación

De acuerdo a lo analizado para la presente variable se determina que el proceso requiere de una herramienta o software para la optimización en la ejecución de sus actividades. Es por esto que la organización en el presente año realiza un estudio de factibilidad de implementación en el Departamento de Recursos Humanos del

software Jira, debido a que se está utilizando en la dirección de tecnología y se quiere visualizar el aporte de valor que puede representar para el área en su posible implementación, por esto como complemento de dicha valoración se realiza una evaluación en el área de recursos humanos y su respectiva implicación como usuario con respecto a dicha herramienta.

- Se determina que dicha herramienta sí aportará valor y se debe de utilizar la misma lo más pronto posible; el impacto más grande que generará la herramienta es la reducción en tiempos de respuesta y el constante y continuo seguimiento de las actividades, además del gran valor que aportaría en aspectos como mejora continua, transparencia y planificación.

5.1.4 Variable 3. Sitio Empleos Bac Credomatic

5.1.4.1 Indicador 1: Proceso de reclutamiento

- Se determina que el sitio web (www.empleobaccredomatic.com) sí aporta mucho valor, pero tiene oportunidades de mejora debido a que en muchas ocasiones es poco eficiente y no atrae los perfiles idóneos, la navegación y consulta es lenta, desactualizada con los diseños que expone el mercado, además frecuentemente expone problemas de carga y descarga de archivos almacenados en la base de datos ligada a la página. La página es calificada por el área con una nota de 7 (en una escala de 1 – 10).

5.1.5. Variable 4. Tipo de métricas

5.1.5.1 Indicador 1: Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros

- Se determina que el indicador *efectividad de la selección para el área de ventas y efectividad de la selección en el área de no ventas*, no aportan el valor deseado para el área de recurso humanos a pesar de que se les da un seguimiento, control y evaluación continua, las oportunidades de mejora nunca son aplicadas.
- Con respecto al indicador *Tiempo de respuesta*, se denota que a pesar de que sí genera un aporte de valor importante, se puede mejorar, debido a que muchos resultados quedan cuantificados, pero no se plasman en la ejecución de proceso para la mejora continua.

5.2 Recomendaciones

5.2.1. Variable 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

5.2.1.2 Indicador 1: Reforma Procesal Laboral (RPL)

- Se recomienda la comunicación al equipo del Departamento de Recursos Humanos acerca de lo establecido y documentado del proceso de reclutamiento y selección de personal, para que de esta manera su entendimiento y ejecución sea utilizado de una misma manera por quienes lo llevan en el día a día.

Se recomienda realizar un nuevo diseño de la solicitud de empleo actual, dado que actualmente la misma incumple en su mayoría con lo estipulado en el artículo no. 404 de la reforma procesal laboral y debe ser corregido de inmediato.

5.2.3 Variable 2. Herramienta de trabajo Jira

5.2.3.1 Indicador 1: Requerimiento de la solitud y contratación

- Para dicha variable se recomienda realizar el estudio y análisis de la funcionabilidad y flexibilidad que brinda Jira, debido a que además de ser una gran herramienta para la agilización en el seguimiento, planificación de las actividades y reducción en tiempos de respuesta, posee un módulo llamado “*Jira Recruiting*”, el cual es una extensión de la herramienta enfocada en recursos humanos, por tanto, el aporte que pueda generar podría ser mucho más enriquecedor.

5.2.4. Variable 3. Sitio Empleos Bac Credomatic

5.2.4.1. Indicador 1: Proceso de reclutamiento

Se recomienda generar una propuesta de reestructuración a la página donde la misma sea más sencilla para el reclutador en temas de información de los candidatos, además de ser más sólida y robusta debido a que en muchas ocasiones falla la navegación y el almacenamiento de los datos en la base. Realizar delimitación por filtros más específicos.

5.2.5. Variable 4. Tipo de métricas

5.2.5.1 Indicador 1: Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros

- Se recomienda para dicha variable efectuar la reestructuración de la totalidad de los indicadores que se encuentran actualmente donde se consideren otros indicadores tales como:
 - ✓ Duración o tiempo de contratación.
 - ✓ Tiempo de respuesta del especialista en envío de filtros.
 - ✓ Razón de selección.
 - ✓ Rotación de personal.
 - ✓ Retención de talento.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

De los resultados obtenidos en conjunto al análisis realizado en esta investigación se cumple con el objetivo; el identificar y conocer un poco más del desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal para el Departamento de Recursos Humanos en BAC Credomatic Áreas Regionales y de esta manera poder proponer mejoras de valor para una mejor ejecución del mismo.

Para esta investigación se involucraron a nueve personas como población que tienen un contacto con el proceso y se concluye que existen aspectos los cuales requieren una atención pronta y así poder tener un proceso claro de principio a fin; adicionalmente corregir aspectos que indica la Reforma Procesal Laboral en temas de discriminación, la organización debe reforzar lo estipulado por el Artículo N°. 404.

Dicho lo anterior se presenta una propuesta que detalla las acciones que podrían implementarse en las distintas actividades que conforman el proceso de reclutamiento y selección actual:

- Elaboración de un nuevo diseño de formulario, mismo que actualmente lleva el nombre de *Solicitud de Empleo* y no contravenga los 14 aspectos de discriminación que indica la Reforma Procesal Laboral según Artículo N°. 404.
- Justificando como la herramienta de trabajo Jira mediante el módulo “Jira Recruiting” refuerza y trae mejoras significativas al proceso de Reclutamiento y Selección.
- Preparación de una propuesta para el sitio web empleos BAC Credomatic (www.empleosbaccredomatic.com) y que venga a sustentar en temas de

navegación, almacenamiento y filtros, esperando una mejor respuesta para administradores como personas externas.

- Establecer un mejor indicador en tiempos de respuesta para tener un eficiente control sobre el proceso de reclutamiento actual, para las etapas de posteo vacante y envío de filtros al cliente interno.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta que se presentará a continuación, busca realizar mejoras en aspectos detectados durante la investigación efectuada y así complementar, reforzar aún más el proceso actual de Reclutamiento y Selección que aplica la entidad financiera BAC Credomatic Áreas Regionales; de esta manera seguir atrayendo el talento potencial que busca la misma, alineados a tendencias y a un mercado acelerado que impulsa cada vez más hacia lo digital, en temas como el reclutamiento 2.0 y metodologías de trabajo ágiles.

Adicionalmente, con dicha propuesta se busca que todas aquellas acciones que se proponen sean puestas en marcha en la organización de manera pronta y oportuna, seguirse manteniendo a la vanguardia en temas innovadores que cumplan con la estrategia organizacional y más importante aún, el cumplimiento con los cambios estipulados por la Reforma Procesal Laboral y en sobre manera con el Artículo 404.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

- ✓ Elaborar una propuesta que ayude a mejorar la ejecución del proceso actual de Reclutamiento y Selección para BAC Credomatic Áreas Regionales.

6.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un nuevo diseño del formulario: *Solicitud de Empleo* y que la misma no contravenga los 14 aspectos de discriminación que indica la Reforma Procesal Laboral según Artículo N°. 404.
- Justificar como la herramienta de trabajo Jira mediante el módulo “Jira Recruiting” refuerza y trae mejoras significativas a quienes ejecuten el proceso de Reclutamiento y Selección.
- Preparar una propuesta para el sitio web empleos BAC Credomatic (www.empleosbaccredomatic.com) y que venga a sustentar en temas de navegación, almacenamiento y filtros.
- Establecer un mejor indicador en tiempos de respuesta para las etapas de posteo vacante y envío de filtros al cliente interno, para tener un eficiente control sobre el proceso de reclutamiento actual.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- El logro de estar alineados en temas de discriminación según lo estipulado por la Reforma Procesal Laboral, tema en el cual se tendrá la participación de la

totalidad del equipo de recursos humanos, los involucrados en el proceso de reclutamiento y selección.

- Un mejor intercambio de personas externas al sitio web Empleos BAC Credomatic, una mayor satisfacción de uso para los administradores.
- Poner en práctica el indicador propuesto para el control y llevar un seguimiento en tiempos de respuesta, algo que actualmente no existe en el área.
- Alineación en temas estratégicos para trabajo ágil que viene a fortalecer y estandarizar el proceso actual, mediante el software “Jira Recruiting”, módulo del cual ya cuenta a la disposición recursos humanos y no se ha explorado.

6.4.2 Limitaciones

- Al inicio probablemente exista una resistencia al cambio en el tema de usar un nuevo software como “Jira Recruiting” para la estandarización del proceso, dado que los especialistas están acostumbrados a trabajar de una manera propia.
- Inversión en tiempos de capacitación para el correcto uso de la herramienta tecnológica como es el caso de “Jira Recruiting”.
- La medición del proceso de reclutamiento mediante un indicador propio del área podría generar resistencia al inicio de su implementación, dado a que los especialistas o quienes formen parte del proceso de reclutamiento y selección nunca han sido medidos u obligados en el cumplimiento de tiempos de respuesta.

6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, se lograron detectar una serie de elementos o factores que funcionan como debilidades para área de Recursos Humanos Regional, específicamente en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, por ende, el objetivo es poder atender los mismos para mejorarlo efectivamente.

Como debilidades en el proceso se destacan:

- Inconsistencias en temas discriminatorios, específicamente en la solicitud de empleo.
- Proceso no estandarizado, las etapas son realizadas de manera personalizada por cada especialista.
- Falta de alineación a la estrategia que apunta a formas ágiles de trabajo para una mejor ejecución del proceso.
- No existen indicadores para la medición y control.

6.6 PROPUESTA

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y los análisis realizados, la propuesta se presentará a continuación según los objetivos específicos definidos anteriormente para este capítulo:

6.6.1 Elaborar un nuevo diseño del formulario: Solicitud de Empleo

Para iniciar es importante definir que una solicitud de empleo es un documento, o bien, formulario por medio del cual, un candidato interesado en una vacante la

completa para que los especialistas o reclutadores cuenten con la información general del mismo, con el fin de conservar su información a la mano ante una eventual contratación.

Se presenta un nuevo diseño de la solicitud de empleo, para que sea aplicada a los candidatos que participen del proceso de Reclutamiento y Selección para BAC Credomatic Áreas Regionales, la cual se enviará mediante la web para promover más el uso de herramientas tecnológicas, “adiós al papel, bienvenida tecnología”.

El objetivo de la solicitud de empleo viene a solventar las debilidades detectadas, que no contravenga con los 14 elementos discriminatorios estipulados por la Reforma Procesal Laboral en su Artículo N°. 404.

Para esta propuesta se realiza un diseño que contemple solo la información requerida y no recaiga en temas discriminatorios, como principales cambios a la misma se mencionan:

- ✓ Cambio de nombre, la misma actualmente es llamada solicitud de empleo y se sustituye por: *Información General del Colaborador*.
- ✓ Se eliminan secciones tales como: edad, lugar de residencia, estado civil, si posee una tarjeta de crédito, préstamos crediticios; que van de la mano con la condición financiera.
- ✓ Se mejora en diseño y se resume la información de tal manera que sea de fácil entendimiento y solamente a lo requerido o necesario para recursos humanos.

F-CORP-Información General del Colaborador-REG- 0000262 v12

Gerencia Regional de Recursos Humanos

Fotografía

Sección 1: Información Personal

Nombre Completo	*	Número de Identificación	*
Nacionalidad	*	Carnet de seguro (solo si es extranjero) **	

Fecha de nacimiento			
	Día	Mes	Año

Lugar de nacimiento		
	Provincia	Cantón

Dirección de residencia	*	*	*
	Provincia	Cantón	Distrito
	*		
	Otras señas		

*	*	*
Teléfono 1	Teléfono 2	Correo Electrónico

Medio por el que se enteró del puesto	Redes Sociales		Referencia	
	Universidades		Otro	

Vehículo	Sí	No	
Motocicleta	Sí	No	

Sección 2: Información de su núcleo familiar

Nombre	Parentesco	Fecha de Nacimiento	Fecha de matrimonio

Completar únicamente en caso de: Matrimonio, unión libre o hijos.

Sección 3: Educación

Grado	En Proceso	Finalizado	Año Finalización
Primaria		X	
Secundaria		X	
Universitaria			
Post-Grado			
Maestría			

Sección 4: Referencias

Laborales y/o académicas (no se permiten familiares, compañeros de trabajo, conocidos y/o amigos)

Nombre	Relación	Teléfono 1	Teléfono 2
*			
*			
*			

Empleos Anteriores (Comenzando por el último puesto o el actual)

Empresa	Puesto	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Nombre del Jefe Inmediato	Teléfono	Motivo de su salida

Quien suscribe, _____, cédula de identidad número _____ siendo debidamente informado de los derechos y obligaciones conferidos por la Ley N° 8968, Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales, y de las obligaciones establecidas por la Ley N° 8204, a las entidades financieras y otras empresas integrantes de grupos financieros en materia de Prevención del Lavado de Activos, por este medio brindo el consentimiento a las empresas del Grupo Financiero BAC Credomatic para: a) recolectar, recopilar, mantener, tratar, almacenar, utilizar, en cualquier forma que estimen conveniente para el cumplimiento de sus deberes legales y reglamentarios, datos personales de acceso restringido, de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 8968; b) acceder por mecanismos legales a datos personales de acceso restringido mantenidos en registros de acceso al público no irrestricto; c). Los datos obtenidos en virtud del presente consentimiento expreso serán resguardados en absoluto secreto profesional o funcional, y sólo podrán ser utilizados en los términos indicados por los colaboradores designados del Grupo Financiero BAC Credomatic. Los datos serán manejados únicamente para efectos internos, personales o domésticos y no comerciales. Autorizo la transferencia de los datos obtenidos, recopilados o manejados por alguna de las empresas del grupo financiero a cualquiera de las otras empresas del grupo financiero.

Fecha: _____

Firma: _____

Recursos

Para dicha propuesta el recurso utilizado únicamente es un computador para el envío respectivo.

Presupuesto

No se requiere presupuesto debido a que los recursos mencionados anteriormente los tiene la organización y la misma será enviada mediante la web (correo electrónico).

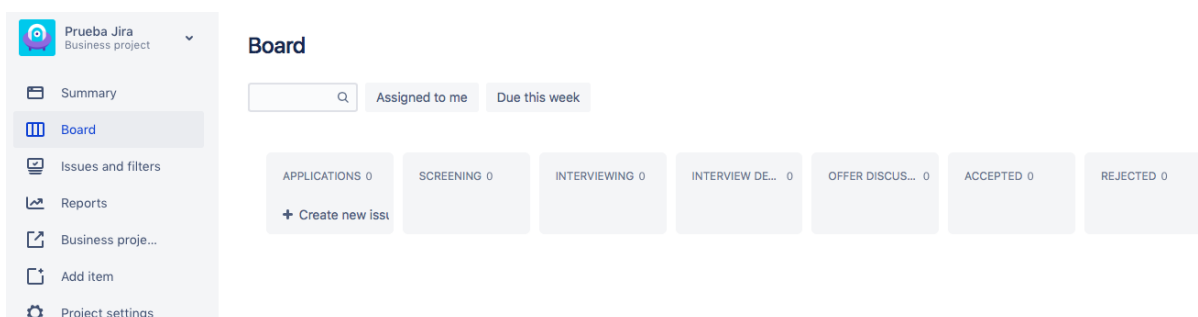
6.6.2 Justificar como la herramienta de trabajo Jira mediante el módulo “Jira Recruiting” refuerza y trae mejoras significativas al proceso de R&S.

Atlassian como proveedor ofrece al mercado una gama de herramientas que pueden ser utilizadas de dos formas; una siendo utilizada como SaaS “Software as a Service” y la otra, utilizando infraestructura local de la empresa que lo desee implementar, para nuestros efectos BAC Credomatic utiliza el segundo escenario. Entre las herramientas que ofrece este proveedor existen 3 fundamentales: Jira Core, Jira Software y Jira Service Desk; el presente caso de estudio se enfoca en Jira Core dentro del cual se encuentra el módulo de “Jira Recruiting”, como objetivo de BAC Credomatic Áreas Regionales de poder automatizar, hacer uso de herramientas eficientes, mejorar los procesos de cada departamento interno, acercándose cada vez más a la transformación digital y en el caso de recursos humanos velar por nuevas tendencias como el reclutamiento 2.0, pone a disposición de Recursos Humanos el módulo “Jira Recruiting”.

“Jira Recruiting” como aplicación permite crear plantillas de flujos de proceso enfocados en los departamentos administrativos empresariales, con la ayuda de la Dirección de Tecnología se apertura un proyecto “Jira Recruiting” con un flujo del proceso de reclutamiento para llevar a cabo todas las pruebas necesarias y delegar en recursos humanos la comprobación de que un software ágil y eficiente puede simplificar y ordenar muchos de los problemas que presenta el área.

Como primer beneficio de esta herramienta se encuentra la centralización y acceso a un único sitio donde se consolida el trabajo de los diferentes miembros del proceso de reclutamiento, por lo que evitamos que la información se tenga almacenada en otros sitios como Excel, Word, entre otros, esto permitirá un mejor manejo y orden para dar seguimiento a una plaza o vacante de reclutamiento.

ILUSTRACIÓN 31: PIZARRA PRINCIPAL PARA EL MANEJO DE PLAZA



FUENTE: Sitio web propio de BAC Credomatic-Confidencial

Como se muestra la imagen anterior el software provee un ordenamiento de plazas por etapas según el proceso actual en el que se encuentre, a su vez permitirá que todos los usuarios o colaboradores de recursos humanos puedan dar seguimiento a todas las plazas y en que estatus se encuentran.

Como un segundo beneficio que trae “Jira Recruiting” en el flujo de reclutamiento será, la estandarización de la información que se debe recopilar de un candidato que

quiere participar en un puesto, gracias a que la herramienta presenta formularios interactivos que debe completar el reclutador.

ILUSTRACIÓN 32: FORMULARIO INTERACTIVO INFORMACIÓN DE CANDIDATO

The screenshot shows a recruitment application form. At the top left, there is a small orange icon and the text 'PJ-2'. Below this, the title 'Plaza por contratar ejemplo 1' is displayed. Underneath the title are three icons: a document, a link, and a menu. Below these icons is a text input field labeled 'Add a description...'. To the right of the description field is a 'Comments' dropdown menu. Below the description field is an 'Activity' section with a text input field labeled 'Add a comment...'. On the right side of the form, there is a sidebar with several fields: 'Status' (Applications), 'Assignee' (Unassigned), 'Hiring manager' (None), 'Hiring department' (None), 'Job role' (None), and 'Reporter' (empty). At the top right of the sidebar, there is a 'Give feedback' button and a close button (X).

FUENTE: Sitio web propio de BAC Credomatic-Confidencial

Como se aprecia la imagen anterior la herramienta presenta campos de texto para que el reclutador a cargo complete los datos del candidato y exista una uniformidad de la información.

Otro beneficio de la aplicación es el uso de la propiedad de prioridad, pues permite dar seguimiento a las plazas y categorizarlas por trabajo urgente mediante una prioridad, es decir; este método facilitará el enfoque o esfuerzo de trabajo que se debe realizarlo con el fin de poder manejar el flujo de procesos urgentes.

ILUSTRACIÓN 33: CAMPO PARA ASIGNAR PRIORIDAD

Plaza por contratar ejemplo 1


The screenshot shows a job listing interface with the following elements:

- Buttons: Edit, Comment, Assign, Screening, Admin (dropdown).
- Type: Candidate (with a question mark icon).
- Status: (empty field).
- Resolution: (empty field).
- Priority: Medium (with an upward arrow icon). This field is circled in red, and a red arrow points from the circle to the 'Medium' text.
- Labels: None.

FUENTE: Sitio web propio de BAC Credomatic-Confidencial

Otro aspecto de mejora que contempla la herramienta constituye en poder dar seguimiento quien tiene asignada una plaza en específico, es decir; quien es el responsable de completar el flujo de reclutamiento.

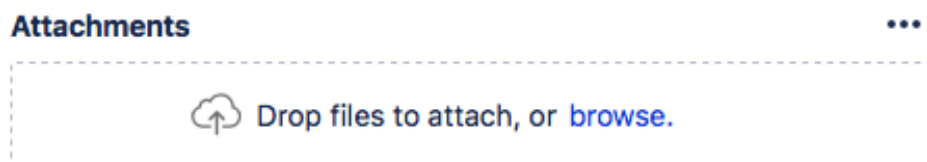
ILUSTRACIÓN 34: SECCIÓN PARA AGREGAR RESPONSABLE

Assignee:
 Unassigned
[Assign to me](#)

FUENTE: Sitio web propio de BAC Credomatic-Confidencial.

Adicionalmente, otra funcionalidad de la herramienta es el poder adjuntar documentos, esta funcionalidad se estaría aplicando para poder adjuntar los currículo o documentos de control del candidato por lo que se centralizarían también las fuentes de información adicional.

ILUSTRACIÓN 35: SECCIÓN PARA ADJUNTAR DOCUMENTOS



FUENTE: Sitio web propio de BAC Credomatic-Confidencial

Como parte de otra mejora del proceso es poder darse cuenta cuando se crea y actualiza un nuevo proceso de reclutamiento para un mejor seguimiento de las solicitudes.

Recursos

Para dicha propuesta los recursos que se requieren son los usuarios internos que posean el acceso, en este caso el departamento de recursos humanos regional, así como un computador para el uso del software con dicha licencia.

Presupuesto

No se requiere presupuesto debido a que ya se cuenta con la licencia de Jira Core, la cual contiene el módulo de “Jira Recruiting”, para ello ya la organización hace un pago fijo de manera anual.

6.6.3 Preparar una propuesta para el sitio web empleos BAC Credomatic (www.empleosbaccredomatic.com)

ILUSTRACIÓN 36: SITIO WEB EMPLEOS BAC CREDOMATIC



BAC Credomatic, el lugar ideal para trabajar

Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018)

El sitio web que posee la organización fue creado con el fin de atraer el mejor talento a la organización en donde, además del posteo de vacantes, se promueve parte de la cultura e historias de liderazgo que complementan a BAC Credomatic Áreas Regionales; por ello al ser el sitio propio de la organización es importante trabajar en las mejoras que fueron diagnosticadas a través del cuestionario aplicado a la población seleccionada que está involucrada en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, así aumentar su eficiencia.

Derivado de lo anterior y según los análisis y resultados obtenidos de acuerdo a temas de navegación, soporte de la base de almacenamiento; se propone lo siguiente:

ILUSTRACIÓN 37: MEJORAS PARA ADMINISTRADORES



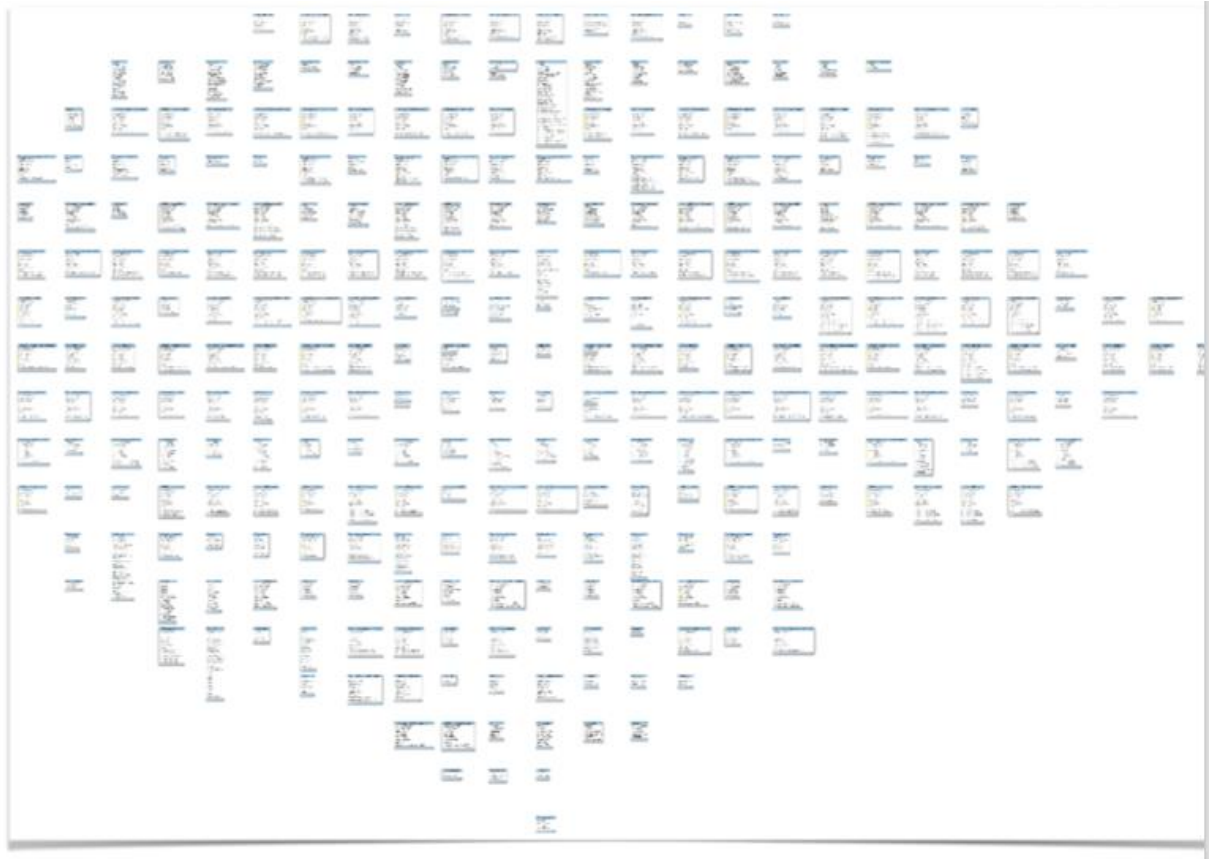
FUENTE: Creación propia

De acuerdo a lo anterior el enfoque será para los puntos mencionados anteriormente, en donde para cada apartado se brindarán una serie de recomendaciones para su posible implementación:

Optimizar el desempeño y rendimiento del sitio

- En cuanto a la capacidad y rendimiento del sitio se propone migrar a una mejor base de datos, realizado un análisis se llega a la conclusión que su lentitud a la hora de navegar y que constantemente genere errores, es debido a que el almacenamiento actual de la base de datos ya no está cubriendo con la demanda de información en el sitio, a continuación, se muestra el modelo actual con la que trabaja el sitio web y después el modelo idóneo para un resultado efectivo.

ILUSTRACIÓN 38: MODELO ACTUAL-BASE DE DATOS DRUPAL

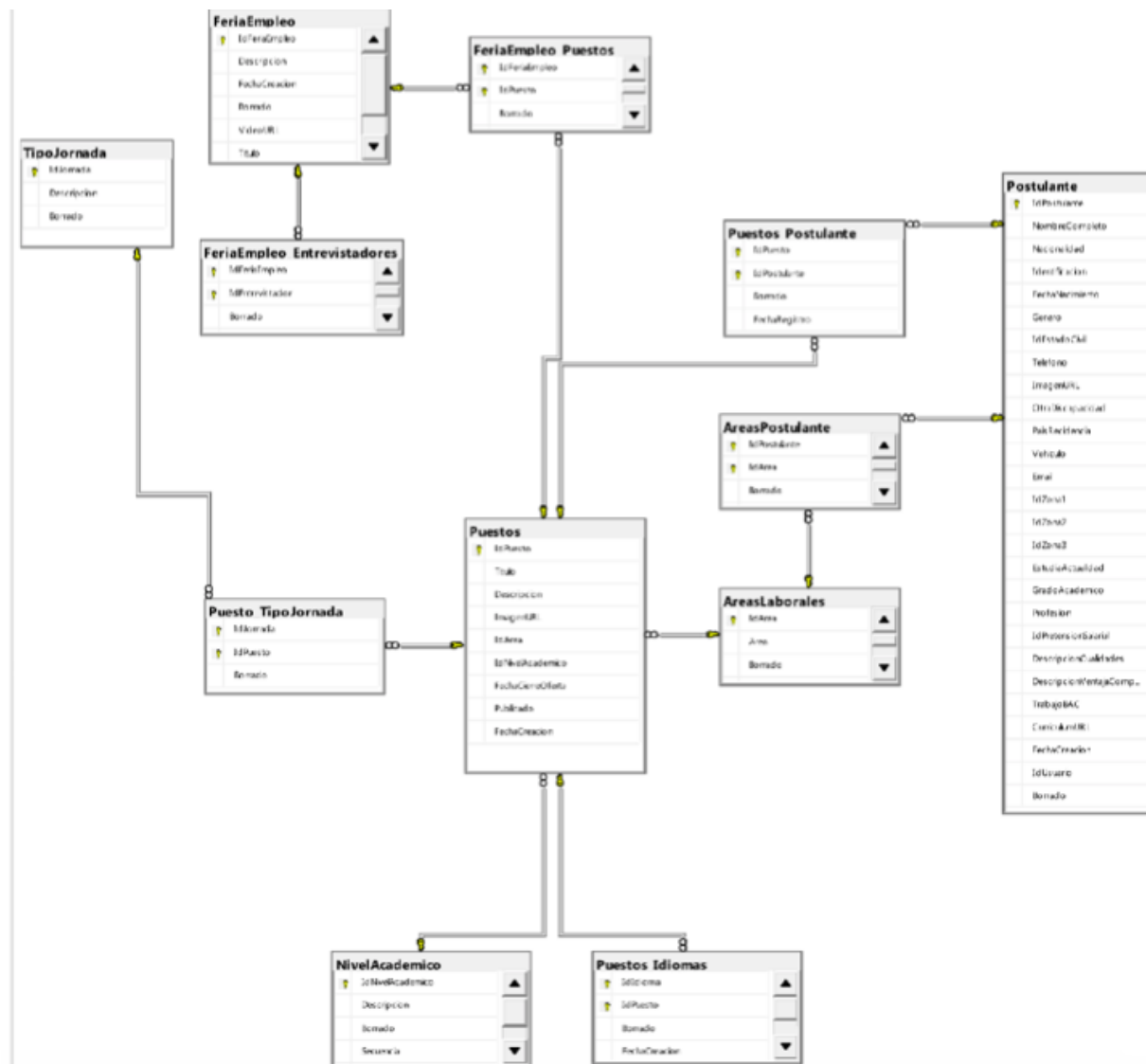


Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018)

Como se puede observar en la imagen anterior, la base de datos al ser de Drupal, su capacidad no está diseñada para un crecimiento horizontal y grandes volúmenes de data, esto aumenta el tiempo de búsqueda de los datos requeridos y constantemente se den errores ya que almacena solo verticalmente, por último da la impresión de que el almacenamiento no tiene una estructura definida e incluso puede existir la replicación de información.

Y finalmente se adjunta el modelo de bases de datos propuesto:

ILUSTRACIÓN 39: MODELO PROPUESTO-BASE DE DATOS SQL SERVER



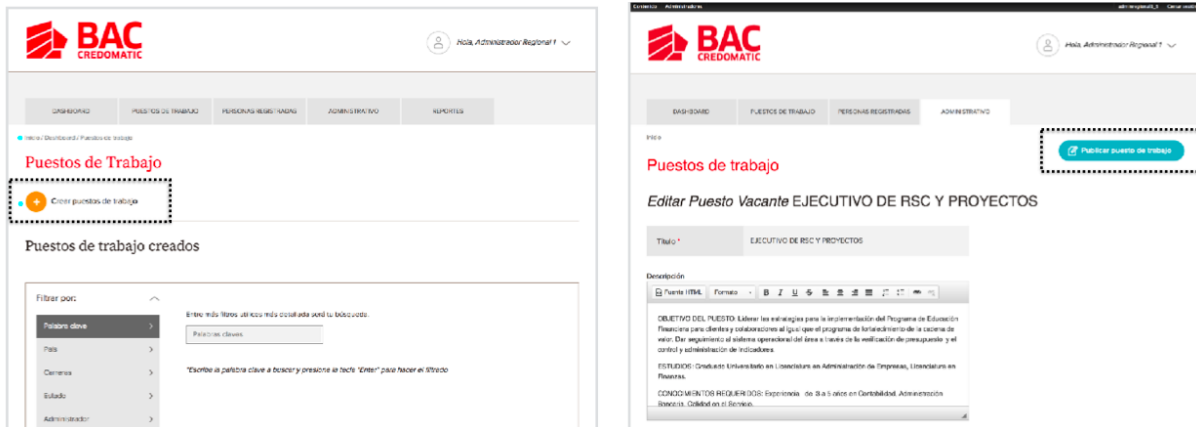
Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018).

Con este modelo se puede garantizar que no habrá réplicas o duplicidad de datos, mejora el rendimiento de las búsquedas y a diferencia de Drupal, como se puede observar en esta imagen correspondiente a SQL Server, la organización o estructura mejora considerablemente.

Mejorar la experiencia de usuario / Adaptar la plataforma a nuevos requerimientos a nivel de procesos de reclutamiento

- Unificando términos con el fin de que el usuario no deba pasar por un proceso de aprendizaje en cada sección.

ILUSTRACIÓN 40: CONSISTENCIA Y ESTANDARIZACIÓN



Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018)

- Identificar claramente textos linkeables, cajas de texto, iconos para mejorar la experiencia de uso.

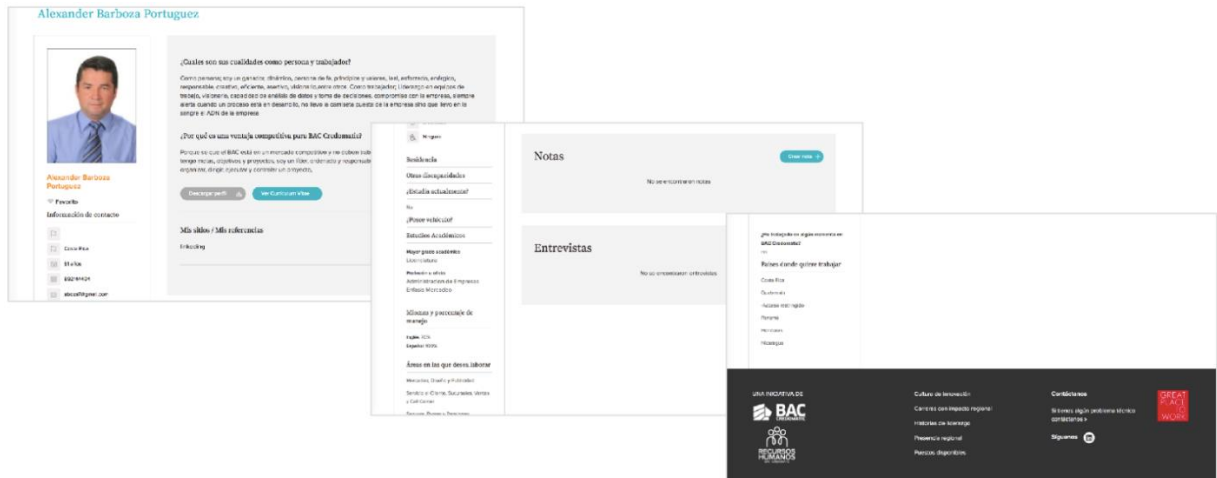
ILUSTRACIÓN 41: SER CLARO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PAÍS	FECHA DE CIERRE	ADMINISTRADOR	CANTIDAD DE APLICANTES	ESTADO	MODIFICACIÓN
ANALISTA PROFESIONAL III - DISEÑO/GERENCIA DE CANALES DE SERVICIO	OBJETIVO DEL PUESTO :Mejorar la experiencia del cliente a través del d	Costa Rica	2018-05-18	Karen Viviana Corrales Morales	80	Activo	9/05/2018
Ejecutiva (o) Captación de Negocios	Ejecutivos que residen en el GAM: Enfocados en generar negocios rentab	Costa Rica	2018-04-12	Daniela Tenorio	246	Activo	12/03/2018

Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018).

- Jerarquizar la información por bloque y relevancia para el reclutador, según lo que cada puesto requiera, así debería ser la información mostrada. Las primeras pantallas deberían mostrar lo que para el administrador es más importante.

ILUSTRACIÓN 42: JERARQUIZAR LA INFORMACIÓN POR BLOQUE Y RELEVANCIA PARA EL RECLUTADOR



Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018).

- Prevención de errores. Es importante ayudar al usuario, el autocomplete en los buscadores es un recurso ideal para búsquedas complejas para los reclutadores, generando ahorro en tiempo que es realmente valioso al momento de realizar filtros.

ILUSTRACIÓN 43: AUTOCOMPLETAR EN BÚSQUEDA



Fuente: Sitio Web www.empleosbaccredomatic.com (2018).

Recursos

Para dicha propuesta los recursos que se requieren son los usuarios internos quienes ya poseen el acceso, en este caso el Departamento de Recursos Humanos regional, un computador para el uso del sitio empleos BAC Credomatic y gestión del desarrollador con el fin de implementar las mejoras propuestas.

Presupuesto

No se requiere presupuesto debido a que ya se cuenta con el sitio web y se les cancela de manera anual un monto establecido que contempla este tipo de desarrollos.

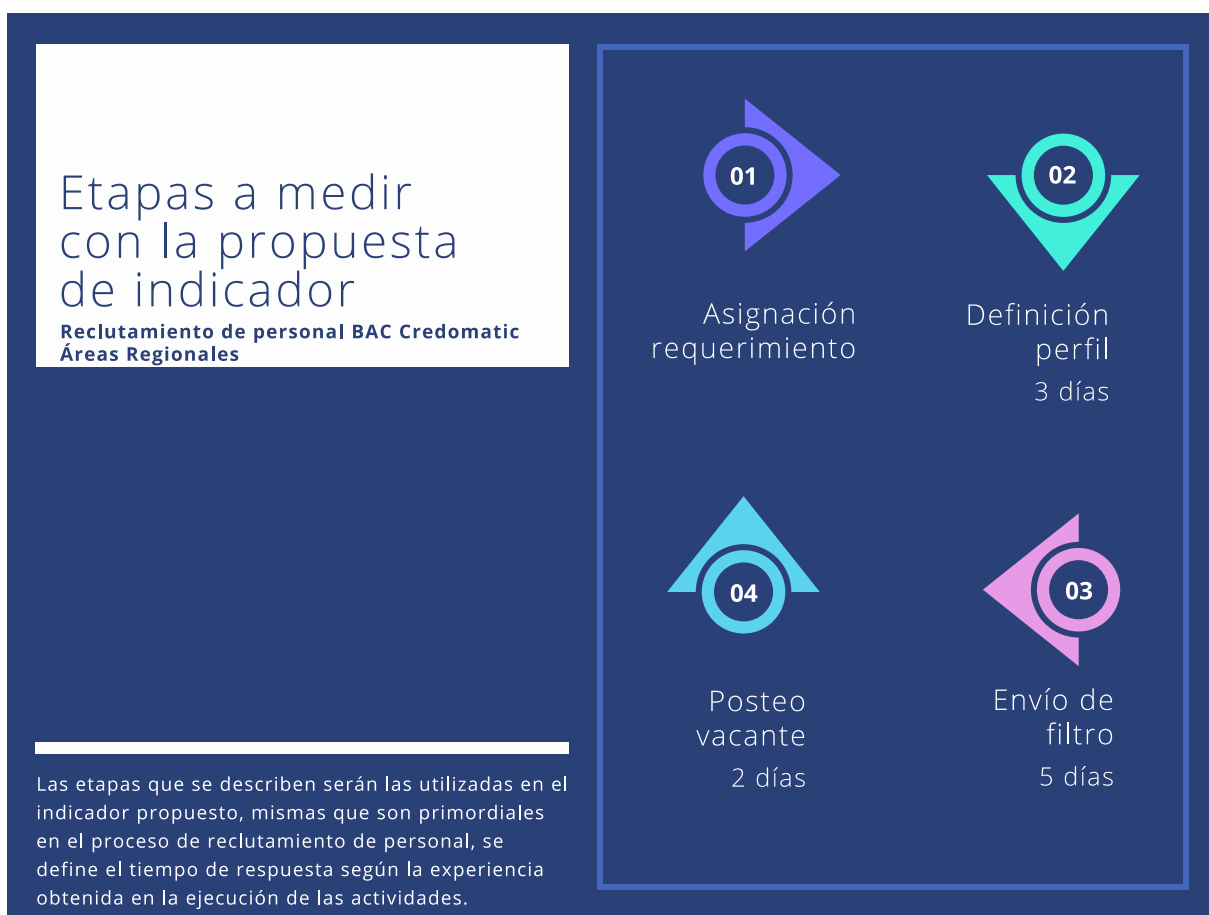
6.6.4 Establecer un mejor indicador en tiempos de respuesta para las etapas de posteo vacante y envío de filtros al cliente interno

Diagnosticada la deficiencia en medición y control para el área de Reclutamiento y Selección de personal en BAC Credomatic Áreas Regionales se propone un indicador para tres etapas primordiales, las mismas corresponden al reclutamiento

de personal, se establece un tiempo razonable sin que se vea afectada la ejecución de las tareas por parte de los especialistas o involucrados en las mismas.

Con este indicador se busca medir; la etapa de asignación de requerimiento al especialista en donde entre esta etapa y la definición del perfil con el cliente interno cuentan con 3 días hábiles para la ejecución, seguidamente entre esta última etapa y el posteo de la vacante se cuenta con 2 días hábiles y entre esta última y el envío de filtro, se cuenta con 5 días hábiles para la ejecución, los tiempos han sido definidos según la experiencia en las contrataciones y el tiempo que se tiene efectuando el proceso en la organización.

ILUSTRACIÓN 44: ETAPAS A MEDIR



FUENTE: Creación propia.

A continuación, se adjunta propuesta de indicador, el mismo se crea en plantilla de Excel con simbología de semáforo, misma que funciona según el apego que exista de parte del especialista en el cumplimiento de los tiempos definidos, el atraso en los días provoca que así se vaya modificando el color en el semáforo.

Recursos

Para dicha propuesta los recursos requeridos son el apoyo de los colaboradores para ejecutar el indicador en el proceso de reclutamiento, así como archivo de excel que se usará para darle seguimiento al indicador.

Presupuesto

No se requiere presupuesto debido a que ya se cuenta con una licencia de office para el uso de Excel.

ILUSTRACIÓN 45: PROPUESTA INDICADOR



Indicador de Reclutamiento - Dirección Regional de Recursos Humanos

- 3 días
● 4 días
● > 5 días
- 2 días
● 3 días
● > 4 días
- 5 días
● 6 días
● > 7 días

N° Requerimiento	Mes	Nomenclatura	Jefatura	Fecha Requirimiento	Definición		Posteo		Filtro	
					Fecha	Indicador	Fecha	Indicador	Fecha	Indicador
GCO01	Mayo	LIDER PROYECTO REG	-	8/3/18	8/8/18	●	8/13/18	●	8/23/18	●

FUENTE: Creación propia

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Referencias bibliográficas consultadas

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). Administración de recursos humanos. México: Cengage.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2017). Administración de recursos humanos. México: Pearson.
- Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Münch, L. (2014). Administración Gestión organizacional, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Nisbett, R. (2018). Tendencias Internacionales en Selección de Personal. LinkedIn Talent Solutions.
- Pimienta, J. H., & De la Orden, A. (2017). Metodología de la investigación. México: Pearson.
- Rodríguez, J., Pierdant, A., & Rodríguez, E. (2014). Estadística para Administración. México: Grupo Editorial Patria.
- Ruiz, H. M. (2018). Metodología de la investigación. México: Cengage.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGRAW-HILL.

Referencias de internet consultadas

- Rodarte, R. (2017, Noviembre 21). Opinión: Escasez de talento o falta de innovación en procesos de reclutamiento. Retrieved from Expansión en Alianza con CNN: <https://expansion.mx/opinion/2017/11/21/opinion-escasez-de-talento-o-falta-de-innovacion-en-procesos-de-reclutamiento>
- Zueras, D., & Contreras, C. (2017, Julio 20). BAC Credomatic lanza nueva imagen y unifica marca en la región. Retrieved from E&N: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1091262-330/bac-credomatic-lanza-nueva-imagen-y-unifica-marca-en-la-regi%C3%B3n>

BAC Credomatic. (2017). BAC Credomatic. Obtenido de Tarjetas:
<https://www.baccredomatic.com/avanzando/>

<https://www.baccredomatic.com>

<https://www.thehrlab.es/filosofia-agile/>

<http://blog.talentclue.com/agile-en-reclutamiento>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Instrumento para analizar el proceso de Reclutamiento y Selección aplicado en la empresa BAC Credomatic Áreas Regionales, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Compañero (a):

Te invito a responder el presente cuestionario el cual contiene una serie de preguntas cerradas, abiertas y múltiples, enfocadas al análisis del proceso de reclutamiento y selección, esto nos ayudará a evaluar y optimizar el proceso actual, por ello es muy importante que tus respuestas sean con honestidad.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, no serán utilizadas para otros propósitos que los anteriormente indicados. Agradecemos su participación.

I. DATOS GENERALES

1. Su género es:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Intersex

2. ¿En cuál puesto se desempeña usted actualmente?
- Gerente
 - Jefe
 - Especialista
 - Otra
3. Seleccione el área de Recursos Humanos en las cuales usted desempeña: (respuesta múltiple)
- Reclutamiento y Selección
 - Capacitación y Desarrollo
 - Compensación y Beneficios
 - Otro
4. Indique a cuál corresponde su antigüedad en BAC Credomatic:
- Menos de 5 años
 - De 5 a 10 años
 - De 10 a 15 años
 - De 15 a 20 años
 - De 20 o más años

II. VARIABLE 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

INDICADOR 1. Reforma Procesal Laboral

5. Mencione en 5 pasos como se desarrolla el proceso de reclutamiento que aplica el Departamento de Recursos Humanos para las contrataciones de personal.
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
6. Mencione en 5 pasos como se desarrolla el proceso de selección que aplica el Departamento de Recursos Humanos para las contrataciones de personal.
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 8- ¿Considera usted que la organización cuenta con procedimientos documentados para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal?
- SI NO

- 9- ¿Los especialistas utilizan de una manera estandarizada, para los procesos de reclutamiento y selección de personal, los procedimientos documentados?
 SI NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

- 10- ¿Se realizaron ajustes al proceso de reclutamiento de acuerdo a la reforma procesal laboral cuando entró en vigencia?
 SI NO

- 11- ¿Se realizaron ajustes al proceso de selección de acuerdo a la reforma procesal laboral cuando entró en vigencia?
 SI NO

- 12- ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal en BAC Credomatic es inclusivo con los candidatos?
 SI NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

- 13- ¿Considera usted que se han dado casos de discriminación en el proceso de reclutamiento?
 SI NO

- 14- Seleccione los casos de discriminación presentes que considere existen en el proceso:

Edad ()	Raza ()
Etnia ()	Sexo registral ()
Género ()	Orientación sexual ()
Religión ()	Estado Civil ()
Motivos de enfermedad ()	Lugar donde vive el candidato ()
Clase Social ()	
Otro _____	

- 15- Seleccione en cuáles momentos del proceso se efectuó el caso de discriminación:

Solicitud de empleo ()
 Desarrollo de entrevista ()
 Otro _____

- 16- De los siguientes campos de la reforma procesal laboral, cuáles cumple la organización:

Justicia pronta y oportuna	()
Más vías para lograr arreglos	()
Claridad en el despido	()
Democratiza el acceso a la justicia	()
Proteger a los más débiles y evitar la discriminación	()

- 17- ¿Conoce usted si el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección de personal se capacitó para la correcta aplicación de la nueva reforma procesal laboral?

Sí se capacitó No se capacitó
 Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

III. VARIABLE 2: HERRAMIENTA DE TRABAJO JIRA

INDICADOR 1: Requerimiento de la solicitud y contratación

18- ¿Considera pertinente la utilización de un software como Jira en el proceso de reclutamiento y selección para la mejora de los requerimientos de solicitud y contratación?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

19- ¿Qué mejoras considera usted aporta la herramienta Jira en los requerimientos de solicitud y contratación del proceso de reclutamiento y selección? (puede seleccionar más de una opción)

- () Tiempos de respuesta
- () Medicion y control
- () Planificacion
- () Seguimiento
- () Mejora continua
- () Otro especifique _____

20- ¿Ha recibido capacitaciones acerca del uso correcto de esta herramienta?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

IV. VARIABLE 3: EMPLEOS BAC CREDOMATIC

INDICADOR 1. Proceso de Reclutamiento

21- ¿Cuál de las siguientes fuentes aplica el departamento de recursos humanos para el reclutamiento externo? (puede seleccionar más de una opción)

- () Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)
- () Recomendaciones de colaboradores

() Sitio propio de la organización (www.empleosbaccredomatic.com)

() Redes sociales

() Otros _____

22- ¿Considera que la plataforma de empleos BAC Credomatic se alinea y facilita el proceso de reclutamiento?

() SI () NO

23- ¿Considera que la plataforma de empleos BAC Credomatic aporta valor al proceso de reclutamiento?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

24- ¿Cuáles son los perfiles que mayormente se obtienen de la plataforma de empleos BAC Credomatic? (puede seleccionar más de una opción)

() Operativos

() Perfiles Junior

() Mandos medios

() Especializados

() Otros, especifique: _____

25- ¿El acceso, navegación y consulta que realiza mediante la plataforma de empleos BAC Credomatic son de manera rápida y sencilla en el proceso de reclutamiento?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

26- ¿En la escala del 0 al 10, como valora la efectividad en atracción de talento de la plataforma empleos BAC Credomatic?

Pésimo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

27- ¿Cuáles serían las mejoras que usted realizaría en la plataforma de empleos BAC Credomatic?

(Cite al menos tres)

a. _____

b. _____

c. _____

V. VARIABLE 4: TIPO DE MÉTRICAS**INDICADOR 1. Tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros**

28- ¿Considera usted que la siguiente métrica: Efectividad de la selección para área no ventas, aporta valor al proceso actual de reclutamiento y selección?

() SI () NO

29- ¿Considera usted que la siguiente métrica: Tiempo de respuesta, aporta valor al proceso actual de reclutamiento y selección?

() SI () NO

30- ¿Considera usted que la siguiente métrica: Efectividad de la selección para área ventas, aporta valor al proceso actual de reclutamiento y selección?

() SI () NO

31- ¿A los indicadores que se utilizan actualmente se les da seguimiento, control y evaluación bajo un periodo de tiempo?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

32- ¿Los indicadores que existen actualmente se alinean con tiempos de respuesta, publicación de vacante y envío de filtros?

() SI () NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

33- ¿Considera usted que se deben agregar nuevos indicadores que agreguen mayor valor al proceso de reclutamiento y selección?

() SI () NO

¿Cuáles para el Proceso de Reclutamiento? _____

¿Cuáles para el Proceso de Selección? _____

34- ¿Considera que los indicadores actuales deben ser reestructurados?

SI NO

GLOSARIO

RPL: Reforma Procesal Laboral

R&S: Reclutamiento y selección

RRHH: Recursos Humanos

SaaS: Software as a Service

SQL: Structured Query Language

CEO: Chief Executive Officer

Jira Recruiting: Jira Reclutamiento