

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA SEDE TIBÁS

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 Roche Servicios S.A.
durante el período de Enero a Agosto 2017.**

**Elaborada por:
Raquel Sánchez Campos**

**Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora**

Febrero 2018

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 02 de febrero del 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Raquel Sánchez Campos**, cédula de identidad número **1-1503-0933** 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 Roche Servicios S.A. durante el período de Enero a Agosto 2017”**, 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

19 de marzo del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Raquel Sanchez Campos cedula 1-1503-0933 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **""ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ACTUAL APLICADO EN LA EMPRESAROCHE SERVICIOS SA DURANTE EL PERIODO DE ENERO A AGOSTO 2017...""**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


~~Licda. Jessica Mayers Marin~~
~~Ced 9-0106-0748~~

CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 27 de marzo, 2018

Señores


Carrera Administración de Negocios

Universidad Hispanoamericana (Sede Llorente)

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación: "Análisis del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa Roche Servicios S.A. durante el período de Enero a Agosto 2017", elaborado por la estudiante, Raquel Sánchez Campos, cédula 1-1503-0933, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Raquel Sánchez Campos, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1503-0933 egresada de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por este medio de este acto y debidamente percibido y entendido las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjuicio, 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 Roche Servicios S.A. durante el período de Enero a Agosto 2017, 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 d Octubre de 1982 y sus reformas, publicado en la Gaceta número 226 dl 25 de Noviembre de 1082, incluyendo el numeral de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguido, 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, el día primero del mes de Febrero del año dos mil dieciocho.


Firma

Cédula 

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a María Auxiliadora, por ser mis guías y darme la oportunidad de poder concluir este proyecto de investigación.

A mis padres, por apoyarme en cada etapa de mi vida e inculcarme los valores y formas de vida que han sido un ejemplo para alcanzar metas.

A mis compañeras de trabajo, quienes me apoyaron y brindaron ayuda en todo el proceso de la investigación.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación lo dedico a mis padres, a mi hermana Rebeca y a mi sobrina Luciana, por el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento de mi carrera universitaria.

Contenidos

| | |
|---|----|
| CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA..... | 2 |
| CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO..... | 3 |
| CARTA DEL FILÓLOGO | 4 |
| DECLARACIÓN JURADA..... | 5 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 6 |
| DEDICATORIA | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| CAPÍTULO I..... | 18 |
| INFORMACIÓN GENERAL | 18 |
| 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS | 19 |
| 1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 20 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 21 |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.5.1 Objetivo General..... | 22 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 22 |
| 1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES | 23 |
| 1.6.1 Alcances | 23 |
| 1.6.2 Limitaciones | 23 |
| 1.7 APORTE DEL INVESTIGADOR..... | 24 |
| 1.7.1 Delimitación Espacial..... | 24 |
| 1.7.2 Delimitación Temporal..... | 24 |
| 1.8 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 25 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 26 |
| 2.1 MARCO SITUACIONAL | 28 |
| 2.1.1. Reseña histórica de Roche..... | 28 |
| 2.1.2. Generalidades de la empresa | 31 |
| 2.1.3. Reseña histórica de Roche Centroamérica y Caribe..... | 33 |
| 2.1.4. Declaración de propósito..... | 34 |
| 2.1.5. Visión..... | 34 |
| 2.1.6. Valores de la empresa Roche | 35 |
| 2.1.7. Organigrama de la empresa | 36 |
| 2.1.8. Organigrama del departamento de Recursos Humanos | 37 |
| 2.1.9. Imágenes de Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia..... | 38 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL..... | 41 |

| | | |
|---|--|----|
| 2.2.1. | Administración general | 41 |
| 2.2.1.1. | Funciones de la administración | 41 |
| 2.2.1.2. | Planear | 43 |
| 2.2.1.3. | Organizar | 44 |
| 2.2.1.4. | Integrar al personal | 44 |
| 2.2.1.5. | Dirigir | 45 |
| 2.2.1.6. | Controlar | 45 |
| 2.2.2. | Administración de Recursos Humanos | 46 |
| 2.2.2.1. | Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff. | 47 |
| 2.2.2.2. | El área de Recursos Humanos como proceso. | 48 |
| 2.2.2.3. | Políticas de Recursos Humanos. | 51 |
| 2.2.2.4. | Objetivos del área de Recursos Humanos. | 54 |
| 2.2.2.5. | Dificultades básicas del área de Recursos Humanos. | 55 |
| 2.2.2.6. | Función del área de Recursos Humanos. | 57 |
| 2.2.3. | Procesos de Recursos Humanos | 59 |
| 2.2.3.1. | Remuneración. | 59 |
| 2.2.3.2. | Inducción. | 62 |
| 2.2.3.3. | Desempeño | 63 |
| 2.2.3.4. | Capacitación de personal. | 65 |
| 2.2.3.5. | Reclutamiento y Selección. | 67 |
| 2.2.3.5.1. | Investigación interna de las necesidades | 68 |
| 2.2.3.5.2. | Investigación externa del mercado. | 70 |
| 2.2.3.5.3. | Medios de reclutamiento | 71 |
| 2.2.3.5.4. | Selección de personal. | 76 |
| 2.2.3.5.5. | Bases para la selección de personal. | 77 |
| 2.2.3.5.6. | Entrevista de selección. | 79 |
| 2.2.3.5.7. | Etapas de la entrevista de selección: | 81 |
| 2.2.3.5.8. | Reforma Procesal Laboral | 83 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | | 85 |
| 3.1 | TIPO DE ESTUDIO | 86 |
| 3.2 | NATURALEZA | 87 |
| 3.2.1. | Enfoque cualitativo | 87 |
| 3.2.2. | Enfoque cuantitativo | 87 |
| 3.2.3. | Enfoque Mixto | 88 |
| 3.3 | TIPO DE INVESTIGACIÓN. | 88 |
| 3.4 | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. | 90 |

| | | |
|---|--|-----|
| 3.4.1. | Análisis de contenido | 90 |
| 3.4.2. | Fuentes de información | 91 |
| 3.5 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 92 |
| 3.5.1. | Muestra | 92 |
| 3.5.2. | Población | 94 |
| 3.6 | TIPO DE MUESTREO | 94 |
| 3.7 | DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS | 95 |
| 3.7.1. | Cuestionario | 96 |
| 3.8 | VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS | 97 |
| 3.9 | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 98 |
| CAPÍTULO IV | | 102 |
| 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 | 104 |
| 4.3.1. | Gráfico de barras | 105 |
| 4.3.2. | Gráfico circular | 105 |
| CAPÍTULO V | | 136 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 136 |
| 5 | | 137 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 137 |
| 5.1.2.1. | Indicador 1: proceso | 138 |
| 5.1.3.1. | Indicador 1: Interno | 139 |
| 5.1.3.2. | Indicador 2: Externo | 140 |
| 5.2. | Recomendaciones | 141 |
| 5.2.1.1. | Indicador 1: Proceso | 141 |
| CAPÍTULO VI | | 143 |
| PROPUESTA | | 143 |
| 6.1 | INTRODUCCIÓN | 144 |
| 6.2 | JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA | 145 |
| 6.3 | OBJETIVOS DE LA PROPUESTA | 145 |
| 6.3.1 | Objetivo general | 145 |
| 6.3.2 | Objetivos específicos | 146 |
| 6.4 | ALCANCES Y LIMITACIONES | 146 |
| 6.4.1 | Alcances | 146 |
| 6.4.2 | Limitaciones | 147 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 6.5 | DEBILIDADES INSTITUCIONALES..... | 147 |
| 6.6 | PROPUESTA | 147 |
| 6.6.1 | Estandarización del proceso de Reclutamiento y Selección | 148 |
| 6.6.2 | Formularios de documentación del proceso:..... | 149 |
| 6.6.3 | Roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso | 154 |
| | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA | 159 |
| | ANEXOS | 164 |
| | GLOSARIO | 171 |

Índice de Imágenes

| | |
|--|-----|
| IMAGEN 1. ORGANIGRAMA GENERAL ROCHE SERVICIOS S.A..... | 37 |
| IMAGEN 2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 37 |
| IMAGEN 3. ENTRADA DEL EDIFICIO DE ROCHE SERVICIOS S.A..... | 38 |
| IMAGEN 4. ÁREA DE OFICINAS Y SALAS DE COLABORACIÓN | 38 |
| IMAGEN 5. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE ROCHE SERVICIOS S.A. | 40 |
| IMAGEN 6. ÁREA DE OFICINAS DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. | 40 |
| IMAGEN 7. TIEMPO DEDICADO AL DESEMPEÑO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. | 43 |
| IMAGEN 8. CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES..... | 48 |
| IMAGEN 9. LOS CINCO SUBSISTEMAS E LA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU INTERACCIÓN..... | 51 |
| IMAGEN 10. LOS DESAFÍOS DEL TERCER MILENIO | 57 |
| IMAGEN 11. CAMBIOS QUE IMPONEN DESAFÍOS A LAS ORGANIZACIONES. | 58 |
| IMAGEN 12. ANÁLISIS DEL PUESTO E INFORMACIÓN PARA SU VALUACIÓN. | 62 |
| IMAGEN 13. FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO..... | 64 |
| IMAGEN 14. EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN..... | 67 |
| IMAGEN 15. SELECCIÓN DE PERSONAL COMO COMPARACIÓN. | 77 |
| IMAGEN 16. POSICIONES QUE SE APERTURARON DE ENERO A SETIEMBRE 2017 | 93 |
| IMAGEN 17. GRÁFICO DE BARRAS..... | 105 |
| IMAGEN 18. GRÁFICO CIRCULAR..... | 105 |
| IMAGEN 19. QUÉ BUSCA ROCHE EN SUS CANDIDATOS | 149 |
| IMAGEN 20. FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL. | 151 |
| IMAGEN 21. FORMULARIO DE FILTRO TELEFÓNICO | 152 |
| IMAGEN 22. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA PRESENCIAL | 153 |
| IMAGEN 23 HOJA DE TOMA DE DECISIÓN DEL CANDIDATO | 154 |
| IMAGEN 24. ROLES Y RESPONSABILIDADES | 156 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|----|
| CUADRO 1. TÉCNICAS DEL ÁREA DE RH Y SU VINCULACIÓN CON LOS AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO. | 47 |
| CUADRO 2. LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | 50 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| TABLA 1. GÉNERO..... | 106 |
| TABLA 2. EDAD..... | 108 |
| TABLA 3. AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA..... | 110 |
| TABLA 4. DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA..... | 112 |
| TABLA 5. ¿CÓMO INGRESÓ USTED A ROCHE?..... | 114 |
| TABLA 6. ¿EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CUENTA CON UN MANUAL DE PUESTOS?..... | 120 |
| TABLA 7. ¿ES UTILIZADO DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EL MANUAL DE PUESTOS?..... | 121 |
| TABLA 8. CUÁNDO EXISTE UNA PLAZA VACANTE, ¿DE QUÉ FORMA SE REALIZA LA BÚSQUEDA?..... | 123 |
| TABLA 9. ¿CUÁNDO SE GENERA UNA PLAZA VACANTE, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ANTES DE RECURRIR AL CONCURSO EXTERNO, LO DIVULGA PRIMERO INTERNAMENTE, PARA QUE LOS CANDIDATOS QUE TIENEN LOS REQUISITOS PUEDAN SER TOMADOS EN CUENTA? ¿POR QUÉ?..... | 125 |
| TABLA 10. ¿CREE USTED QUE ES PRIORIDAD PARA LA EMPRESA APLICAR EL RECLUTAMIENTO INTERNO PARA MOTIVAR AL PERSONAL Y PERMITIR A LOS COLABORADORES ASCENDER EN LA EMPRESA. ¿POR QUÉ?..... | 127 |
| TABLA 11. ¿USTED TIENE CONVERSACIONES DE DESARROLLO DE CARRERA CON SU JEFATURA Y/O REPORTES?..... | 129 |
| TABLA 12. ¿BASÁNDOSE EN LAS CONVERSACIONES DE DESARROLLO DE CARRERA CONSIDERA USTED QUE HAY OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA?..... | 130 |
| TABLA 13. ¿CUÁLES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO?..... | 133 |
| TABLA 14. ¿CONOCE USTED SI DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS APLICA PRUEBAS DE SELECCIÓN?..... | 135 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1. | 107 |
| GRÁFICO 2. EDAD..... | 109 |
| GRÁFICO 3. AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA..... | 111 |
| GRÁFICO 4. DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA..... | 113 |
| GRÁFICO 5. ¿CÓMO INGRESÓ USTED A ROCHE?..... | 114 |
| GRÁFICO 6. ¿EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CUENTA CON UN MANUAL DE PUESTOS?..... | 121 |
| GRÁFICO 7. ¿ES UTILIZADO DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EL MANUAL DE PUESTOS?..... | 122 |
| GRÁFICO 8. ¿CUÁNDO EXISTE UNA PLAZA VACANTE, DE QUÉ FORMA SE REALIZA LA BÚSQUEDA?..... | 124 |
| GRÁFICO 9. ¿CUÁNDO SE GENERA UNA PLAZA VACANTE, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ANTES DE RECURRIR AL CONCURSO EXTERNO, LO DIVULGA PRIMERO INTERNAMENTE, PARA QUE LOS CANDIDATOS QUE TIENEN LOS REQUISITOS PUEDAN SER TOMADOS EN CUENTA? , ¿POR QUÉ?..... | 126 |
| GRÁFICO 10. ¿CREE USTED QUE ES PRIORIDAD PARA LA EMPRESA APLICAR EL RECLUTAMIENTO INTERNO PARA MOTIVAR AL PERSONAL Y PERMITIR A LOS COLABORADORES ASCENDER EN LA EMPRESA, ¿POR QUÉ?..... | 127 |
| GRÁFICO 11. ¿USTED TIENE CONVERSACIONES DE DESARROLLO DE CARRERA CON SU JEFATURA Y/O REPORTES?..... | 129 |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 12. ¿BASÁNDOSE EN LAS CONVERSACIONES DE DESARROLLO DE CARRERA CONSIDERA USTED QUE HAY OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA?..... | 131 |
| GRÁFICO 13 ¿CUÁLES FUENTES APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO? | 134 |
| GRÁFICO 14 ¿CONOCE USTED SI DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS APLICA PRUEBAS DE SELECCIÓN?..... | 135 |

INTRODUCCIÓN

Roche es la mayor empresa biotecnológica del mundo y desarrolla medicamentos auténticamente diferenciados en las áreas de oncología, inmunología y enfermedades infecciosas. Es la empresa líder en investigación y desarrollo, también es líder mundial en diagnóstico in vitro y diagnóstico histológico del cáncer y se sitúa a la vanguardia en el control de la diabetes.

El presente informe es un trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, que busca analizar los procesos de Reclutamiento y Selección aplicados en el período de Enero a Agosto del presente año, en la oficina de Costa Rica ubicada en La Aurora, provincia de Heredia.

Esta investigación pretende obtener información de cada proceso de reclutamiento y selección para poder analizar el mismo.

Para una mayor comprensión de esta investigación, el desarrollo se divide en seis capítulos.

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 Roche Servicios S.A., organigrama institucional 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”, en el cual 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”, ya que en este se selecciona la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades y acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Roche es la mayor empresa biotecnológica del mundo y tiene medicamentos auténticamente diferenciados en las áreas de oncología, inmunología y enfermedades infecciosas. Líder en investigación y desarrollo, también es el líder mundial en diagnóstico in vitro y diagnóstico histológico del cáncer. Se sitúa a la vanguardia en el control de la diabetes.

La estrategia de Roche en Medicina Personalizada tiene como fin proporcionar medicamentos y pruebas diagnósticas que hagan posibles mejoras tangibles en la salud, la calidad de vida y la esperanza de vida de los pacientes.

Roche Centroamérica S.A. (PRC), fue legalmente constituida en 1966. El mismo año se comenzó la construcción de las oficinas en Managua, Nicaragua. El 23 de Diciembre de 1972, a raíz del terremoto de Nicaragua, la planta y oficinas de Roche se vieron forzadas a cerrar sus puertas y suspender su producción; por esta razón se decidió trasladar las funciones de promoción, de las áreas de farma y vitaminas a Costa Rica.

Actualmente, la filial se denomina Roche Centroamérica y Caribe (CA&C) y cuenta con más de 200 colaboradores en el área entre empleos directos e indirectos.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El proceso de reclutamiento y selección de la empresa Roche Servicios S.A., se ha realizado durante los últimos años de diversas maneras, siendo un proceso no estandarizado para todos los puestos vacantes, que no cuenta actualmente con métricas actualizadas, y por tanto no se están cumpliendo algunos lineamientos corporativos. Ante la entrada en vigencia de la nueva Reforma Laboral Procesal el día 25 de Julio del 2017, la empresa se ve en la necesidad de alinear su proceso de reclutamiento y selección y asegurarse de contar con la documentación completa de cada proceso de reclutamiento desde el comienzo hasta que el candidato final sea elegido.

Beter (2015) “La documentación y registro de lo que se hace y se hizo, como principal actividad natural de alguna compañía en su período determinado; es la función para la toma de decisiones corporativas”. La rotación de personal es una realidad que enfrentan todas las compañías y por tanto es necesario que la empresa asegure equidad en todos los procesos de reclutamiento, alineando con los encargados del proceso, los lineamientos a seguir.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es necesario implementar cambios en el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en las contrataciones de la empresa Roche Servicios S.A. en Costa Rica para estandarizar el mismo, y asegurarse que la empresa esté cumpliendo con la legislación laboral del país.

“A la luz de las futuras regulaciones, la documentación de cada etapa que se ha cumplido para contratar una persona es indispensable” (Barrantes, R. 2017, Enero).

“La técnica que se recomienda para ejecutar el reclutamiento, es que sea por competencias, ya que la misma permite tener parámetros objetivos deseables, definidos con anterioridad y filtrar a los candidatos por dichos factores” (Barrantes, R. 2017, Enero).

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué medidas se pueden implementar en el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa Roche Servicios S.A. en Costa Rica para estandarizar y cumplir con la legislación laboral del país?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Ante la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral, la empresa se ve en la necesidad de realizar y asegurar la estandarización de los procesos de

reclutamiento y selección, por lo que es necesario realizar un análisis del mismo para poder implementar mejoras del proceso.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Analizar el proceso de reclutamiento y selección actual aplicado en la empresa Roche Servicios S.A. durante el período de Enero a Agosto 2017.

1.5.2 Objetivos Específicos

Estos objetivos servirán de guía para alcanzar el objetivo general; “deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Bernal, 2010, p.99).

Para redactar los objetivos específicos “se recomienda hacer uso de la taxonomía de verbos propuesta por Bloom. Se enumeran y se escriben en negrita” (González, 2017, p. 15).

- Identificar el proceso actual de Reclutamiento y Selección que se aplica en Roche Servicios S.A.
- Definir los tipos de reclutamiento aplicados en Roche Servicios S.A.
- Determinar los canales o medios que se utilizan durante el proceso de reclutamiento y selección en el período establecido.
- Describir los tipos de pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección.

- Realizar una propuesta donde se elaboren formularios con el fin de documentar el proceso de Reclutamiento y Selección como lo solicita la Reforma Procesal Laboral.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances

Esta investigación se realizará en un lapso de tiempo de Enero a Agosto 2017 con los procesos de reclutamiento que se realicen para posiciones vacantes en Costa Rica durante ese período en la empresa Roche Servicios S.A.

1.6.2 Limitaciones

Como limitante principal está la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral en el mes de Julio del presente año ya que impactará el proceso que se ha venido realizando en los primeros meses del año, por esta razón la empresa deberá implementar el uso de nuevos formularios para el desarrollo y documentación del proceso como lo solicita la Reforma Procesal Laboral.

En este tipo de investigación siempre el factor tiempo es con el que más se debe luchar; poco personal en el proceso de reclutamiento, conflictos de agendas para citar a entrevistas, la disponibilidad de los candidatos, así como actividades extra de las compañeras encargadas del proceso de reclutamiento pueden afectar a la hora de recolectar la información necesaria para la investigación.

1.7 APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la presente investigación se busca analizar el proceso actual de reclutamiento y selección aplicado en la empresa Roche Servicios S.A. analizando los procesos que se realicen entre Enero y Agosto del año 2017, posterior a realizar el análisis se estarían brindando una serie de recomendaciones para implementar en el proceso que se desea alinear entre los involucrados y a la vez cubrir a la empresa bajo la legislación actual.

1.7.1 Delimitación Espacial

La presente investigación es realizada en la empresa Roche Servicios S.A. ubicada en La Aurora de Heredia, analizando los procesos de reclutamiento y selección.

1.7.2 Delimitación Temporal

Esta investigación se llevará a cabo de Enero a Agosto del año 2017 analizando los procesos de reclutamiento y selección de personal que se realicen para las oficinas de Costa Rica.

1.8 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué medidas se pueden implementar en el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa Roche Servicios S.A. en Costa Rica, para estandarizar y cumplir con la legislación laboral del país?

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

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

El segundo apartado se denomina marco conceptual, el mismo contiene definiciones conceptuales relacionadas a la investigación realizada. 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 al tema de la investigación comparando la visión de diferentes autores.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1. Reseña histórica de Roche.

El 1 de octubre de 1896, a la edad de 28 años, Fritz Hoffmann-La Roche lanzó su empresa, él fue uno de los primeros en reconocer que la fabricación industrial de medicamentos sería un avance importante en la lucha contra la enfermedad, desde entonces Roche se ha convertido en una de las principales compañías del sector de la salud.

Entre 1897 y 1914 Roche se expande mundialmente, empleando a más de 700 personas en Basilea, Alemania, Milán, París, Berlín, Londres, Nueva York, entre otros. Durante este período Roche se esforzó por crear fuertes alianzas de cooperación entre desarrolladores comerciales y círculos académicos, teniendo como resultado de esas alianzas todas las innovaciones de la empresa a esa fecha.

Roche pronto amplió sus actividades comerciales ampliando la fábrica de Grenzach, Alemania, moviendo la mayor parte de manufactura ahí. En 1914 ya contaban con oficinas en Milán, Nueva York, San Petersburgo y Londres, entre otras.

La primera Guerra Mundial, la pérdida del mercado ruso y las pérdidas cambiarias representaron una crisis financiera para la empresa. Aproximadamente, 10 años más tarde, la empresa experimentó un repunte que ayuda a que la empresa vuelva a surgir con la producción de vitaminas.

La producción de vitaminas aumentó y nuevas plantas de producción fortalecieron la posición de Roche como uno de los principales productores de vitaminas. Para evitar una fuerte dependencia de la producción de las mismas, Roche intensifica la

investigación farmacéutica. Entre la década de 1950 y mediados de 1960 la investigación farmacéutica es extremadamente diversa, con una cartera de productos farmacéuticos que van desde antidepresivos y antimicrobianos hasta agentes para la quimioterapia contra el cáncer.

A mediados de los años 1950 un nuevo grupo de sedantes conocidos como tranquilizantes se introdujo para uso clínico, los tranquilizantes se convirtieron rápidamente en uno de los segmentos de productos más importantes de Roche. Este éxito, combinado con un impulso para optimizar la producción de vitaminas, alimenta un período de crecimiento sin precedentes.

En 1962 Roche presenta su primer tratamiento anticancerígeno Fluorouracil; con este fármaco se abre el camino para las actividades en el campo de la quimioterapia.

Alrededor del año 1979 comienza a reforzar su estructura organizativa y se mueve hacia la creación de unidades de negocio separadas y comienza a operar con cuatro divisiones principales: productos farmacéuticos, vitaminas y productos químicos finos, diagnósticos y sabores y fragancias.

A partir de los años 90 se comienzan a desarrollar tratamientos innovadores para el tratamiento del cáncer como lo son Herceptin, tratamiento para el cáncer de mama metastásico, Mabthera que aumenta el tiempo de los pacientes con Leucemia sin progresión de la enfermedad.

Años más tarde Roche decide continuar el negocio solamente en el área farmacéutica y diagnóstica para continuar con el compromiso de la innovación e

investigación, ampliando así su visión a detección temprana de enfermedades hasta su diagnóstico y tratamiento.

En el año 2002 Roche crea una alianza estratégica con una compañía farmacéutica Japonesa, esta nueva empresa se conoce como CHUGAI Pharmaceutical y su fortaleza es en el área de biotecnología.

Roche fue reconocida en el año 2004 como líder en atención sanitaria por dos índices de sostenibilidad mundiales, estos reconocimientos destacaban el compromiso de la empresa con prácticas responsables y creación de valor sostenible.

En el año 2009 Genentech pasa a ser miembro del grupo Roche, esta empresa es considerada como fundadora de la industria biotecnológica, al combinar los portafolios de ambas empresas pasa a formar la compañía biotecnológica más grande del mundo.

La declaración de propósito de Roche se modificó alrededor del año 2014 buscando unificar e inspirar y pasa a ser “Doing now what patients need next”.

2.1.2. Generalidades de la empresa

Roche es la mayor empresa biotecnológica del mundo y tiene medicamentos auténticamente diferenciados en las áreas de oncología, inmunología y enfermedades infecciosas. Líder en investigación y desarrollo. Roche también es el líder mundial en diagnóstico in vitro y diagnóstico histológico del cáncer. Se sitúa a la vanguardia en el control de la diabetes.

Roche se encuentra entre las principales compañías del sector de la salud con su experiencia en dos negocios: Diagnóstico y Farmacéutica. Aleándose de su fortaleza en el área de biotecnología, la compañía abre el camino al futuro de la asistencia sanitaria con innovaciones en áreas como la atención sanitaria personalizada.

La estrategia de Roche en Medicina Personalizada tiene como fin proporcionar medicamentos y pruebas diagnósticas que hagan posibles mejoras tangibles en la salud, la calidad de vida y la esperanza de vida de los pacientes.

La compañía está presente en más de 150 países, empleando a más de 91.700 personas en todo el mundo y en el año 2016 invirtió 9.9 millones de francos suizos en investigación y desarrollo.

Para efectos de la presente investigación la división que se estará observando será la división farmacéutica de Centroamérica y Caribe.

F. Hoffmann-La Roche [Roche] (2017) “En la División Farmacéutica de Roche, consideramos que la innovación es el camino más prometedor para llevar nuevos medicamentos al paciente. Nuestra larga experiencia en la elaboración de

medicamentos y en biotecnología nos ubicó en excelente posición para explotar el inmenso potencial de la medicina molecular. Combinamos la investigación de avanzada de Roche, Genentech en los EE. UU., y Chugai en Japón, y más de 150 socios en todo el mundo para el desarrollo clínico, la elaboración y la operatoria comercial a escala global”.

Roche farmacéutica cuenta con cinco áreas terapéuticas principales que son: oncología, virología, inflamación, enfermedades metabólicas y sistema nervioso central.

F. Hoffmann-La Roche [Roche] (2017) “Cada Unidad Biológica Terapéutica abarca todo el espectro de actividades, desde la investigación y desarrollo hasta el marketing estratégico. Esta estructura mejora el flujo de información y simplifica los procesos de decisión, permitiendo la transformación eficiente de las actividades de investigación en medicamentos clínicamente diferenciados”.

2.1.3. Reseña histórica de Roche Centroamérica y Caribe.

Roche Centroamérica S.A. fue legalmente constituida en el año 1966, ese mismo año se comenzó la construcción de las oficinas en Managua, Nicaragua. El 23 de Diciembre de 1972, la planta y oficinas de Roche se vieron forzadas a cerrar sus puertas y suspender su producción como consecuencia del terremoto de Nicaragua; por esta razón se decidió trasladar las funciones de promoción, de las áreas de farma y vitaminas a Costa Rica.

En 1982 se deja de utilizar la razón social Productos Roche Centroamérica, S.A., y el grupo (Centroamérica, Cuba y República Dominicana) adquiere la nueva denominación: Productos Roche Interamericana S.A. (PRISA). En 1992 se integró el área del Caribe, aumentando así el territorio de PRISA a un total de 22 países.

Actualmente, la filial se denomina Roche Centroamérica y Caribe (CA&C) y cuenta con más de 200 colaboradores en el área entre empleos directos e indirectos con presencia en 13 países de la región y se encarga de la distribución a 24 países.

En el año 2015 Roche Servicios S.A. se traslada a un nuevo edificio respondiendo al crecimiento de la compañía. El nuevo centro de servicios y distribución inaugurado el 12 de Agosto de ese año obtuvo la certificación LEED gold en categoría de Remodelaciones interiores, avalando que es un edificio innovador, moderno y que cumple con los estándares de una construcción sustentable.

Este nuevo edificio sostenible permite que se ahorre más de un 40% de energía y consumo de agua. Además, las cámaras de frío usan propano como

refrigerante y unidades de aire que se enfrían mediante agua por tanto esta climatización evita la contaminación de la capa de ozono.

2.1.4. Declaración de propósito.

“Doing now what patients need next”.

F. Hoffmann-La Roche [Roche] (2014) “Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando.

Y creemos que un buen negocio tiene que contribuir a crear un mundo mejor.

Por ello venimos a trabajar cada día. Estamos comprometidos con el rigor científico, con la ética intachable y con el acceso de todos a las innovaciones médicas. Lo hacemos hoy para construir un mejor mañana.

Estamos orgullosos de lo que somos, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos.

Somos muchos y trabajamos unidos en muchas funciones, en muchas compañías y en todo el mundo.

Somos Roche”.

2.1.5. Visión

F. Hoffmann-La Roche [Roche] (2015) “Ser reconocidos como la empresa número 1 del mercado ético farmacéutico venezolano en innovación, medicina integrada (diagnóstico + tratamiento), acompañamiento al paciente y compromiso social, con

un talento humano de alto nivel profesional que construye el mejor lugar para trabajar guiado por el coraje, la integridad y la pasión”.

2.1.6. Valores de la empresa Roche

F. Hoffmann-La Roche [Roche] (2015) Código de Conducta. “Los valores de Roche —integridad, coraje y pasión— pretenden servir de guía para nuestras decisiones y acciones como individuos y como organización. Constituyen los pilares de nuestra cultura empresarial y son válidos en todo el Grupo Roche. Roche está comprometida con la promoción del respeto y la confianza mutuos”.

Las actividades de la compañía están presididas por la responsabilidad y la ética, en el compromiso con un desarrollo sostenible y respetuoso con las necesidades de las personas, la sociedad y el medio ambiente.

(Productos Roche S.A. Q e I, 2017) **Integridad:** “Comienza por ser sincero con uno mismo y conocer nuestros puntos fuertes y débiles. También consiste en interactuar con los demás de forma franca y abierta, algo imprescindible para establecer una relación de confianza sólida con cualquier persona, tanto dentro como fuera de Roche. Debemos actuar de forma ética y honrada en todo momento”.

(Productos Roche S.A. Q e I, 2017) **Coraje:** “Nuestro negocio y estrategia frecuentemente nos llevan a territorios inexplorados. Esto también significa que debemos tener el coraje para asumir los riesgos necesarios para lograr el éxito. Debemos pensar como emprendedores y estar dispuestos a probar nuevas formas de hacer las cosas cada vez que no nos convenzan las prácticas tradicionales. Es

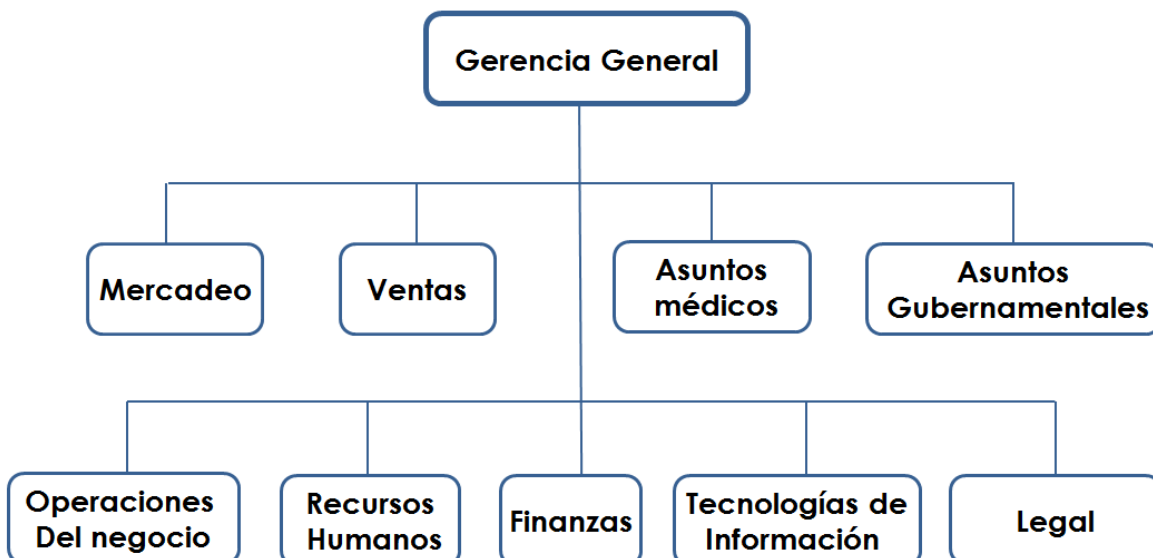
posible que no siempre nos sintamos cómodos al considerar el punto de vista de una minoría o al expresar una crítica, pero si no ofrecemos nuestra opinión, corremos el riesgo de no adoptar los cambios necesarios por complacencia, o por un deseo de armonía mal entendido. Actuar con coraje nos garantizará que podamos triunfar y seguir a la vanguardia en el largo plazo”.

(Productos Roche S.A. Q e I, 2017) **Pasión:** Nos apasiona, por sobre todas las cosas, mejorar la vida de los pacientes. Es este impulso el que alimenta nuestra determinación y nos permite trascender. Transmitimos nuestra energía, compromiso e inspiración a otros. Al cultivar una cultura de apertura, alentamos al desarrollo de las fortalezas de cada uno, a reconocer y superar nuestras debilidades y a perseverar para alcanzar los ambiciosos objetivos que nos proponemos. La pasión puede expresarse de maneras muy evidentes, como un discurso entusiasta o una presentación persuasiva. Pero también puede ser algo tan discreto, como un investigador que repite un experimento una y otra vez para asegurarse de que un resultado inesperado no es un error y puede, quizás, constituir un nuevo e importante descubrimiento.

2.1.7. Organigrama de la empresa

El organigrama que se muestra a continuación en la Imagen 1 muestra de forma general cómo está compuesta la organización de Roche Servicios S.A.

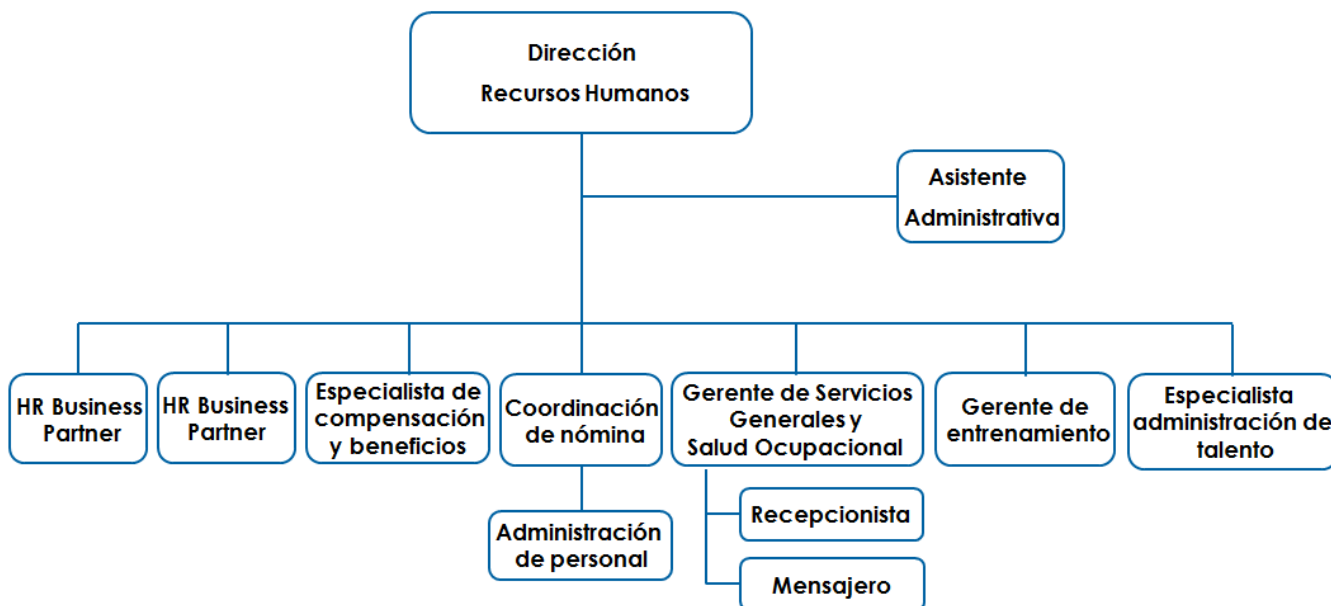
IMAGEN 1. ORGANIGRAMA GENERAL ROCHE SERVICIOS S.A.



Fuente: Elaboración propia, información tomada de Roche Servicios S.A. 2017.

2.1.8. Organigrama del departamento de Recursos Humanos

IMAGEN 2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



Fuente: Elaboración propia, información tomada de Roche Servicios S.A. 2017.

2.1.9. Imágenes de Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

IMAGEN 3. ENTRADA DEL EDIFICIO DE ROCHE SERVICIOS S.A.



Imagen 4. Área de oficinas y salas de colaboración.

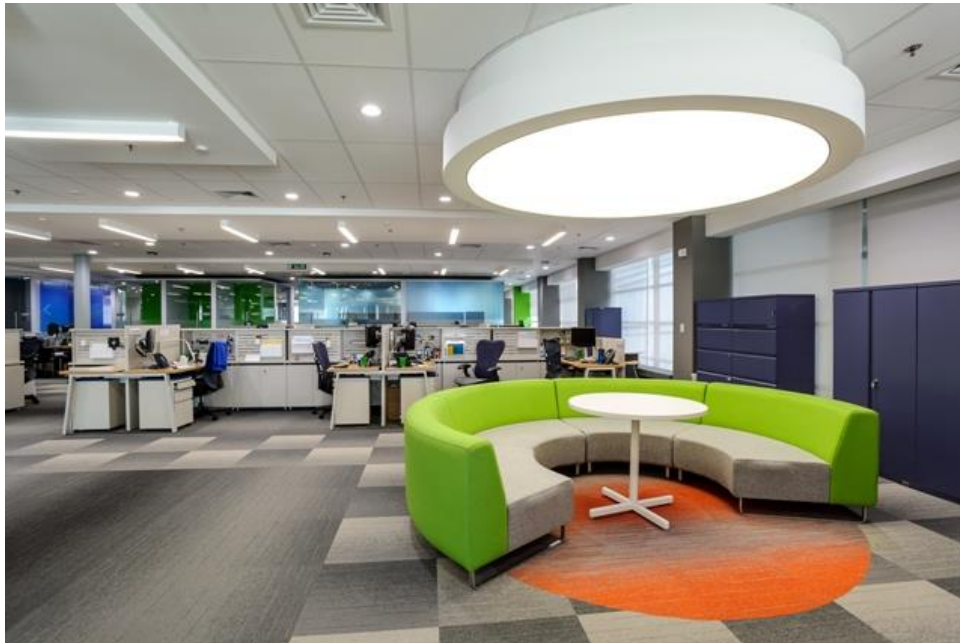
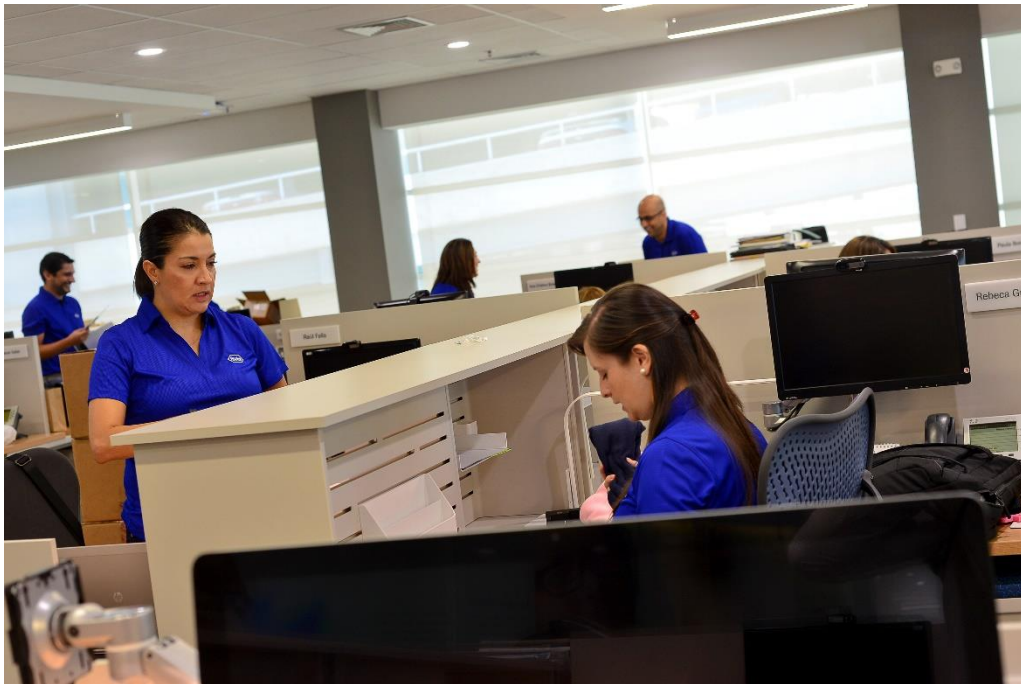


IMAGEN 5. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE ROCHE SERVICIOS S.A.



IMAGEN 6. ÁREA DE OFICINAS DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



2.2 MARCO CONCEPTUAL.

En este punto se desarrollará el contexto teórico de la investigación y según lo indica (González, 2017, p.19) “debe de contener los temas principales de la investigación como; los conceptos, factores o variables”.

2.2.1. Administración general

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global explican la administración como:

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse.

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia (p. 4).

2.2.1.1. Funciones de la administración

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global explican

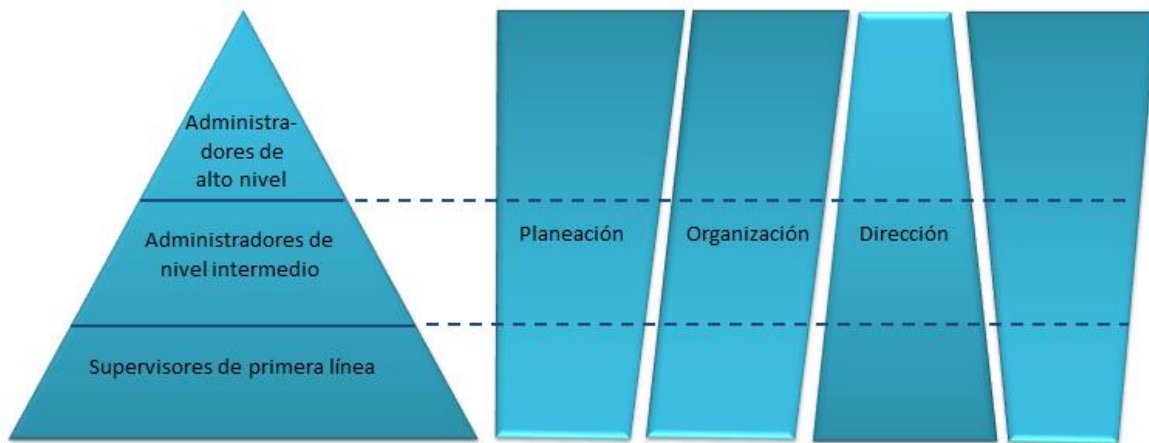
(...) La organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace (p. 4).

Koontz et al. (2012) “Los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación” (p. 4).

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global explican

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. (...) Así los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir; por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea.

IMAGEN 7. TIEMPO DEDICADO AL DESEMPEÑO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.



FUENTE: Koontz.H, et al., (2012) Administración: Una perspectiva global (14 ed.), Mc Graw Hill, p. 5.

2.2.1.2. Planear

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global, definen esta función de la siguiente manera:

Planear incluye elegir misiones y objetos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. (...) Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir (...) Un plan verdadero no existe hasta que se toma 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 (p. 30).

2.2.1.3. Organizar

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global, definen esta función de la siguiente manera:

Es 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 (p. 30).

2.2.1.4. Integrar al personal

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global, lo definen como:

Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma desarrollar candidatos u

ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia (p. 31).

2.2.1.5. Dirigir

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global, definen esta función así:

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver 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 (p. 31).

2.2.1.6. Controlar

Koontz.H, et al., (2012) en su libro de Administración Una perspectiva global, definen esta función así:

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los

estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes (p. 31).

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2011) “Es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (p. 96).

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona el carácter multivariado del área de Recursos humanos:

El área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Los asuntos que se suelen tratar en el área de RH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento (...) (p. 96).

“Los asuntos tratados por el área de RH se refieren a aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales” (p. 96). En el siguiente cuadro se da una idea de las técnicas que se utilizan en el ambiente interno y externo de la organización:

Cuadro 1. Técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

| Técnicas utilizadas en el ambiente externo | Técnicas utilizadas en el ambiente interno |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado del trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesión. • Legislación laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación de desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad |

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones,(9ªed), Mc Graw Hill, p. 96.

2.2.2.1. Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica que la primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxitos 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. Por tanto el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y sus recursos (p. 99).

Esto hace que organización completa comparta las responsabilidades de Recursos Humanos, es decir, cada jefatura o gerente es el responsable de su departamento y de administrar el personal que les reporta

IMAGEN 8. CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES



FUENTE: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9ªed), Mc Graw Hill, p. 99.

2.2.2.2.El área de Recursos Humanos como proceso.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica el impacto que tiene el área sobre el personal y la empresa:

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recomendarlas 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, organización, retención, desarrollo y control de 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 controlar a las personas son cinco procesos íntimamente 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 cómodos en todo el sistema. En una visión sistemática, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

Cuadro 2. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.

| Proceso | Objetivo | Actividades |
|-------------------------|---|---|
| Atracción (o provisión) | Quiénes trabajan en la organización. | Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas. |
| Organización | Qué harán las personas en la organización | Integración de las personas. 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: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p. 102.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa (pp. 100-101).

IMAGEN 9. LOS CINCO SUBSISTEMAS E LA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU INTERACCIÓN.



FUENTE: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p.102.

2.2.2.3. Políticas de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona: Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para vida que las personas desempeñen funciones específicas (p.102).

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. Una política de RH debe abarcar los objetivos de la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

Políticas de integración de recursos humanos:

Donde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización.

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.

Como incorporar los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

Políticas de organización de recursos humanos.

Como determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

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.

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

Políticas de retención de los recursos humanos.

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

Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales.

Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva.

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.

Relaciones coordinales con sindicatos y representantes del personal.

Políticas de desarrollo de recursos humanos:

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

Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo, que tengan en cuenta, la continua relación del potencial humano.

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

Políticas de evaluación de recursos humanos:

Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para la auditoria permanece de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (pp. 102-104).

Las políticas de la empresa se relacionan a la conducta esperada de los colaboradores de la empresa, proveedores, socios estratégicos del negocio, entre otros. Con estas se definen procedimientos que funcionan como guía de las actividades que se realicen en la organización.

En la presente investigación se consultarán las políticas relacionadas al tema de la misma con las que cuenta la empresa Roche Servicios S.A.

2.2.2.4. Objetivos del área de Recursos Humanos.

Los objetivos del departamento de recursos humanos deben estar alineados y contribuir con los objetivos de la organización.

Esta área de la organización busca atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores, a la vez busca fortalecer la cultura organizacional.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona:

Los objetivos principales del área de recursos humanos 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.

2.2.2.5. Dificultades básicas del área de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona:

Lo que distingue al área de RH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos. Las dificultades básicas del área de RH son:

El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.

Los recursos humanos no se encuentran solo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados.

El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia.

1. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.

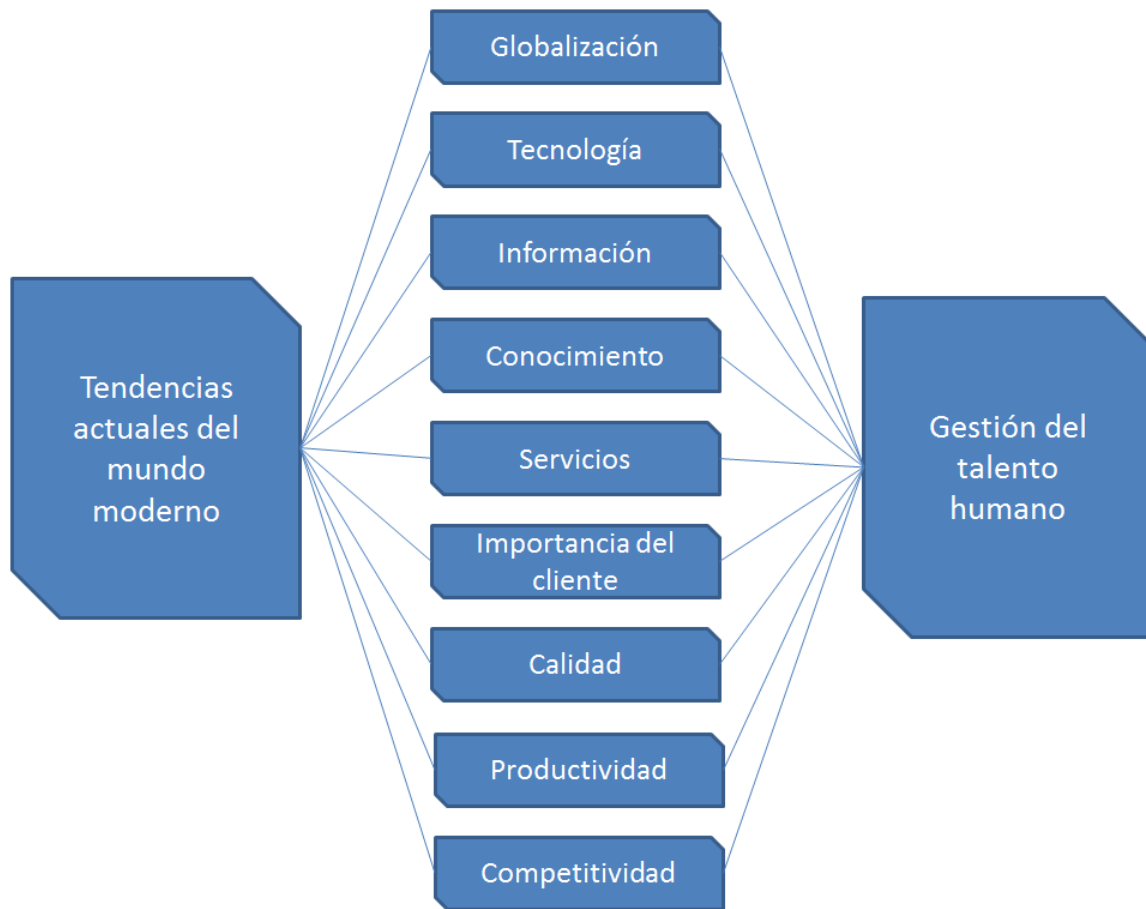
2. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividades, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
3. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.
4. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en dificultad para saber si hace o no un buen trabajo (p. 105).

Usualmente, en las empresas se ve al departamento de Recursos Humanos como el responsable del desarrollo de los colaboradores y es un reto grande, cambiar la mentalidad de las personas para que logren empoderarse de buscar su propio desarrollo de carrera manteniendo conversaciones de sus intereses con sus jefaturas.

Chiavenato, I. en su libro *Gestión del talento humano* (2009) menciona también los desafíos del tercer milenio.

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas (p. 42).

IMAGEN 10. LOS DESAFÍOS DEL TERCER MILENIO



FUENTE: Idalberto Chiavenato (2011), *Gestión del talento humano: (3ªed)*, McGraw Hill, p. 44.

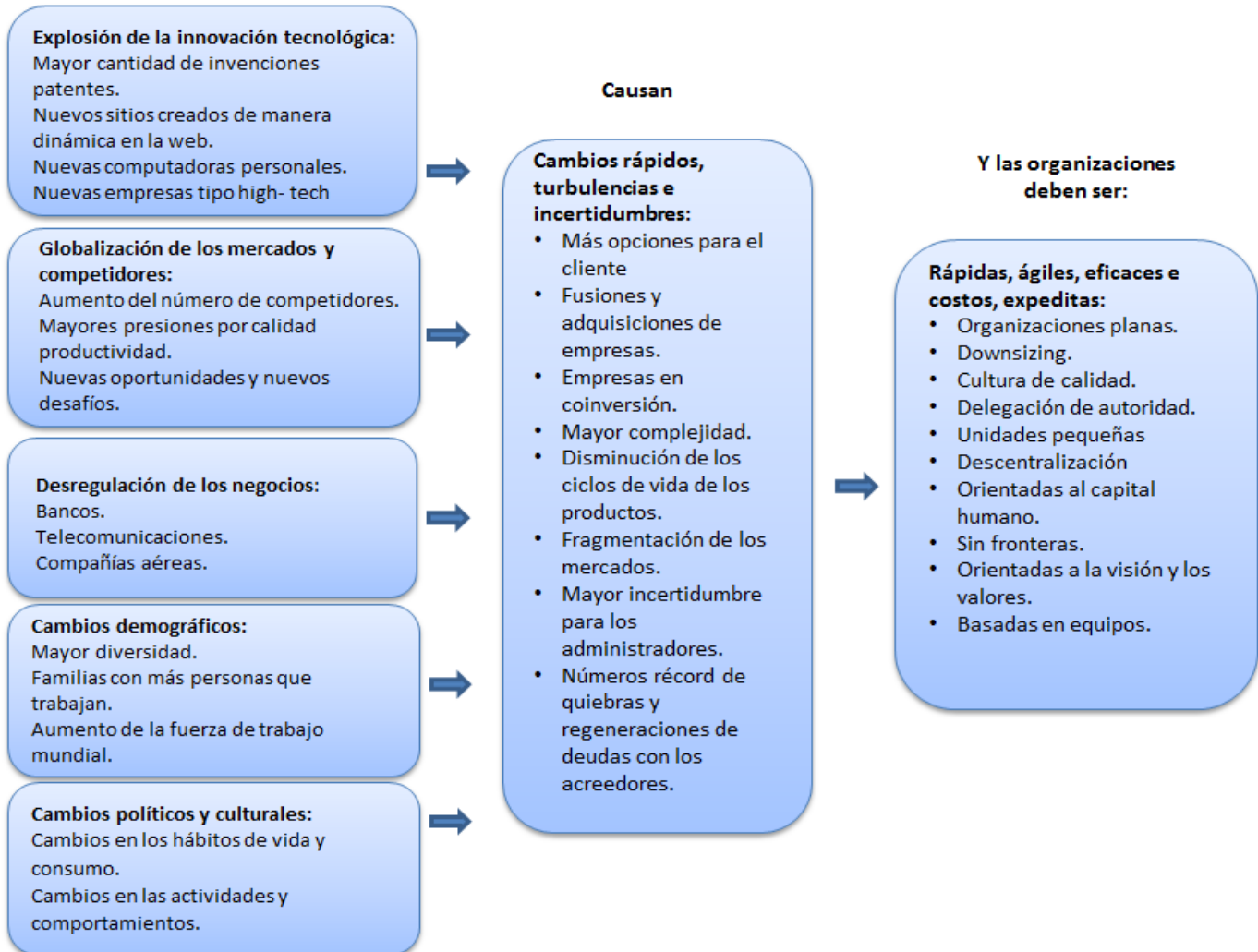
2.2.2.6. Función del área de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) menciona que:

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser

rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todos, personas que reúnan estas características (p. 107).

IMAGEN 11. CAMBIOS QUE IMPONEN DESAFÍOS A LAS ORGANIZACIONES.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p. 107.

2.2.3. Procesos de Recursos Humanos

2.2.3.1. Remuneración.

Chiavenato, (2009) dice que “la remuneración es considerada como la principal fuente de motivación de los funcionarios de toda organización”.

Chiavenato, I. en su libro *Gestión del talento humano* (2009) cita a Dessler explicando que:

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones) (p.422).

Chiavenato, I. en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) explica que:

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o servicios final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el costo o mediano plazo (p. 237).

Chiavenato, (2009) menciona que “el objetivo del ejercicio de remuneración es establecer un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleador como para el empleado”.

Chiavenato, I. en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) explica que:

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 extra económico. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, el termino salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función al puesto que ocupa y de los servicios que presta durante un determinado tiempo.
- Remuneración económica indirecta (beneficios): es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y de plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, bonos, extra, participación y utilidades como horas extras, permisos por enfermedad, días feriados (pp. 234-235).

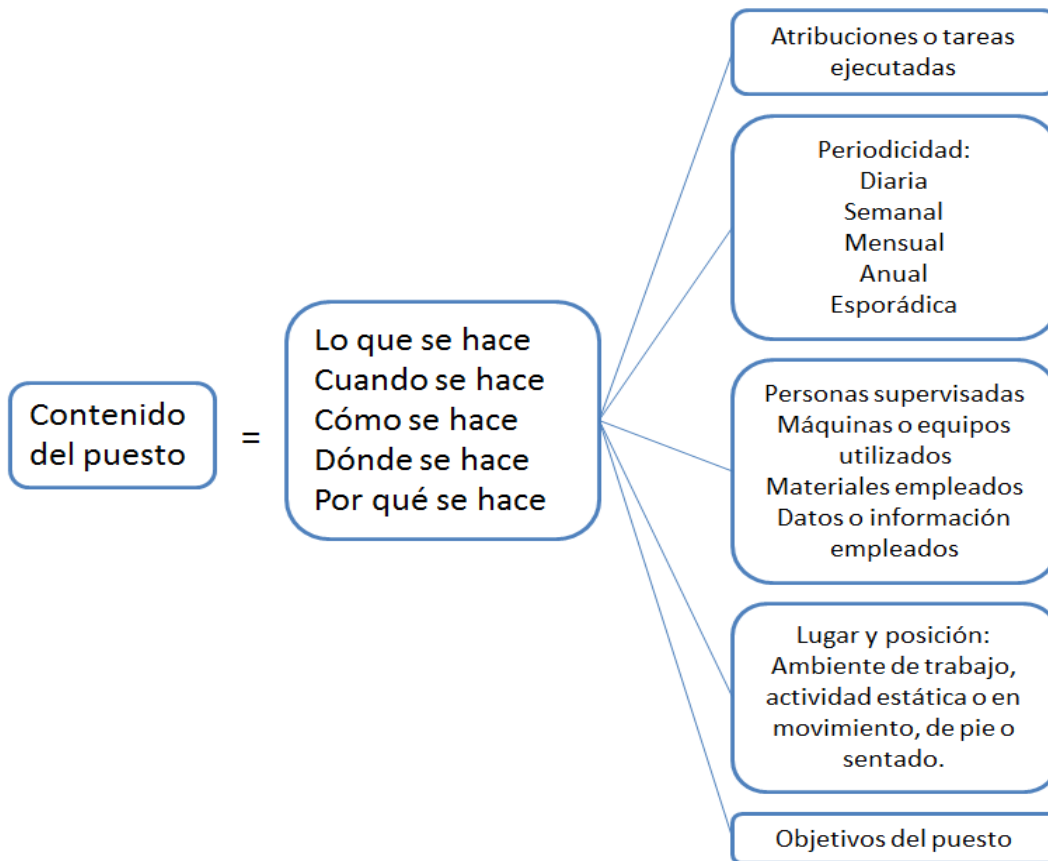
Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) escribe sobre:

El equilibrio interno o coherencia de los salarios se alcanza gracias a la información interna obtenida por medio de la valuación y clasificación de los puestos con base en un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. A partir de la información interna y la externa, cada organización defina la política

salarial que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados (p. 238).

IMAGEN 12. ANÁLISIS DEL PUESTO E INFORMACIÓN PARA SU VALUACIÓN.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p. 240.

2.2.3.2. Inducción.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona:

La capacitación de inducción o de integración a la empresa pretende que el nuevo emplead se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático (...) El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción de puesto que ocupará (pp. 332-333).

2.2.3.3. Desempeño

Chiavenato, (2009) dice que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.

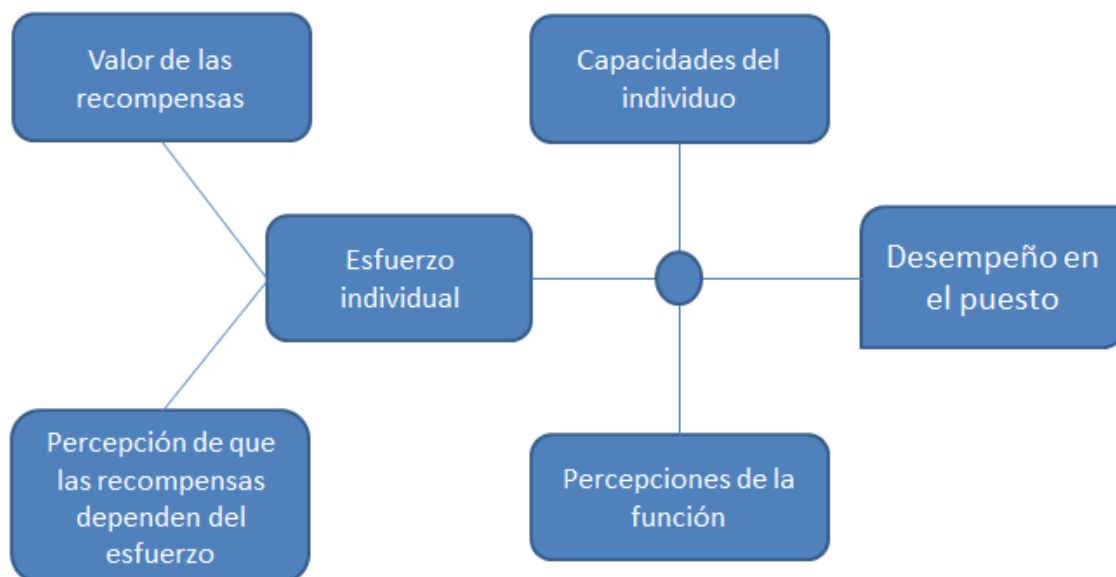
Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) amplía sobre la evaluación de desempeño:

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera (p. 203).

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) escribe sobre la responsabilidad de la evaluación del desempeño:

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o una comisión de evaluación del desempeño (p. 203).

IMAGEN 13. FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p.203.

2.2.3.4. Capacitación de personal.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica la capacitación de personal:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (...) Mc Gehee subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales (p. 322).

Las empresas deben ver la capacitación como una inversión y no como un gasto, ya que con ella están capacitando a su personal para tener mejor desempeño y así poder alcanzar los objetivos establecidos.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) menciona:

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

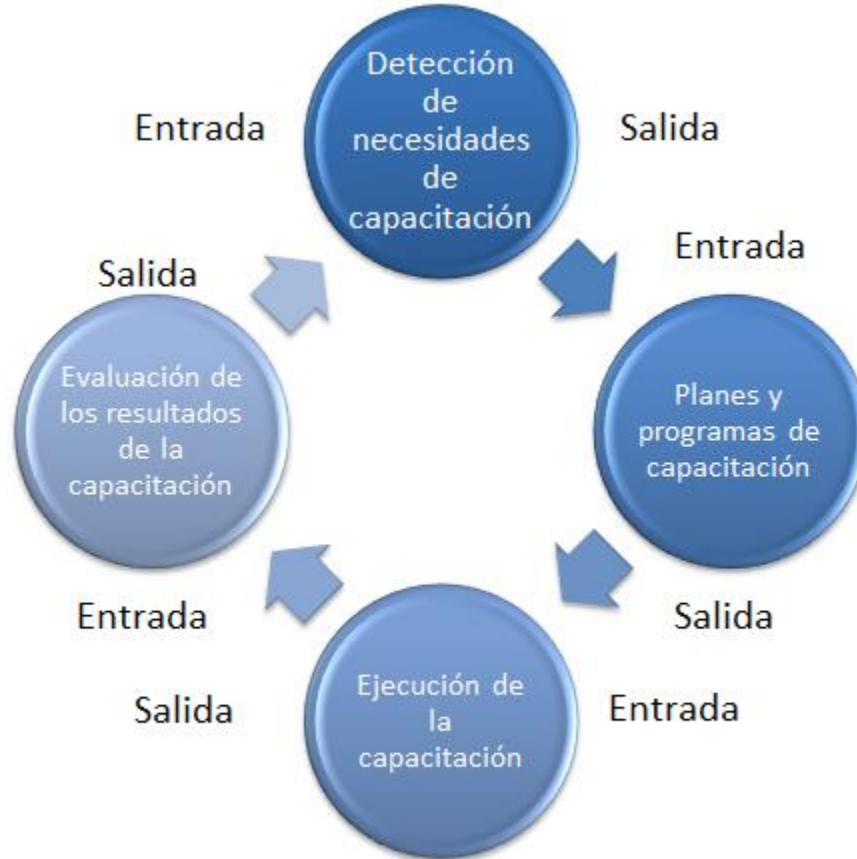
1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos (...)

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables (...) Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías (...) (p.323).

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica el ciclo de 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 (...) 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 la empresa.

IMAGEN 14. EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones,(9ªed), Mc Graw Hill, p. 325.

2.2.3.5. Reclutamiento y Selección.

Chiavenato, Idalberto (2011) “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 128).

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) afirma que el reclutamiento:

Parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer a los candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (p.128).

2.2.3.5.1. Investigación interna de las necesidades

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica que:

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. 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 se debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización (...) en muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominados planeación de personal (p.128).

Chiavenato, Idalberto (2011) “proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivo organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (p.128).

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica a continuación los modelos de planeación de personal, ya que algunos son generales incluyendo a la totalidad de la organización y otros son de áreas específicas:

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio: Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre estas dos variables recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización. (...) Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y se enfoca al nivel operativo de la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

Modelo basado en segmentos de puestos: (...) Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes.

1. Elegir un factor estratégico para cada área de la empresa (...) cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
2. Establecer niveles históricos de cada factor estratégico.
3. Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
4. Proyectar niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Otras empresas (...) hacen proyecciones relacionadas sólo con los segmentos de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

Modelo de sustitución de puestos clave: (...) son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.

Modelo basado en el flujo de personal: describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal.

Modelo de planeación integrada: es el más amplio e incluyente (...) toma en cuenta cuatro factores o variables:

1. Volumen planeado de producción
2. Cambio tecnológicos que modifiquen la productividad del personal
3. Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes
4. Planeación de carrera dentro de la organización (pp. 128-131).

2.2.3.5.2. Investigación externa del mercado.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) explica: Investigación del mercado de RH 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 RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

(...) Se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas para después analizarlos y abordarlos de manera específica (...)

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

1. Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/ empleados elegidos para la selección así como la proporción de candidatos/ empleados admitidos.
2. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
3. Reducir los costos operativos del reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos (p. 132).

2.2.3.5.3. Medios de reclutamiento

Reclutamiento Interno

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones explica el reclutamiento interno:

Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias (...)

(...) Exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados de candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso 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 participo el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado con objeto de evaluar diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personas 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) (pp. 133-134).

Ventajas de un reclutamiento interno

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal (p.134).

Desventajas de un reclutamiento interno

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al puesto al que ingresa.
- Puede generar conflicto de intereses.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización (pp. 135-136).

Reclutamiento Externo

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones explica el reclutamiento externo:

Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la empresa trata de cubrirla con personas ajenas. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento.

Algunos ejemplos son:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas o asociaciones de estudiantes (...)
- 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.

- Reclutamiento por Internet (p.136).

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones nombra algunas ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento:

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

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

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Más tardado que el reclutamiento interno
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede provocar barreras internas.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa (pp. 138-139).

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones explica:

Reclutamiento mixto

Las empresas no hacen sólo reclutamiento interno, o reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, el nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- a) Al principio, el reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación. Al no encontrar candidatos externos de altura deseada echa mano de su propio personal sin considerar en un principio las calificaciones requeridas
- b) Al principio reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo en caso de no tener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados opta por el reclutamiento externo.

- c) Reclutamiento interno y externo simultáneo en el caso en que la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos en caso de igualdad de condiciones (pp. 139-140).

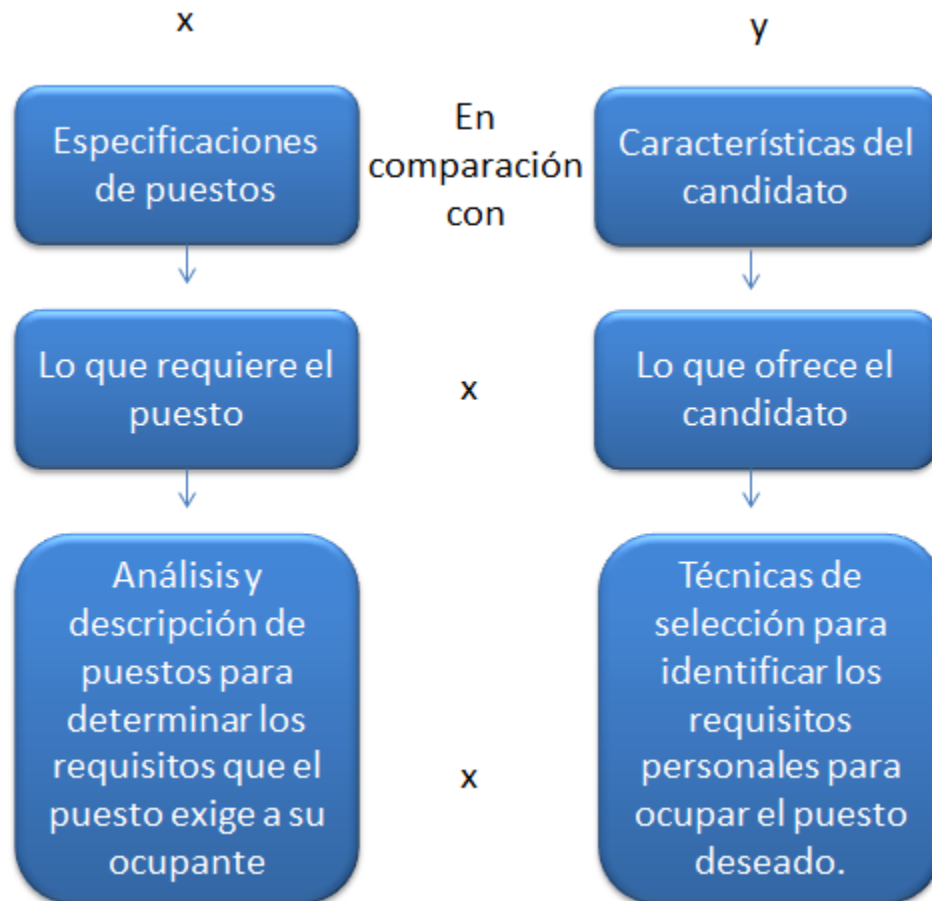
2.2.3.5.4. Selección de personal.

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones menciona que

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

(...) Así el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuado para las necesidades de la organización (p.144).

IMAGEN 15. SELECCIÓN DE PERSONAL COMO COMPARACIÓN.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones,(9ªed), Mc Graw Hill, p. 145.

2.2.3.5.5. Bases para la selección de personal.

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones explica que:

Es un sistema de comparación y elección, para tener valides 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 (p.148).

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

Descripción y análisis de puestos: (...) especificaciones del puesto (...) lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: (...) identifica las habilidades deseables y las indeseables de los candidatos (...) tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato.

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.

Análisis de puestos en el mercado: (...) verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.

Hipótesis de trabajo: (...) idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe.

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

2.2.3.5.6. Entrevista de selección.

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones la define:

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. (...) La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión (pp. 149-151).

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de la evaluación. Para lograr la transformación todo entrevistador debe observar:

- Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- Vitar preguntas capciosas.
- Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
- Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- Evitar opiniones personales.
- Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.

- Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos como bueno, regular o pésimo.

Durante la entrevista evite tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones (pp. 151-152).

Chiavenato, I. en su libro *Gestión del talento humano* (2009) define la entrevista de selección:

Proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones (p.149).

Chiavenato, I. en su libro *Gestión del talento humano* (2009) menciona la clasificación de las entrevistas:

- a) Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada (...) Tiene la ventaja que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que irá investigando con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano (...)

- b) Entrevista estandarizada en las preguntas. Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por el candidato.
- c) Entrevista dirigida: es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador (...) El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida.
- d) Entrevista no dirigida: es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas (...) Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menos resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar (p.150).

2.2.3.5.7. Etapas de la entrevista de selección:

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones explica las etapas de la entrevista:

Preparación de la entrevista.

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

- Lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre).
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.

- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesario para el puesto con las características personales del candidato.

Ambiente.

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posible ruidos o interferencias externas que la perjudiquen (...) debe enfocarse desde dos puntos de vista:

Ambiente físico: lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular.

Ambiente psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, son presiones de tiempo.

Desarrollo de la entrevista.

El entrevistador estimula al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que alimentan el proceso y así sucesivamente (...) EL proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionado:

- Contenido de la entrevista.
- Comportamiento del candidato.

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 entrevistado debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras (...).

Evaluación del candidato.

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistado 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 (pp. 153-154).

2.2.3.5.8. Reforma Procesal Laboral

La Reforma Procesal Laboral fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta en Enero del año 2016 y entró a regir el 25 de Julio del 2017 es decir 18 meses después de esa publicación.

La misma modificó más de la mitad del Código de Trabajo, a partir de 3 ejes fundamentales: parte individual que es la que regula la relación patrono - trabajador, parte colectiva que regula la relación entre el patrono y los grupos de trabajadores u organizaciones sindicales y la parte laboral procesal que se relaciona con las nuevas reglas en los juicios laborales con el objetivo de hacerlos más rápidos y expeditos.

En la parte laboral individual hay cambios muy importantes, el más representativo está relacionado con los nuevos criterios sobre discriminación.

El actual código de trabajo en el artículo 618 prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, género o religión, ahora bien con los cambios realizados por la Reforma Procesal Laboral, se prohíbe la 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 o cualquier otra forma análoga de discriminación, lo cual incrementa las causales de cuatro a catorce o más.

El patrono que realice actos discriminatorios podría ser sancionado de conformidad a las multas que se definen en el artículo 398 del Código de trabajo.

Los abogados laborales de la firma BEDEESE en su documento 101 preguntas frecuentes de la reforma procesal laboral indican:

“Asimismo todo trabajador que, en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o cualquier otra forma, cometa discriminación, incurrirá en falta grave sancionable con el despido sin responsabilidad patronal; una nueva causal de despido incluido en la normativa aprobada”.

Por esto es que Roche necesita enfocarse en la normativa interna que, utilizada para escoger al personal, para la realización de concursos y ascensos, así como para la desvinculación.

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

Hernández Sampieri R. y Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (2014), en su libro de Metodología de Investigación explican los tipos de enfoque puede poseer 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 redefinir 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 (p. 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 (p. 7).

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

3.2 NATURALEZA

3.2.1. Enfoque cualitativo

Sampieri et al., (2014), “expresan que el enfoque cualitativo dice que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 8).

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

El instrumento de recolección de datos para la presente investigación contará con algunas preguntas abiertas con las que se podrá desarrollar el enfoque de la misma y conocer el punto de vista de las personas encuestadas sobre el tema, obteniendo de ellos descripciones del proceso en estudio.

3.2.2. Enfoque cuantitativo

Sampieri et al., (2014), en su libro de Metodología de Investigación definen el enfoque cuantitativo como:

“La recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, desarrolla este enfoque y afirma que: son las investigaciones de tesis cuyo planteamiento obedece a un enfoque objetivo de una realidad externa que se pretende describir, explicar y predecir en cuanto a la casualidad de sus hechos y fenómenos. Para ello, se requiere de un método formal de investigación de carácter cuantitativo, en el que la recolección de datos es de tipo numérico, estandarizado y cuantificable mediante los procedimientos estadísticos que usa.

3.2.3. Enfoque Mixto

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, explica este enfoque como “en esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (p. 22).

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es de tipo descriptiva, la misma conlleva a la aplicación de un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a dichas interrogantes.

Sampieri et al., en su libro *Metodología de Investigación* (2014) Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon la hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de la investigación (p.128).

Una investigación puede determinar sus límites por el carácter o alcance, según indica **Invalid source specified**. “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (p.88).

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en:

- Exploratorias: Investiga problemas poco investigados. Su propósito central es aportar información nueva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar.
- Descriptivas: corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo.
- Correlacionales: trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación.
- Explicativas: determinan las causas de los fenómenos y son muy estructuradas.

Sampieri et al., en su libro Metodología de la investigación (2014) menciona que: con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico. Cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba (p. 126).

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Define el proceso que se realiza para recolectar la información, analizarla y mostrar posteriormente los resultados obtenidos definiendo lo que se considera primordial para obtener los datos.

3.4.1. Análisis de contenido

Sampieri et al., en su libro Metodología de la investigación (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 (p. 251).

Barrantes Echavarría. R, en su libro, Investigación: un camino al conocimiento (2013), lo define:

Es una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con este análisis, se puede hacer inferencias válidas y confiables de datos dentro de un contexto. Los procesos de comunicación están inmersos dentro de diversos contextos, por eso, este análisis se puede dar a cualquier forma de comunicación (...) (p. 282).

En el proceso de la investigación se debe indicar la clase de datos que se recolectó y por medio de qué instrumento o herramienta lo hizo.

El análisis de los datos cualitativo se puede realizar mediante codificación y evaluación temática (p. 249).

3.4.2. Fuentes de información.

Bernal en el libro de Metodología de la investigación; citando a Cerda, habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias, el cual nos dice que las primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información (...)

(...) las secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (pp. 191-192).

Bernal, C (2010) en el libro Metodología de la investigación explica las fuentes de información:

Fuentes primarias Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Sampieri et al., (2014), en su libro de Metodología de Investigación definen como fuentes primarias:

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 éstas 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 (p. 61).

Fuentes secundarias Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En esta investigación se determina dentro de las fuentes primarias el personal de recursos humanos involucrado en el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Roche Servicios S.A. Adicionalmente, consultas realizadas en la página global de Roche y la intranet de la compañía.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Muestra

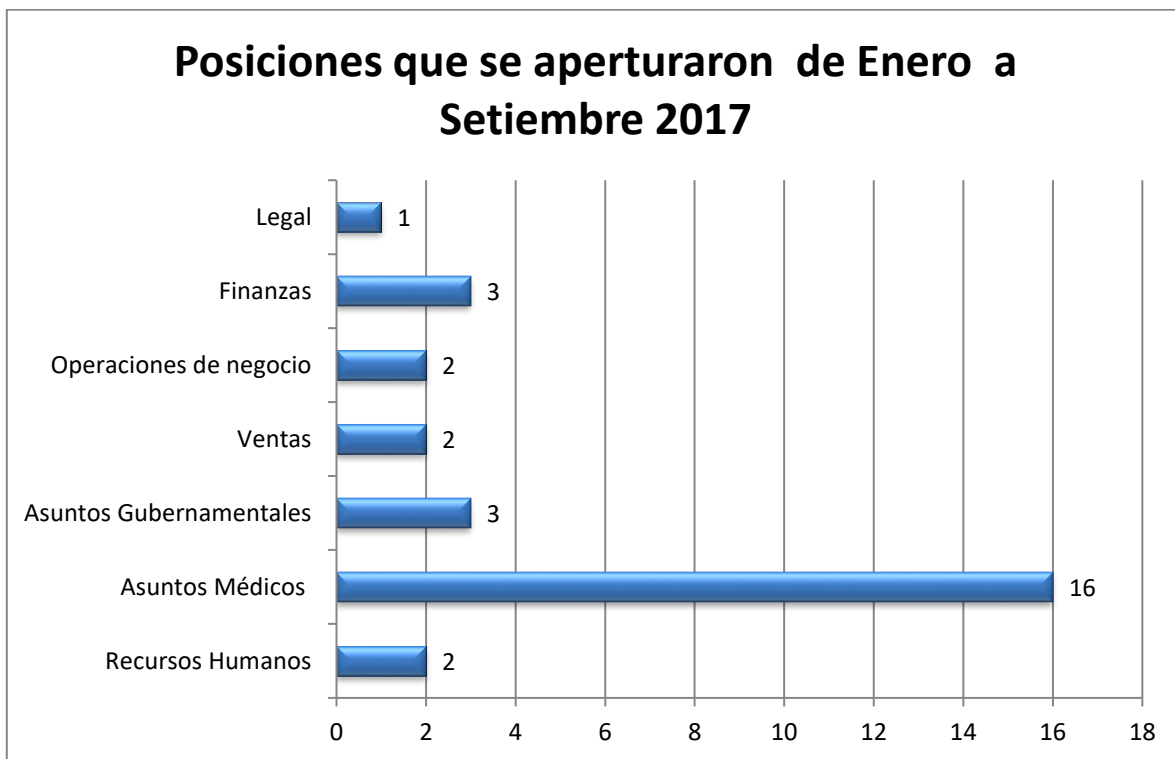
La muestra González (2017) la define como “un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones”.

Sampieri et al., (2014), “La unidad de muestreo es el tipo de caso que se escoge para estudiar. Normalmente es la misma que la unidad de análisis, pero en ocasiones es distinta (...) (p.172).

Sampieri et al., (2014), “Muestra: Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p.173).

La muestra de esta investigación será de 25 personas, la cual representa un 86% de las personas involucradas en los procesos de reclutamiento realizados de Enero a Setiembre del 2017 en el área de Farma de la empresa Roche Servicios S.A. que son el tema principal de investigación.

IMAGEN 16. POSICIONES QUE SE APERTURARON DE ENERO A SETIEMBRE 2017



Fuente: Elaboración propia, información tomada del área de Recursos Humanos de la empresa Roche Servicios S.A.

3.5.2. Población

Sampieri et al., (2014), en su libro de Metodología de Investigación (2010) se refieren a población como:

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008).

Para esta investigación se contará con una población de 29 personas, ya que son las jefaturas de los procesos de reclutamiento realizados a lo largo del año y las personas de Recursos Humanos involucradas dentro del proceso de reclutamiento y selección.

3.6 TIPO DE MUESTREO.

Sampieri et al., (2014), “muestrear es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p. 567).

Sampieri et al., (2014), en su libro de Metodología de Investigación (2010) mencionan que:

Cuando se determina la muestra en alguna investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra); y obviamente, el muestreo se torna más complejo en un estudio mixto porque deben elegirse al menos una muestra para cada aproximación

(cuantitativa y cualitativa) y tales decisiones afectan la calidad de las meta-inferencias y el grado en que los resultados pueden generalizarse o transferir al universo o a otros contextos y casos (p. 567).

En esta investigación el tipo de muestreo que se realizará es no probabilístico o dirigido ya que se seleccionaran a las personas involucradas de Recursos Humanos que están involucradas en el proceso de reclutamiento y selección y a las jefaturas que participaron en una contratación durante los meses de Enero a Agosto del presente año.

3.7 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.

Sampieri et al., (2014). 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 donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones 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? (p. 198).

Para esta investigación se desarrollará un método de recolección de datos, ya que previamente no se cuenta con una investigación de este tema en la empresa.

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos en esta investigación será el cuestionario, definido por Sampieri et al., (2014) “cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

3.7.1. Cuestionario.

Bernal, C en su libro de Metodología de la investigación (2010), nos dice que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Sampieri et al., (2014). Explica el tipo de preguntas que se pueden elaborar en un cuestionario:

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. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta).

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Gambara (2002) hace notar algo muy lógico pero que en ocasiones se descuidan y resulta fundamental: cuando las

preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas.

En cambio, 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 (pp. 217-220).

Este cuestionario consta de 21 preguntas, de las cuales 11 son cerradas, 7 son abiertas y 3 son mixtas. El fin de utilizar esta herramienta es que nos permite poderla realizar de forma personal a cada colaborador con el fin de obtener detalladamente la información necesaria

3.8 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.

Bernal en su libro Metodología de la Investigación (2010), menciona que:

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

Confiabilidad: La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. O como afirman Mc Daniel y Gates (1992), “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p.302).

Validez: Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. O, como afirman Anastasi y Urbina (1988), la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p.113). La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos;

por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio (pp. 247-248).

El cuestionario que se aplicará para la recolección de datos de esta investigación cumple con los dos aspectos previamente mencionados, brindando así seguridad al investigador de que la información permitirá cumplir con los objetivos planteados.

3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Se indicarán a continuación las variables a considerar para la recolección y medición de los datos que permitirán lograr los objetivos de la presente investigación, las cuales se definirán de acuerdo a su conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

La operacionalización será evaluada de la siguiente manera:

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.

| Objetivos Específicos | Variables | Indicadores | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentalización |
|--|------------------------|-----------------------------|---|--|---------------------|
| Identificar el proceso actual de Reclutamiento y Selección que se aplica en Roche Servicios S.A. | | | | <p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p> | |
| Definir los tipos de reclutamiento aplicados en Roche Servicios S.A. | Tipos de reclutamiento | Interno Externo Mixto | <p>Interno: solamente se reclutan candidatos a nivel interno de la compañía.</p> <p>Externo: se reclutan personas fuera de la compañía.</p> <p>Mixto: se reclutan personas internas y externas a la empresa</p> | <p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p> | |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|---|---|---|--|
| <p>Determinar los canales o medios que se utilizan durante el proceso de reclutamiento y selección en el período establecido.</p> | <p>Medios de reclutamiento</p> | <p>Reclutamiento directo Agencias de contratación</p> | <p>Reclutamiento directo: el personal de Recursos humanos encargado de reclutamiento, lleva el proceso en conjunto con la jefatura de la posición vacante. Reclutamiento con agencias de contratación: el personal de Recursos humanos encargado de reclutamiento en conjunto con una agencia de reclutamiento llevan el proceso en conjunto con la jefatura de la posición vacante</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>Describir los tipos de pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección</p> | <p>Pruebas de evaluación</p> | <p>Pruebas generales Pruebas Específicas</p> | <p>Pruebas generales: evalúan cultura general y conocimientos generales Pruebas específicas: evalúan conocimientos específicos y técnicos relacionados directamente con el puesto</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</p> | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | la frecuencia relativa sea superior a 60. | |
| Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el proceso de reclutamiento y selección actual. | | | | | |

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Con el fin de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se aplicó un cuestionario que consta de 21 preguntas, que buscan evaluar el conocimiento de los colaboradores de Roche Servicios S.A. ubicada en La Aurora de Heredia, acerca del proceso de reclutamiento y selección que se aplica en la empresa.

Investigar el proceso, analizar e interpretar los resultados obtenidos a través de este cuestionario es parte del proceso que busca implementar mejoras para que la empresa esté cubierta ante la ley, tenga un proceso estandarizado y el mismo pueda ser más fluido.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sampieri et al., (2014), consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (p. 217).

Sampieri et al., menciona 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 (p. 217).

En cambio, 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 (p. 220).

En esta investigación se utilizarán los dos tipos de preguntas, y estarán relacionadas al estudio de las variables establecidas previamente y se tendrá un espacio para recomendaciones con el objetivo de poder implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección.

Sampieri et al., (2014), “Una vez recolectada la información de estudio hay que procesarla de acuerdo con el enunciado de los objetivos. Este procesamiento debe realizarse de forma sistemática y rigurosa, y para ello, en la actualidad, se cuenta con gran diversidad de herramientas estadísticas pero su utilización depende de una adecuada selección, según las particularidades de cada proyecto de investigación” (p.236).

Al finalizar con la recolección de datos a través de la aplicación de los cuestionarios a la muestra seleccionada, se realizó a tabular los resultados mediante el programa Excel para poder realizar los gráficos respectivos.

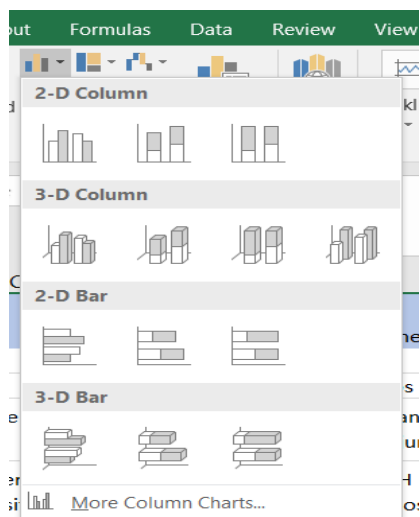
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Sampieri et al., en su libro metodología de la investigación hacen referencia a Mason y Lind (1997), “la distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada categoría”.

4.3.1. Gráfico de barras

Este gráfico permite medir las frecuencias de las variables en estudio, cuyo valor es comparativo. Puede ser vertical u horizontal

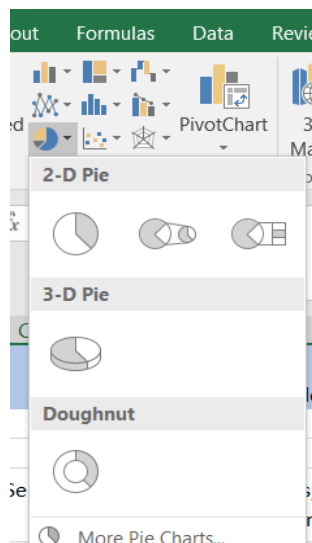
IMAGEN 17. GRÁFICO DE BARRAS



4.3.2. Gráfico circular.

Este gráfico, llamado también gráfico de pastel o de sectores, muestra la proporción de los datos recolectados, según la serie o frecuencia de estos.

IMAGEN 18. GRÁFICO CIRCULAR

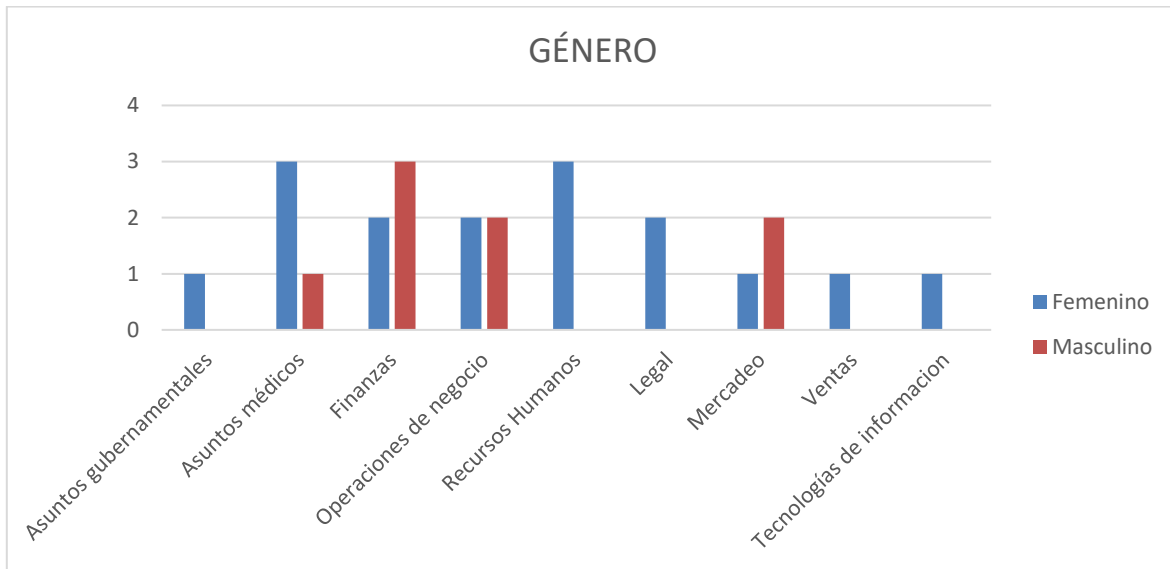


A continuación, se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del cuestionario a 24 colaboradores de la empresa Roche Servicios S.A. en la Aurora de Heredia.

Tabla 1. Género.

| GÉNERO | | | | |
|----------------------------|------------|-----------|------------|-----------|
| Departamento | Frecuencia | | Porcentaje | |
| | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino |
| Asuntos gubernamentales | 1 | | 4% | 0% |
| Asuntos médicos | 3 | 1 | 13% | 4% |
| Finanzas | 2 | 3 | 8% | 13% |
| Operaciones de negocio | 2 | 2 | 8% | 8% |
| Recursos Humanos | 3 | | 13% | 0% |
| Legal | 2 | | 8% | 0% |
| Mercadeo | 1 | 2 | 4% | 8% |
| Ventas | 1 | | 4% | 0% |
| Tecnologías de Información | 1 | | 4% | 0% |
| | 16 | 8 | 67% | 33% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que han participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 1.

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

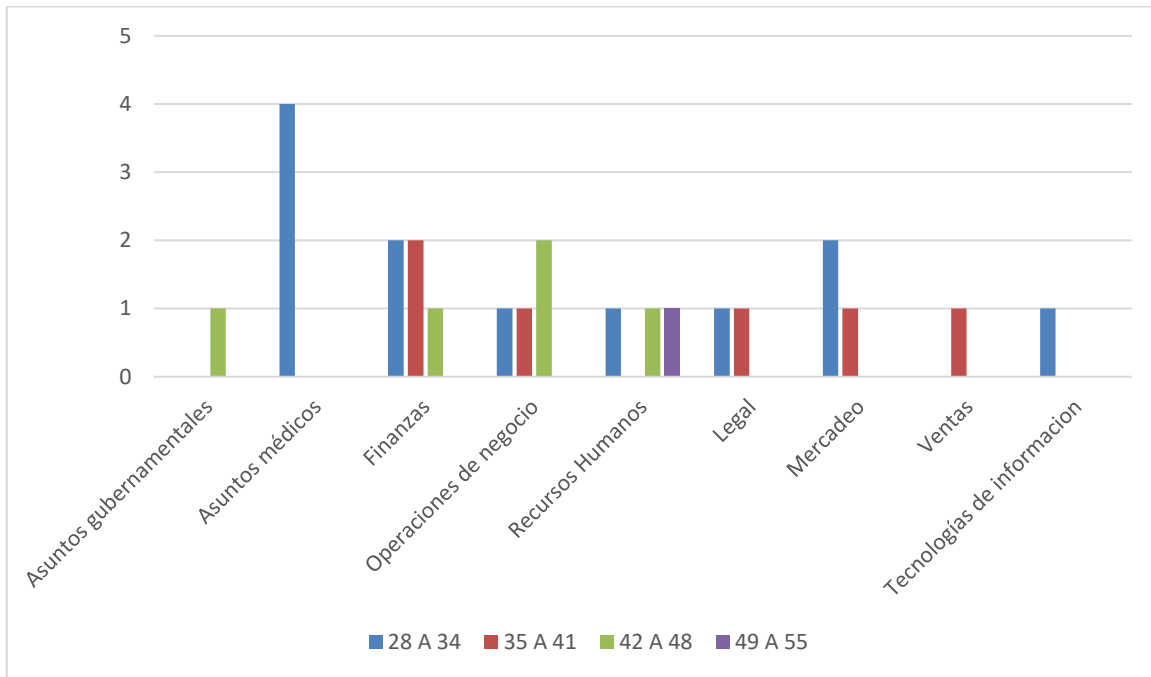
Las preguntas iniciales del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de los colaboradores entrevistados con el objetivo de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo a sus características.

La primera interrogante se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo a su género. Al respecto, la mayoría son mujeres con un 67% y el 33% corresponde a hombres.

Tabla 2. Edad.

| EDAD CUMPLIDA | Porcentaje | | | | | | | |
|----------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 28 A 34 | 35 A 41 | 42 A 48 | 49 A 55 | 28 A 34 | 35 A 41 | 42 A 48 | 49 A 55 |
| Asuntos gubernamentales | | | 1 | | 0% | 0% | 4% | 0% |
| Asuntos médicos | 4 | | | | 17% | 0% | 0% | 0% |
| Finanzas | 2 | 2 | 1 | | 8% | 8% | 4% | 0% |
| Operaciones de negocio | 1 | 1 | 2 | | 4% | 4% | 8% | 0% |
| Recursos Humanos | 1 | | 1 | 1 | 4% | 0% | 4% | 4% |
| Legal | 1 | 1 | | | 4% | 4% | 0% | 0% |
| Mercadeo | 2 | 1 | | | 8% | 4% | 0% | 0% |
| Ventas | | 1 | | | 0% | 4% | 0% | 0% |
| Tecnologías de Información | 1 | | | | 4% | 0% | 0% | 0% |
| | 12 | 6 | 5 | 1 | 50% | 25% | 21% | 4% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 2. Edad.

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

La segunda pregunta se refiere a los rangos de edad en los cuales se dividen los colaboradores encuestados.

Como resultado se obtuvo que, un 50% de los entrevistados tienen 28 a 34 años, un 25% de 35 a 41 años, un 21% de 42 a 48 años y un 4% de 49 a 55 años. Con estos datos se indica que la mayoría de encuestados tienen entre 28 a 34 años.

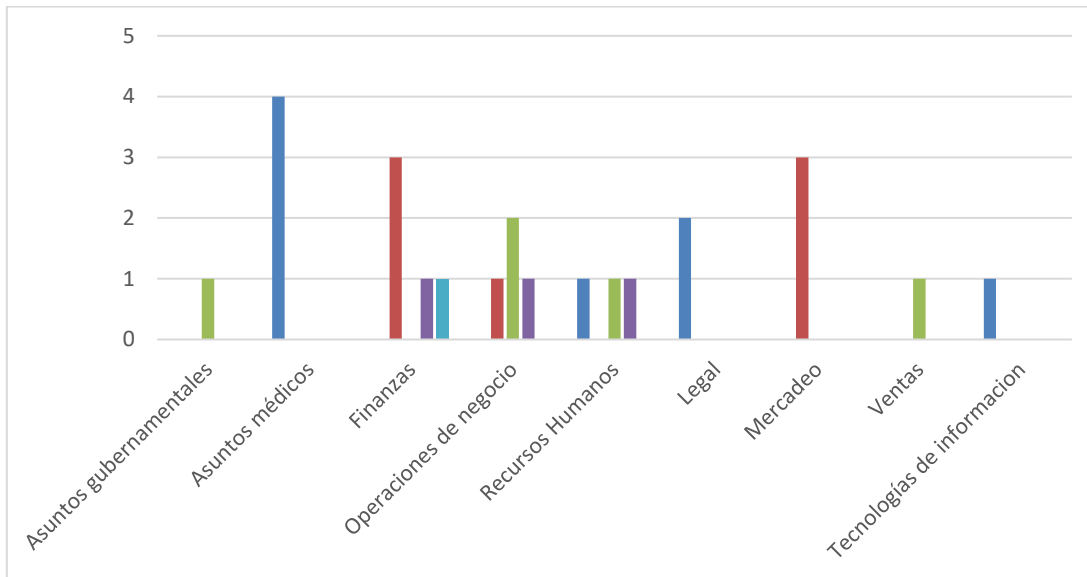
Tabla 3. Años de laborar en la empresa

| Departamento | AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA | | | | | PORCENTAJE | | | | |
|----------------------------|-------------------------------|--------|---------|---------|----------|------------|--------|---------|---------|----------|
| | 1 A 5 | 6 A 10 | 11 A 15 | 16 A 20 | 21 O MÁS | 1 A 5 | 6 A 10 | 11 A 15 | 16 A 20 | 21 O MÁS |
| Asuntos gubernamentales | | | 1 | | | 0% | 0% | 4% | 0% | 0% |
| Asuntos médicos | 4 | | | | | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Finanzas | | 3 | | 1 | 1 | 0% | 13% | 0% | 4% | 4% |
| Operaciones de negocio | | 1 | 2 | 1 | | 0% | 4% | 8% | 4% | 0% |
| Recursos Humanos | 1 | | 1 | 1 | | 4% | 0% | 4% | 4% | 0% |
| Legal | 2 | | | | | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Mercadeo | | 3 | | | | 0% | 13% | 0% | 0% | 0% |
| Ventas | | | 1 | | | 0% | 0% | 4% | 0% | 0% |
| Tecnologías de información | 1 | | | | | 4% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | 8 | 7 | 5 | 3 | 1 | 33% | 29% | 21% | 13% | 4% |

100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 3. Años de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

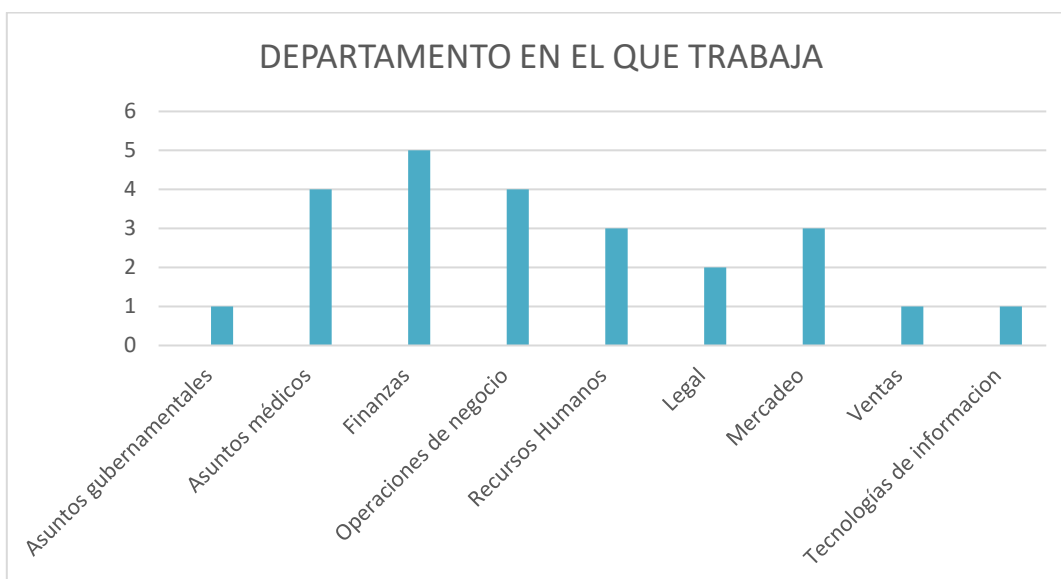
Esta pregunta hace referencia a la cantidad de años que tienen los entrevistados de laborar en Roche Servicios, aspecto importante para conocer el tipo de población que tiene actualmente la empresa y esto nos permitirá evaluar conocimiento del proceso de Reclutamiento y selección y como se ha hecho a través de los años.

Los resultados obtenidos son los siguientes: 33% que corresponde a 8 personas tienen entre 1 a 5 años de trabajar para la empresa, 29% correspondientes a 7 personas tienen entre 6 a 10 años, 21% correspondiente a 5 personas tienen entre 11 a 15 años, 13% que corresponde a 3 personas tienen entre 16 a 20 años y 4% que significa 1 persona tiene 21 o más años de trabajar para la empresa.

Tabla 4. Departamento en el que trabaja

| DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA | | Porcentaje |
|--------------------------------|----|------------|
| Asuntos gubernamentales | 1 | 4% |
| Asuntos médicos | 4 | 17% |
| Finanzas | 5 | 21% |
| Operaciones de negocio | 4 | 17% |
| Recursos Humanos | 3 | 13% |
| Legal | 2 | 8% |
| Mercadeo | 3 | 13% |
| Ventas | 1 | 4% |
| Tecnologías de Información | 1 | 4% |
| | 24 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 4. Departamento en el que trabaja

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Esta pregunta hace referencia al departamento en que laboran las personas entrevistadas de Roche Servicios.

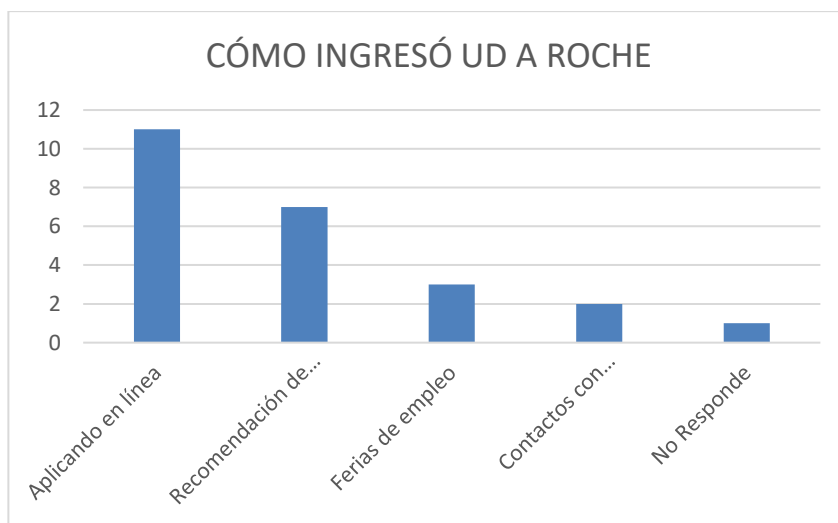
Los resultados obtenidos son los siguientes, un 21% labora para el departamento de finanzas, 17% para asuntos médicos y el mismo porcentaje para operaciones del negocio, 13% para mercadeo al igual que para Recursos Humanos, un 8% para el departamento legal, y un 4% para los departamentos de asuntos gubernamentales, ventas y tecnologías de información.

Tabla 5. ¿Cómo ingresó usted a Roche?

| CÓMO INGRESÓ UD A ROCHE | | Porcentaje |
|-----------------------------|----|------------|
| Aplicando en línea | 11 | 46% |
| Recomendación de empleado | 7 | 29% |
| Ferías de empleo | 3 | 13% |
| Contactos con Universidades | 2 | 8% |
| No Responde | 1 | 4% |
| | | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 5. ¿Cómo ingresó usted a Roche?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Esta pregunta hace referencia a la forma en que aplicaron para ingresar a trabajar a la empresa Roche, en el momento que fueron contratados.

Los resultados obtenidos son un 46% aplicando en línea, un 29% por recomendación de algún empleado de la empresa, 13% por medio de ferias de empleo, 8% por contactos con universidades y un 4% de los encuestados no respondió.

La pregunta 6 del cuestionario solicitaba describir detalladamente el proceso de Reclutamiento que aplica el departamento de recursos humanos para las contrataciones de personal.

Se revisaron las respuestas obtenidas y entre las principales están:

Se publica el puesto en Taleo, Se reciben CV de los postulantes, se revisan y se seleccionan algunos para entrevista con RH. RH selecciona nuevamente a los postulantes que más se acercan al perfil para ser entrevistados por el line manager. El line manager junto con RH decide al mejor postulante. Persona finalista se entrevista con el director para ver si lo aprueban

Cuando se abre una vacante el gerente del departamento le informa a RH la necesidad del puesto para el reclutamiento. Recursos Humanos es el encargado de enviar por la página corporativa el puesto vacante, por ese mismo medio se filtran los CV's usando los requisitos de la posición. Se citan los candidatos a entrevistas presenciales con RH, luego ellos seleccionan candidatos y pasan a una segunda entrevista con el gerente y esta toma la decisión si le dan el puesto.

El proceso es el siguiente, el gerente de área le hace saber a RH de su necesidad estos a su vez postean digitalmente el puesto en la página de Roche. Reciben los

curriculum, hacen los respectivos filtros y presentan a su gerente de área, luego se pasa a un proceso de entrevista

Se reúnen con el jefe de la posición y determinan las características bajo las cuales se va a buscar el candidato. Se publica la posición en varios medios: Taleo. Se realizan las entrevistas con el jefe y RH y luego con el director o si aplican otras herramientas como assessments. Y se revisan las ofertas y al candidato seleccionado se le presenta la opción

El gerente de área solicita una nueva persona, RH publica la vacante, seleccionan los CV's más adecuados, citan a entrevistas con el gerente del área, el gerente escoge el mejor perfil.

RH abre la vacante y la publican en diferentes medios después de recibir CVs, los filtran y seleccionan los mejores. Estos son citados a entrevista con RH como segundo filtro para después citar a los mejores a entrevista con el negocio.

En mi caso específico tengo entendido que el departamento solicita la nueva plaza a RRHH y se inicia el proceso por medio de una empresa reclutadora, la cual primero me citó y realicé varias pruebas para ser seleccionada por la empresa y venir a entrevistas.

Tiene una serie de procesos que cumplir que son : Publicar la posición requerida a los medios de comunicación, recibir CV de candidatos, revisar los más aptos y que encaje con lo que se solicita, comenzar entrevistas y escoger el que más pueda servir para el puesto.

Cuando RH tiene una posición abierta publica la vacante por varios medios cuando han clasificado una terna son citados a entrevista el empleado recibe una oferta laboral la cual deberá aceptar para culminar el proceso

Desde mi área lo que conozco es que el jefe en conjunto con RH coordina según la necesidad de una persona más y luego se solicita a Recursos Humanos la necesidad de contratar otra persona. RH publica en la página para este fin tanto interna como externa luego hace la selección y posteriores entrevistas.

El gerente de departamento solicita a RRHH un recurso más debido a la necesidad, RRHH inicia el proceso de reclutamiento el cual empieza con publicar la vacante en páginas web de Roche, Una vez que se reciben los CV's son filtrados según el perfil. Las personas seleccionadas son convocadas a una entrevista presencial con RRHH. Los mejores candidatos son llamados a una segunda entrevista con el gerente solicitante, el cual decide quien será la persona a contratar.

Cuando se abre una vacante el gerente informa a Recursos Humanos la necesidad de reclutamiento. RH hace la publicación de la vacante a través de la página corporativa, se filtran los CV's usando los requisitos de la posición. Se citan los candidatos a entrevista presencial con RH, luego se seleccionan los candidatos a entrevistar por el gerente, se citan a esta entrevista y el gerente toma la decisión.

El line manager solicita a RRHH un recurso debido a la demanda RRHH acciona el proceso de reclutamiento el cual empieza publicando la vacante en distintos medios incluyendo la web de Roche. Se reciben CVs y se filtran según perfil buscado. Los

seleccionados se convocan a entrevistas con RRHH. Los mejores candidatos se llaman a entrevista con el line manager (persona que contrata).

Cuando hay una necesidad para un puesto específico se informa a recursos humanos que se abre una vacante en esa área y los requisitos de tal. A partir de eso reclutamiento publica en la página corporativa la vacante disponible. Una vez publicada empieza el proceso de filtrar los CV de acuerdo a los requisitos dispuestos para el puesto. A continuación, se contacta y se cita a una entrevista presencial a los candidatos con el departamento de recursos humanos. Los candidatos que pasan a esta etapa son nuevamente entrevistados por el gerente y por último se toma la decisión.

La pregunta 7 del cuestionario solicitaba describir detalladamente el proceso de selección que aplica el departamento de recursos humanos para las contrataciones de personal.

Entre las respuestas destacaron las siguientes:

Se revisan los CV y se determina si el candidato tiene los requisitos que se solicitan en la posición, se seleccionan algunos candidatos y coordinan entrevistas, se realiza una evaluación de cada entrevista, se seleccionan los candidatos finales que hacen una segunda ronda entrevistas y luego se conjunta el feedback de todas en el proceso y se determina quién es idóneo para la posición.

RH filtra los CVs y los revisa con la jefatura del puesto y se citan los candidatos finales a entrevista.

El jefe y gerente hacen entrevistas y comunica a RH posibles candidatos, cuando se tiene la persona que cumple con el perfil y CV necesario se hace la solicitud a RH para su parte final en el proceso de entrevista y reclutamiento

El departamento de RH realiza filtro de solicitantes y llama a entrevistas presenciales, luego asesora a la jefatura de la posición para decidir el mejor candidato

Con base en las entrevistas el gerente decide, con base en requerimientos de puesto cuales son los idóneos para el puesto, escoge finalmente a uno

Se hacen entrevistas presenciales y la jefatura toma la decisión

El perfil es seleccionado por el líder de área junto al gerente del departamento.

Con base en las entrevistas el gerente decide basándose en los requerimientos de puesto

Luego de las entrevistas el gerente de la posición elige al candidato que considera más apto para la posición

Después de pasar por el proceso de selección por medio de recursos humanos, los candidatos más aptos pasan a ser entrevistados por el gerente del área específica para el puesto y finalmente el gerente toma la decisión para contratar al candidato que más se adapta a los requisitos del puesto.

La pregunta 8 del cuestionario solicitaba mencionar a los encargados de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Entre las respuestas se obtuvo la siguiente información.

La selección de la persona es realizada por la jefatura

El jefe de la posición entrevista y toma la decisión.

Participan el HRBP y el jefe de la posición vacante, ellos toman la decisión.

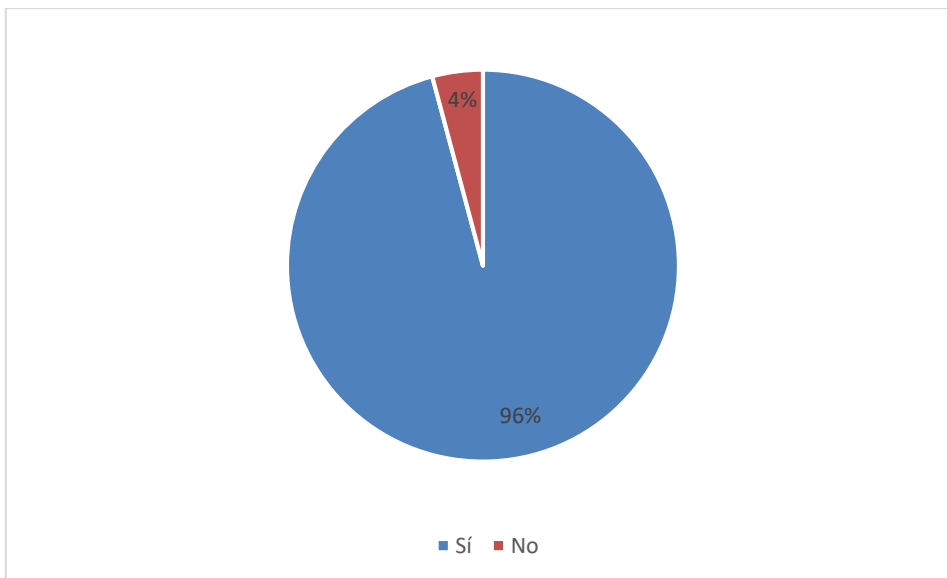
Los HRBPs son los encargados de ejecutar los procesos de reclutamiento, capacitaciones e inducciones.

Tabla 6. ¿El departamento de recursos humanos cuenta con un manual de puestos?

| Manual de puestos | | Porcentaje |
|-------------------|----|------------|
| Sí | 23 | 96% |
| No | 1 | 4% |
| | | |
| TOTAL | 24 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 6. ¿El departamento de recursos humanos cuenta con un manual de puestos?



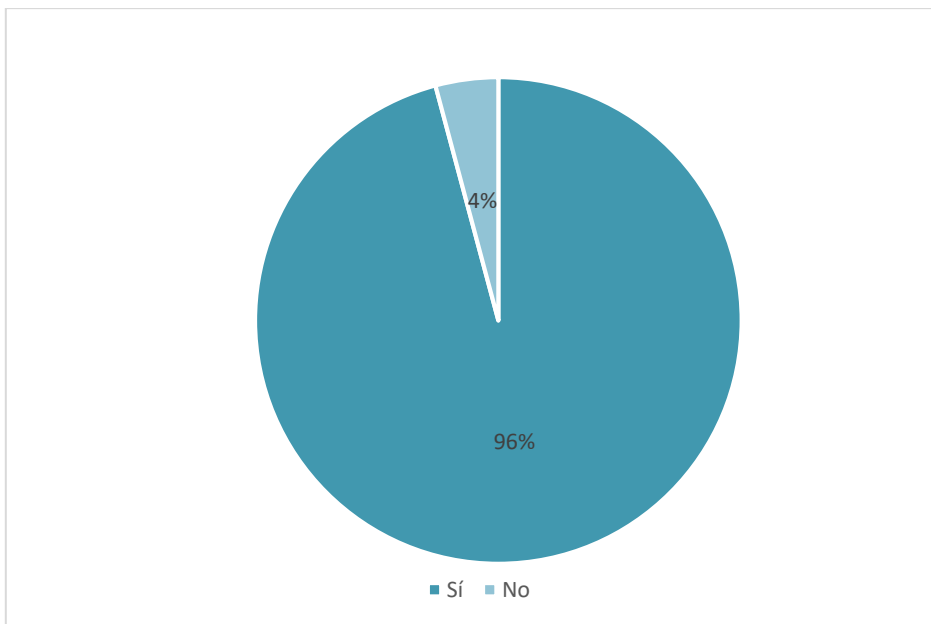
Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Tabla 7. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?

| Es utilizado el manual de puestos | | Porcentaje |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Sí | 23 | 96% |
| No | 1 | 4% |
| | | |
| TOTAL | 24 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 7. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

En esta pregunta un 96% lo que corresponde a 23 personas encuestadas responden que los manuales de puestos se utilizan en el proceso de contratación de personal y un 4% que corresponde a 1 persona contestó que no se utilizan.

Entre las razones de porque se utilizan están:

Con ellos se definen los requerimientos del puesto.

Para hacer una definición de la publicación y así filtrar los curriculum.

Para la definición de la publicación y filtrar los curriculum de cada reclutador.

Se hace una revisión de la descripción de la posición y de los requisitos necesarios apegados a las necesidades del cargo.

Para detallar el rol y las responsabilidades de la vacante.

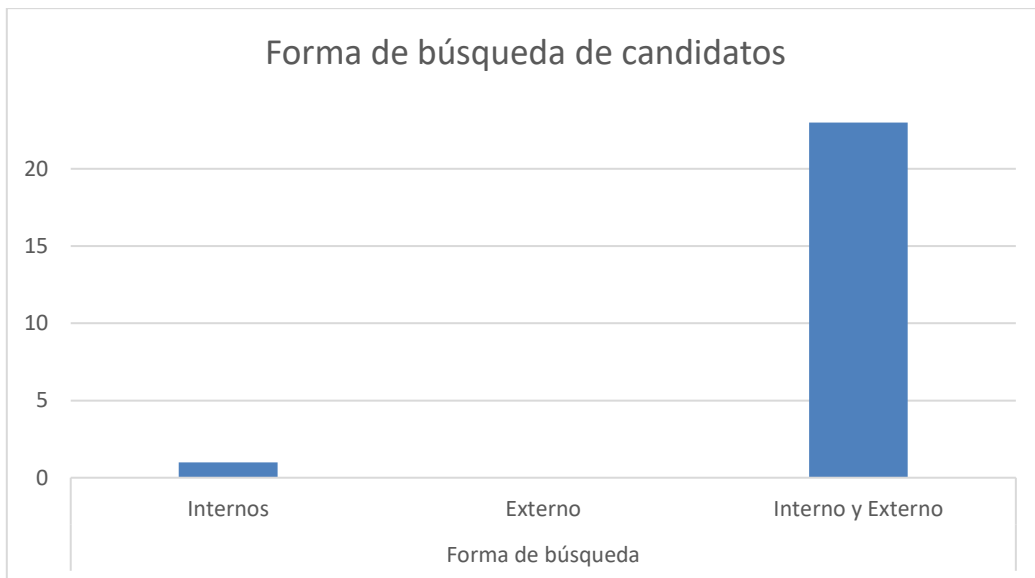
Porque es la guía para evaluar a los candidatos.

Tabla 8. Cuándo existe una plaza vacante, ¿de qué forma se realiza la búsqueda?

| Departamento | Forma de búsqueda | | | Porcentaje | | |
|----------------------------|-------------------|---------|-------------------|------------|---------|-------------------|
| | Internos | Externo | Interno Externo y | Internos | Externo | Interno Externo y |
| Asuntos gubernamentales | | | 1 | 0% | 0% | 4% |
| Asuntos médicos | | | 4 | 0% | 0% | 17% |
| Finanzas | | | 5 | 0% | 0% | 21% |
| Operaciones de negocio | 1 | | 3 | 4% | 0% | 13% |
| Recursos Humanos | | | 3 | 0% | 0% | 13% |
| Legal | | | 2 | 0% | 0% | 8% |
| Mercadeo | | | 3 | 0% | 0% | 13% |
| Ventas | | | 1 | 0% | 0% | 4% |
| Tecnologías de Información | | | 1 | 0% | 0% | 4% |
| | 1 | 0 | 23 | 4% | | 96% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 8. Cuándo existe una plaza vacante, ¿de qué forma se realiza la búsqueda?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

La pregunta 11 del cuestionario buscaba conocer de qué manera se realiza la búsqueda de candidatos para las posiciones vacantes, un 96% de los encuestados contestaron que la búsqueda se realiza interna y externamente y un 4% de los encuestados que corresponde a 1 persona contestó que solamente de manera interna.

La tabla se muestra por departamento para ver la manera en que se percibía la respuesta en los diferentes departamentos.

Tabla 9. ¿Cuándo se genera una plaza vacante, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, lo divulga primero internamente, para que los candidatos que tienen los requisitos puedan ser tomados en cuenta? ¿Por qué?

| Se comunica la vacante internamente antes | |
|---|----|
| Sí | No |
| 6 | 18 |
| | |
| TOTAL | 24 |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 9. ¿Cuándo se genera una plaza vacante, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, lo divulga primero internamente, para que los candidatos que tienen los requisitos puedan ser tomados en cuenta? ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

La pregunta 12 del cuestionario buscaba conocer si se divulga primero la vacante internamente antes de recurrir a concurso externo, y así quienes cumplan con los requisitos pudieran ser tomados en cuenta. Un 25% de los encuestados que corresponde a 6 personas indican que sí, mientras que un 75% para un total de 18 personas, indican que no.

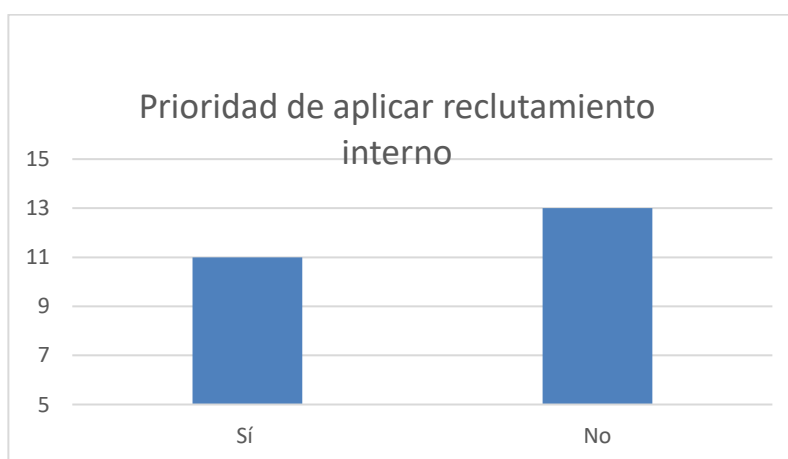
Tabla 10. ¿Cree usted que es prioridad para la empresa aplicar el reclutamiento interno para motivar al personal y permitir a los colaboradores ascender en la empresa.

¿Por qué?

| Prioridad de aplicar reclutamiento interno | | |
|--|----|------|
| Sí | 11 | 46% |
| No | 13 | 54% |
| TOTAL | 24 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 10. ¿Cree usted que es prioridad para la empresa aplicar el reclutamiento interno para motivar al personal y permitir a los colaboradores ascender en la empresa? ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

En la pregunta 13 se desea conocer la prioridad que tiene la empresa para aplicar el reclutamiento interno como motivador para los colaboradores y permitirles desarrollarse.

El comportamiento de respuesta de los entrevistados fue de un 46% equivalente a 11 personas que dicen que sí es prioridad mientras que un 56% correspondiente a 13 personas indican que no lo es.

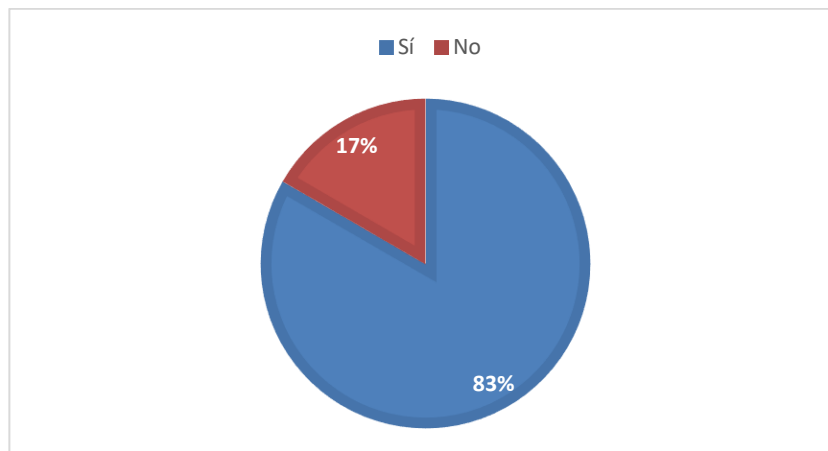
En las respuestas del porqué, hubo un comportamiento similar al de la pregunta anterior los que sí ven esto como prioridad de la empresa contestan que se busca el desarrollo de personal, ayuda a la retención de personal, para que los colaboradores estén más motivados e identificados con la empresa; mientras que no ven esto como prioridad de la empresa mencionan que se busca personal con habilidades y competencias para el puesto y que la empresa da oportunidades de desarrollo pero lo principal es encontrar a la persona apta para el puesto.

Tabla 11. ¿Usted tiene conversaciones de desarrollo de carrera con su jefatura y/o reportes?

| Conversaciones de desarrollo | | |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Sí | 20 | 83% |
| No | 4 | 17% |
| TOTAL | 24 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia

Gráfico 11. ¿Usted tiene conversaciones de desarrollo de carrera con su jefatura y/o reportes?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia

La pregunta 14 pretende identificar el número de personas que mantienen conversaciones de desarrollo con sus jefaturas y/o reportes cuando aplicaba.

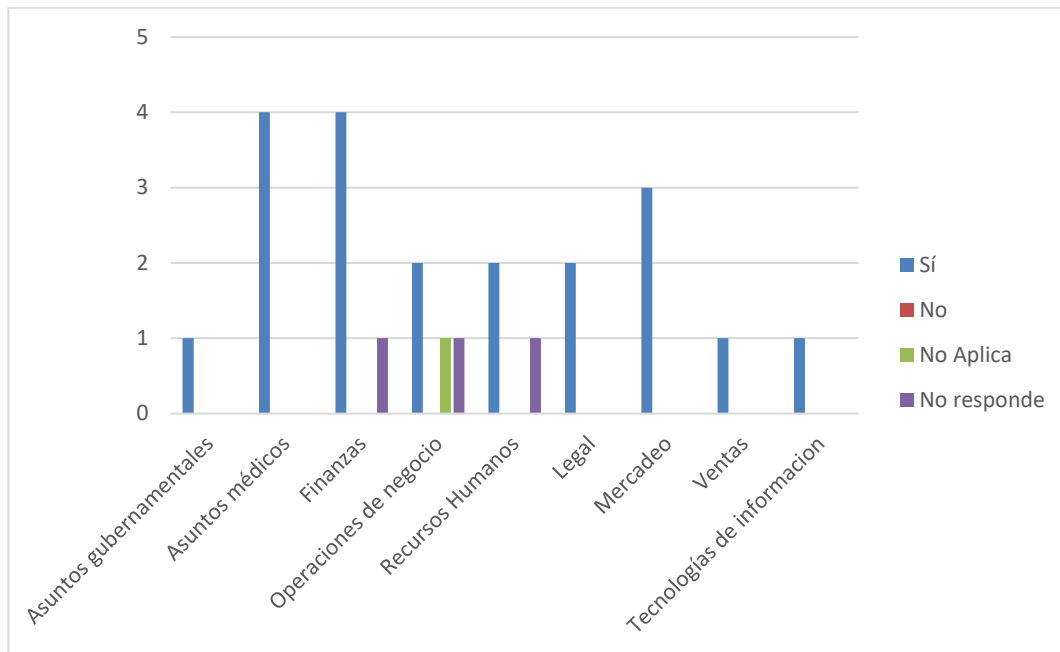
Un total de 20 personas que corresponden a un 83% de los encuestados contestaron que sí mantienen estas conversaciones, mientras que 4 personas para un 17% dijeron que no.

Tabla 12. ¿Basándose en las conversaciones de desarrollo de carrera considera Usted que hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa?

| Departamento | | | | | Porcentaje | | | |
|----------------------------|----|----|-----------|-------------|------------|----|-----------|-------------|
| | Sí | No | No Aplica | No responde | Sí | No | No Aplica | No responde |
| Asuntos gubernamentales | 1 | | | | 4% | 0% | 0% | 0% |
| Asuntos médicos | 4 | | | | 17% | 0% | 0% | 0% |
| Finanzas | 4 | | | 1 | 17% | 0% | 0% | 4% |
| Operaciones de negocio | 2 | | 1 | 1 | 8% | 0% | 4% | 4% |
| Recursos Humanos | 2 | | | 1 | 8% | 0% | 0% | 4% |
| Legal | 2 | | | | 8% | 0% | 0% | 0% |
| Mercadeo | 3 | | | | 13% | 0% | 0% | 0% |
| Ventas | 1 | | | | 4% | 0% | 0% | 0% |
| Tecnologías de Información | 1 | | | | 4% | 0% | 0% | 0% |
| | 20 | 0 | 1 | 3 | 83% | 0% | 4% | 13% |
| | | | | | 100% | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

**Gráfico 12. Basándose en las conversaciones de desarrollo de carrera
¿considera usted que hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la
empresa?**



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia

La pregunta 15 pretende identificar el número de personas que perciben oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Un total de 20 personas que corresponden a un 83% de los encuestados contestaron que sí hay oportunidad de crecimiento profesional en Roche, 3 personas que corresponden a un 13% no responden y 1 persona que significa un 4% de los encuestados contestó que no hay oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

La pregunta 16 del cuestionario aplicado busca identificar la percepción de los encuestados del ¿por qué creen que el departamento de Recursos Humanos aplica reclutamiento externo? Entre las respuestas obtenidas destacan opiniones como:

- Porque a veces los candidatos internos no cumplen con el perfil de la posición.
- Muchos de los puestos de Roche son muy especializados y no se cuenta con las competencias / conocimientos dentro de la fuerza laboral de Roche.
- Porque no todos están listos para desarrollarse y es sano traer personas externas con otra visión y cultura.
- Porque busca la mejor persona que cumpla con lo que está buscando la compañía como conocimientos nuevos o especializados.
- Para buscar al mejor candidato para posiciones vacantes cuando a nivel interno no hay alguien que cumpla con el perfil de la posición.
- Siempre se buscan los candidatos más ideales para el puesto.

La pregunta 17 del cuestionario aplicado es ¿en qué casos se aplica reclutamiento externo? Entre las respuestas obtenidas destacan opiniones como:

- Cuando se requiere de un perfil técnico muy específico no disponible internamente.
- En posiciones especializadas o cuando no se encuentra un candidato interno con experiencia y conocimientos.
- Cuando no hay ningún colaborador que tenga el perfil requerido.
- Cuando en el reclutamiento interno no se identifica a la persona que se busca.
- Cuando internamente no hay candidatos que cumplan con el expertise técnico.

Tabla 13. ¿Cuáles fuentes aplica el departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento externo?

| Fuentes de reclutamiento externo | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|----------|---------------------------------|----------------|-------|
| Avisos en prensa escrita | Medios radiales | Bolsas de empleo | Recomendaciones de colaboradores | Volantes | Anuncios en caseta de seguridad | Redes Sociales | Otros |
| | | 22 | 20 | 1 | 1 | 18 | 11 |
| 0% | 0% | 92% | 83% | 4% | 4% | 75% | 46% |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Gráfico 13 ¿Cuáles fuentes aplica el departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento externo?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia

La pregunta 18 del cuestionario aplicado buscaba conocer las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa, se obtiene un 92% de los entrevistados indica que bolsas de empleo que incluyen colegios, universidades y páginas de internet, los contactos con universidades identificada por la empresa y la página web corporativa son principal soporte de esta respuesta.

Seguido en un 83% por recomendaciones de colaboradores, ya que en muchas ocasiones por el perfil técnico es muy importante para la empresa contactar a personas ya con conocimientos en el área, un 75% de los encuestados hace referencia a redes sociales las cuales incluyen Facebook, twitter y linkedin a nivel corporativo y mundial.

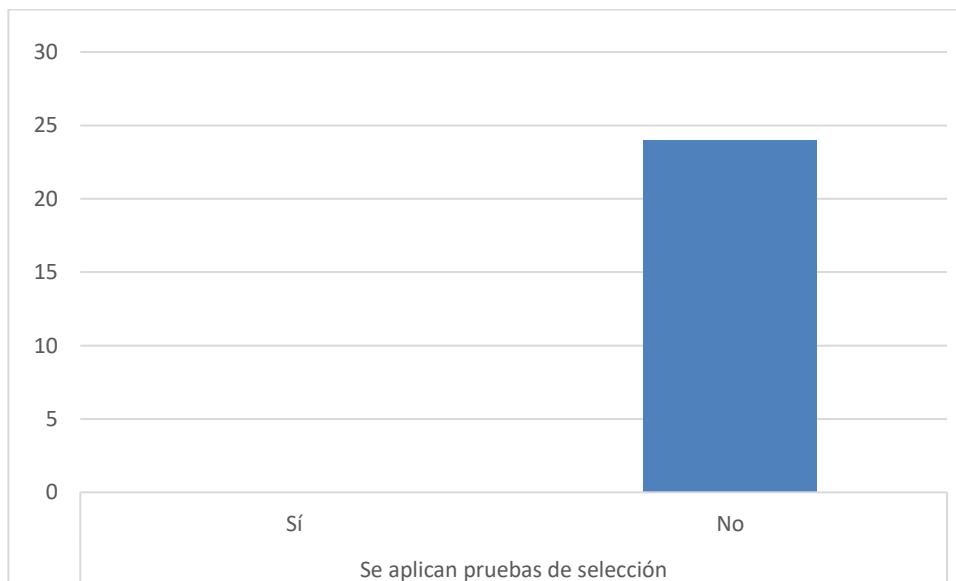
Un 46% de los encuestados indican que otros como la página corporativa, que bien puede incluirse en el punto de bolsa de empleo.

Tabla 14. ¿Conoce usted si durante el proceso de selección de personal el departamento de Recursos Humanos aplica pruebas de selección?

| Se aplican pruebas de selección | |
|---------------------------------|-----------|
| Sí | No |
| 0 | 24 |
| | |
| TOTAL | 24 |

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia

Gráfico 14 ¿Conoce usted si durante el proceso de selección de personal el departamento de Recursos Humanos aplica pruebas de selección?



Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas y personal de Recursos Humanos que ha participado en procesos de Reclutamiento y Selección en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

La pregunta 19 del cuestionario aplicado buscaba conocer si se aplican pruebas de selección en la empresa y cuales se aplicaban en caso de ser así. El 100% de encuestados contestaron que no se utilizan.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de investigación a colaboradores involucrados en procesos de Reclutamiento y selección en los diferentes departamentos de la empresa Roche Servicios, La Aurora de Heredia.

5.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Información General

Al analizar los resultados de las preguntas realizadas con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevista, se evidencia lo siguiente:

- **Pregunta 1. Género:** la mayor cantidad de los colaboradores encuestados son de género femenino.
- **Pregunta 2. Edad:** la mayor cantidad de colaboradores que realizaron la encuesta tienen entre 28 y 34 años y el rango de edad de menor participación en la encuesta son aquellos colaboradores que tienen de 49 a 55 años.
- **Pregunta 3. Años de antigüedad en la empresa:** entre los colaboradores encuestados tienen de 1 a 5 años de laborar en la empresa, de segundo lugar se encuentran los colaboradores de 6 a 10 años y como menor porcentaje tiene más de 21 años laborando para Roche.
- **Pregunta 4. Departamento en el que se desempeña:** el departamento que contó con la mayor cantidad de personas encuestadas fue finanzas seguido de asuntos médicos y operaciones del negocio, mientras que los departamentos

de ventas, tecnologías de información y asuntos gubernamentales contaron con la menor participación.

- **Pregunta 5. Forma de ingreso a Roche.** La mayoría de encuestados indicó que su ingreso a la compañía fue a través de aplicación en línea a la vacante.

5.1.2. Variable 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

5.1.2.1. Indicador 1: proceso.

- **Pregunta 6. Descripción del proceso de Reclutamiento que se aplica:** Al consolidar las respuestas lo similar entre la opinión de los encuestados es que, cuando se abre una vacante el gerente del departamento le informa a Recursos Humanos la necesidad del puesto para el reclutamiento. Recursos Humanos es el encargado de realizar la publicación de la vacante a través de diferentes canales y por ese medio se reciben los currículos de los postulantes.
- **Pregunta 7. Descripción del proceso de Selección que se aplica:** Al consolidar las respuestas lo similar entre la opinión de los encuestados es que se revisan los currículos de las personas que aplicaron a la posición vacante y se determina si el candidato tiene los requisitos que se solicitan en la posición, se seleccionan algunos candidatos para citarlos a entrevistas presenciales, se realiza una evaluación de cada entrevista, y luego se conjunta el feedback de todas en el proceso y se determina quién es idóneo para la posición.
- **Pregunta 8. Encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal:** las personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección son los Human Resources Business partner (HRBP's) y las jefaturas de cada posición vacante.

- **Pregunta 9. Recursos Humanos cuenta con un manual de puestos:** la mayoría de los encuestados contestó que sí se cuenta con los manuales de puesto en el departamento de recursos humanos. Solamente una persona respondió que no a esta pregunta.
- **Pregunta 10. Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos:** la mayor parte de los encuestados contestó que los manuales de puesto sí son utilizados durante los procesos de contratación. Una persona respondió que no son utilizados.

5.1.3. Variable 2. Proceso de Reclutamiento

- **Pregunta 11. Forma en que se realiza la búsqueda:** la mayor parte de los encuestados contestan que al existir una vacante en la empresa la búsqueda de candidatos se realiza de manera interna y externa. Y una persona responde que la búsqueda se realiza de manera interna. Esto es un factor importante ya que todos los encuestados tienen claro el interés de la compañía por crear y buscar desarrollar a sus colaboradores.

5.1.3.1. Indicador 1: Interno

- **Pregunta 12. Recursos humanos divulga primero internamente la vacante:** De los encuestados 6 personas indican que sí, mientras que un 18 personas indican que no. Entre las razones del porqué, entre los que contestaron que no se ve un patrón de respuestas repetitivas que se comunica y publica de manera simultánea, mientras que los que respondieron que sí se comunica antes de manera interna destaca que la empresa busca el desarrollo de personal interno

y que los candidatos internos ya tienen ciertos conocimientos de la empresa que podría facilitar la selección.

- **Pregunta 13. prioridad para la empresa aplicar el reclutamiento interno:** al ver los resultados de esta pregunta la mayor cantidad de respuestas son negativas más en las opiniones de los encuestados se obtienen comentarios positivos relacionados a retención de personal y búsqueda de desarrollo profesional dentro de la empresa siempre con la claridad de que debe contar con los requisitos definido para la posición.
- **Pregunta 14. Conversaciones de desarrollo:** Al obtener estos resultados se nota un alto compromiso de las jefaturas y los colaboradores por buscar su desarrollo profesional. De las 4 personas que respondieron que no, el motivo de 2 de ellas es que en el momento que se aplicó la encuesta no cuentan con un jefe inmediato sino con alguien interino que no ha estado presente a lo largo del año para tener este tipo de conversaciones.

5.1.3.2.Indicador 2: Externo

- **Pregunta 16. Porque creen que el departamento de Recursos Humanos aplica reclutamiento externo:** Con las respuestas obtenidas se deja ver que los encuestados tienen clara percepción de que se aplica este tipo de reclutamiento para seguir atrayendo talento a la empresa y que a veces un colaborador interno no está listo para desarrollarse en su siguiente paso de carrera por tanto no podría cubrir la vacante.
- **Pregunta 17. En qué casos se aplica reclutamiento externo:** Muy de la mano con la pregunta 16 los colaboradores encuestados mencionan que se aplica este reclutamiento cuando los perfiles y la expertise requerida son muy técnicos

o con un grado de años de experiencia que no se puede cubrir con candidatos internos.

- **Pregunta 18. Fuentes de reclutamiento externo:** la mayoría de los encuestados indicaron que las fuentes de reclutamiento más utilizadas son las bolsas de empleo y las recomendaciones de colaboradores.

Es importante que los encuestados dominen esta información ya que son personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección y saben de qué fuentes se extraerán los posibles candidatos para una posición vacante.

5.1.4. Variable 3. Selección

5.1.4.1. Indicador 1: Pruebas de selección.

- **Pregunta 19. Recursos Humanos aplica pruebas de selección:** el total de los encuestados respondió que no se aplican pruebas de selección, ya que no se han aplicado para los procesos en los que han estado involucrados a lo largo de los meses en estudio.

5.2. Recomendaciones.

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

5.2.1. Variable 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

5.2.1.1. Indicador 1: Proceso.

Se recomienda mantener el uso de manuales de puesto, ya que con los requerimientos de cada posición deben estar bien establecidos antes de publicar la vacante y

comunicar requisitos, esto cubrirá a la empresa a la hora de descartar personas que apliquen y no cumplan con lo necesario.

5.2.2. Variable 2 Proceso de Reclutamiento

5.2.2.1. Indicador 1: Interno.

Se recomienda comunicar siempre a los colaboradores internos las oportunidades laborales y recordar los medios por los que pueden aplicar a estos puestos.

Se recomienda también hacer sesiones de desarrollo de carrera, donde recursos humanos recalque también que desarrollo no es solamente cambio de posición sino también aprendizaje profesional y conocimiento de diferentes áreas de la organización.

5.2.2.2. Indicador 2: Externo.

Se recomienda seguir utilizando reclutamiento externo e inclusive identificar potenciales candidatos para posiciones clave de la organización.

Se recomienda más énfasis en fuentes de reclutamiento por web, incrementando la presencia en redes sociales.

5.2.3. Variable 3 Selección

Se recomienda realizar pruebas de selección en el caso de Roche podrían ser role play, resolución de casos y una prueba indispensable que se debe implementar es la de inglés ya que es indispensable en la mayoría de posiciones y actualmente no se evalúa, y ante las leyes laborales actuales debe sustentarse si se descarta a candidatos por esta razón.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

El análisis realizado durante esta investigación, tiene como objetivo identificar y conocer el proceso de reclutamiento y selección que se aplican los involucrados en la empresa Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

Se involucraron a todos los departamentos de la empresa dentro de la investigación y se concluye que hay diferencias en la forma de realizar el proceso entre los involucrados, por lo que es necesario estandarizar el mismo ligándolo a la importancia de procesos claros, documentados y evitar así conflictos legales ante la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral.

Por tanto, se presenta la siguiente propuesta que detalla las acciones que podrían implementarse con los involucrados en los procesos de Reclutamiento y Selección es este caso; personal de Recursos Humanos y jefaturas, para asegurar que la compañía realiza un proceso estándar y se asegura como empresa y a sus actuales colaboradores ante temas legales.

La propuesta consiste en rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa mediante:

- Estandarización de los procesos de Reclutamiento y selección que se realicen en la empresa.
- Realizar e implementar el uso de formularios para documentar todo el proceso, tal y como lo recomienda la legislación.
- Definir los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta presentada pretende estandarizar el proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la empresa con el que se desea atraer al mejor talento a la organización.

Con este rediseño se estaría aplicando el mismo proceso a todas las personas que apliquen a una posición vacante en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia. El objetivo principal de esto es asegurar que los involucrados que representan a la empresa estén preparados para realizar un proceso equitativo a todos los candidatos, a su vez se basaría en entrevistas por competencias asegurando, que no hubo discriminación y tengan razones de descarte para realizar contrataciones, a la vez se documentaría cada etapa del proceso y con esto la empresa estaría cumpliendo con lo solicitado en los cambios de la Reforma Procesal Laboral.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta que estandarice el proceso de Reclutamiento y selección bajo la metodología de entrevistas por competencias en Roche Servicios S.A. La Aurora de Heredia.

6.3.2 Objetivos específicos

- Estandarizar el proceso de Reclutamiento y Selección en relación con la Reforma Procesal Laboral a través de entrevistas por competencias.
- Diseñar formularios de requisición de personal, filtro telefónico de candidatos, filtro de entrevista presencial y hoja de toma de decisión de candidato seleccionado.
- Reorganizar las responsabilidades de los involucrados en el proceso con el fin de que cada uno tenga claro su rol y sepa las implicaciones de no cumplirlo.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- **Personal de Recursos humanos:** no impacta en cuanto a contratación, para el rol de reclutador impactará en asignación de responsabilidades, más se puede ligar a los planes de desarrollo de carrera de quienes estén asumiendo eventualmente el rol. Y a su vez quienes trabajen como HRBP's se verán impactadas en una reducción de responsabilidades dentro del proceso.
- **Jefaturas:** todas las jefaturas deberán participar de capacitaciones para conocer el nuevo proceso de Reclutamiento y selección que se estaría aplicando.
- **Abogados laborales:** tendrían un rol de asesoramiento en el proceso de rediseño y no impactará de gran forma económicamente ya que la empresa cuenta con paquetes de horas de consultas legales a través del año.

6.4.2 Limitaciones

- Tiempos de capacitación a las jefaturas.
- Cambio de mentalidad para realizar las entrevistas bajo el modelo de competencias.
- Dificultad para que la jefatura involucre al reclutador a la hora de comunicar la necesidad de nuevo personal.

6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Según lo analizado en los resultados posterior a aplicar el cuestionario se detectan algunas debilidades que tiene la empresa y que debe atenderlas para mejorar sus procesos.

Dentro de las debilidades se pueden destacar:

- Largos períodos de contratación de personal
- Entrevistas no estructuradas
- Pobre documentación de los procesos de reclutamiento
- Deficiente estandarización del proceso
- No se aplican pruebas
- Poca claridad al definir los requisitos del puesto

6.6 PROPUESTA

Según el análisis de las respuestas obtenidas al aplicar el cuestionario la propuesta se planteará en tres apartados:

6.6.1 Estandarización del proceso de Reclutamiento y Selección

Es necesario que el proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo en la empresa sea estandarizado para asegurar que se realiza de igual manera a todos los candidatos que aplican a una posición vacante y se ofrece una igualdad de condiciones.

- El proceso se iniciaría únicamente cuando la jefatura de la posición vacante complete un formulario de requisición de personal que compartiría con el HRBP del área y el reclutador.
- La jefatura debe revisar y actualizar si fuera necesario la descripción de puesto de la posición vacante.
- Las competencias que se evaluarán en la entrevista están definidas por Roche Global y tienen comportamientos esperados en tres diferentes niveles: Individual Contributor (Colaborador individual), People Manager (Gerentes de personas) y Senior Leader (Líder mayor) según estos comportamientos es que la jefatura deberá basarse para evaluar; además en esta herramienta de CBI, se incluyen los valores de Roche por si se desea evaluar la integridad el coraje o la pasión de algún candidato.
- En este mismo formulario de requisición de personal se definirá tipo de reclutamiento y canales a usar para publicar la vacante, fechas de publicación, de filtro de Currículos, fechas de filtro de llamadas telefónicas y de entrevistas

presenciales; esto con el fin de establecer los niveles de acuerdo de servicio por parte del Departamento de Recursos Humanos.

- Al completar el formulario se definirán las preguntas que se realizarán en el filtro telefónico que serán realizadas por el reclutador para posteriormente definir los candidatos que pasaran a entrevista presencial y así acelerar el proceso.

IMAGEN 19. QUÉ BUSCA ROCHE EN SUS CANDIDATOS



Fuente: Elaboración propia.

6.6.2 Formularios de documentación del proceso:

Se realizarán formularios de requisición de personal, filtro telefónico de candidatos, evaluación de entrevista presencial y hoja de toma de decisión de candidato seleccionado para respaldar toda la documentación que se realiza en el proceso.

- La jefatura de la posición vacante completará el formulario de requisición de personal en conjunto con el HRBP y el reclutador.
- En el formulario de requisición de personal la jefatura deberá indicar: Requisitos indispensables de la posición, experiencia requerida (años o áreas) y competencias a evaluar en la entrevista, idiomas requeridos y en el caso que

aplique es necesario indicar si la posición requiere de alguna condición física especial, exámenes médicos previo a la contratación, además deberá indicar si hay algún requisito deseable.

- En los casos que aplique a los candidatos finalistas una prueba de evaluación o exámenes médicos pre empleo (la jefatura lo deberá definir en el formulario de requisición de personal).
- Este formulario de requisición de personal será clave en la documentación del proceso para poder tener claros argumentos de descarte a candidatos.


IMAGEN 20. FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.

|  Briefing Meeting with Hiring Manager <i>Service Level Agreement</i> | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Attracting, sourcing and hiring the right people in the right positions helps us secure a successful future for Roche. One of the first steps of our recruiting process is a meeting between the Line Manager and the HRBP to be held as soon as possible. The meeting will clarify activities and related timing, interactions and responsibilities between the HRBP and the Line Manager and it will be key to clarifying the key requirements of the position at stake and serve as guidance throughout the process. | | | | | |
| Position Information | | | | | |
| Position Name | | Job ID Number (TALEO) | | Requisition Date (mm/dd/yy) | |
| Open position reason | | Job Location | | Job Type | |
| CTG | | Job Level | | Schedule | |
| Hiring Manager Full Name | | Recruiter Name | | HRBP Full Name | |
| Must Have (according to job profile) | | | | | |
| Education | | | | | |
| Experience | | | | | |
| Competencies | | Competency 1 to be assessed | | Competency 2 to be assessed | |
| | | | | Competency 3 to be assessed | |
| | | | | Key leadership commitment to be assessed | |
| Technical Competency 1 | | Technical Competency 2 | | Technical Competency 3 | |
| Qualifications | | | | | |
| Languages proficiency | | | | | |
| Medical requirements | | | | | |
| Other | | | | | |
| Nice to have (according to job profile) | | | | | |
| Education | | | | | |
| Experience | | | | | |
| Skills | | | | | |
| Qualifications | | | | | |
| Languages proficiency | | | | | |
| Other | | | | | |
| Recruitment Information | | | | | |
| Type of recruitment | | Sourcing channels | | Target posting date (mm/dd/yy) | |
| | | | | Posting end date (mm/dd/yy) | |
| | | | | CV's first filter period (mm/dd/yy - mm/dd/yy) | |
| Screening Information | | | | | |
| Screening Start date (mm/dd/yy) | | | Target date for applicants short list (mm/dd/yy) | | |
| Screening Questions | | | | | |
| Screening Key Question 1 | | | | | |
| Screening Key Question 2 | | | | | |
| Screening Key Question 3 | | | | | |
| Screening Key Question 4 | | | | | |
| Screening Key Question 5 | | | | | |
| Assessment Information | | | | | |
| Assessment method | | Notes | | | |
| | | | | | |
| Participants involved in the candidates assessment process will be: | | Role | | Availability Dates | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Offer and Onboarding | | | | | |
| Target start date (mm/dd/yy) | | Target date to extend offer | | On-boarding buddy | |
| | | | | Notes and considerations | |
| Compensation & Benefits Information | | | | | |
| Base salary range (According to Compensation & Benefits) | | Bonus (According to Compensation & Benefits) | | Other (According to Compensation & Benefits) | |
| | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

- En el formulario de filtro telefónico de candidatos se registrarán y evaluarán las respuestas de los candidatos que se contacten de esa forma. Con esta evaluación se definirán los candidatos que pasarán a una entrevista presencial.

IMAGEN 21. FORMULARIO DE FILTRO TELEFÓNICO.



**Phone-screen
Evaluation Record**

A candidate's answers to phone screening interview questions can allow you to speedily identify the most promising candidates. The process is straightforward: Once you've used candidates' resumes to narrow the applicant pool for your job opening, schedule each of those candidates for a brief phone screen interview. Take detailed notes during the interview and make sure to evaluate each response according to the following scale:

1= Learning/Development 2= Basic 3= Proficient 4= Advanced 5=Exceptional

| Contact Information | Candidate 1 full name | Candidate 2 full name | Candidate 3 full name | Candidate 4 full name | Candidate 5 full name |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telephone | | | | | |
| E-mail | | | | | |
| Interview date (mm/dd/yy) | | | | | |
| Key Questions | | | | | |
| Response evaluation (1-5) | | | | | |
| Response evaluation (1-5) | | | | | |
| Response evaluation (1-5) | | | | | |
| Response evaluation (1-5) | | | | | |
| Response evaluation (1-5) | | | | | |
| Current compensation package | | | | | |
| Compensation expectations | | | | | |
| Language proficiency check | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ |
| Total Score | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| Decision to go on with selection process | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ |
| Rejection reason (write) | | | | | |
| Recommendation for alternative positions | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ |

Fuente: Elaboración propia.

- En el formulario de Evaluación de entrevista presencial se evaluarán las competencias de cada persona que se presentó, basándose en la guía de entrevista por competencias.
- Los candidatos que apliquen a posiciones que requieran algún idioma diferente al español deberán completar una evaluación que indique el nivel de fluidez en el mismo.


IMAGEN 22. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA PRESENCIAL

| Roche | | Interview / Assessment Evaluation Record | | | | |
|---|----------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <p>In interviews, it's important to look for evidence of competencies by asking candidates competency based questions. This style of question forces candidates to give situational examples of times in the past when they have performed particular tasks or achieved particular outcomes using certain skills. All interviews must be done using the CBI tool for Roche. During and right after the interview, each interviewer has to take notes about the candidates performance so that at the end of the assessment process all interviewers can have a debrief meeting to jointly deliverate the competencies level of each candidate involved in the process according to the following scale:</p> <p>1= Learning/Development 2= Basic 3= Proficient 4= Advanced 5=Exceptional</p> <p>*Total weight must be equal to 100</p> | | | | | | |
| Participants Involved In the candidates assessment process: | | | | | | |
| Contact Information | | Candidate 1 full name | Candidate 2 full name | Candidate 3 full name | Candidate 4 full name | Candidate 5 full name |
| Telephone | | | | | | |
| E-mail | | | | | | |
| Interview date (mm/dd/yy) | | | | | | |
| Core Competences Evaluation (If no questions about Roche Core Competencies were included, weight 0 to not affect the total score) | | | | | | |
| Competency | Weight | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Key Leadership Commitment Evaluation (If no questions about leadership commitments were included, weight 0 to not affect the total score) | | | | | | |
| Commitment | Weight | | | | | |
| | | | | | | |
| Technical Competences Evaluation (If no questions about technical competences were included, were included, weight 0 to not affect the total score) | | | | | | |
| Competency | Weight | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total Weight | 0 | | | | | |
| Overall Score | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Decision to go on with selection process | | | | | | |
| Rejection reason | | | | | | |
| Recommendation for alternative positions | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

- En la hoja de toma de decisión de candidato se compararán a los candidatos mostrando una evaluación de sus fortalezas, áreas de oportunidad y se señalará si continua en el proceso o la razón del descarte del candidato.

IMAGEN 23 HOJA DE TOMA DE DECISIÓN DEL CANDIDATO

|  Process SummaryCandidates assessment | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | | | | | |
| Participants involved in the candidates assessment process: | | | 0 | 0 | 0 |
| Contact information | Candidate 1 full name | Candidate 2 full name | Candidate 3 full name | Candidate 4 full name | Candidate 5 full name |
| Telephone | | | | | |
| E-mail | | | | | |
| Screening score | 166.7% | 100.0% | 53.3% | 80.0% | 153.3% |
| Interview score | 108.3% | 56.7% | 65.0% | 76.7% | 145.0% |
| Strengths | | | | | |
| Areas of Opportunity | | | | | |
| Decision to go on with selection process | | | | | |
| Rejection reason | | | | | |
| Recommendation for alternative positions | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.3 Roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso

Los involucrados en el proceso deberán tener claro que el proceso se deberá aplicar de la manera establecida ya que de no hacerlo la empresa y ellos mismos pueden verse implicados en problemas legales con la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral.

En cuanto a los roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso se definirán de la manera que se detalla a continuación:

Reclutador:

- Realizará la publicación de la vacante en los medios acordados en un tiempo de un día posterior a recibir el formulario con los requisitos.
- Realizará el filtro de Currículos recibidos, en un lapso de tres días posterior al cierre de la publicación.
- Evaluará a los candidatos a través de la entrevista telefónica, en un lapso de tres días.
- Comunicará al HRBP los candidatos que pasarán a entrevista presencial una vez finalicé las llamadas telefónicas.

HRBP:

- Coordinará las entrevistas presenciales en las fechas previamente definidas en el formulario con la jefatura involucrada en el proceso.
- Realizará con la jefatura la guía de entrevista basada en competencias utilizando el CBI tool de Roche a nivel Global.
- Participará en la evaluación de candidatos en la entrevista presencial.
- Asesorar a la jefatura en la toma de decisión del candidato seleccionado.

Jefatura

- Iniciará el proceso completando el formulario de requisición de personal.
- Definirá los requisitos del puesto.
- Evaluará a los candidatos en la entrevista presencial en conjunto con el HRBP.
- Seleccionar al candidato que considere idóneo para la posición.

Las personas que tomen el rol de reclutador en conjunto con los HRBP's deberán encargarse de capacitar a las jefaturas en el proceso, y explicar en qué consisten la metodología de entrevistas por competencias y la importancia de descripción de experiencias relevantes del pasado que permitirán determinar el nivel de las competencias de los candidatos.

Además, las jefaturas deberán comprender claramente el rol que tienen dentro del proceso ya que recursos humanos está respondiendo a la necesidad de reducir tiempos en los procesos, pero ellos son quienes inician el proceso y por tanto es fundamental el manejo de tiempos realistas para entrevistas.

Responsables del proceso.



Reclutador

Responsable de publicación de la vacante
Primer filtro de candidatos
Entrevista telefónica



HRBP

Responsable de coordinar entrevistas presenciales
Evaluar a candidatos
Coordinar inducción corporativa



Jefatura

Definir requerimientos del puesto
Responsable de evaluar a candidatos en entrevistas
Tomar decisión final
Coordinar inducción al puesto

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la propuesta se llevó a cabo un presupuesto del proyecto para saber cuál es la inversión que se debe realizar y la inversión promedio que hace la compañía en cada proceso de reclutamiento y selección.

| Actividad | Horas | Costo \$ | Total \$ |
|---|--------------|-----------------|-----------------|
| Asesoría legal | 4 | 250 | 1000 |
| Reuniones para completar formularios de requerimiento de personal | 1 | 130 | 130 |
| Descarga de Curriculumms | 1 | 45 | 45 |
| Filtro de curriculumms - telefónicamente | 1 | 45 | 45 |
| Entrevistas Presenciales | 4 | 90 | 360 |
| Total | | | |

Según el análisis realizado, el costo de cada proceso de reclutamiento y selección para la empresa es de \$ 1580 en promedio. Sin embargo la inversión sería solamente de \$1000 una vez ya que es el costo de la asesoría legal para revisión de documentos y asesoría a los involucrados en el proceso; los demás costos, son gastos que no incrementarán para la compañía ya que es un promedio del costo por hora del personal involucrado.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Referencias bibliográficas consultadas:

Baldeón (2013). *Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.

Benavides (2016). *Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de Grupo Automotriz V.C.G, en el primer semestre del 2016*. (Tesina de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Bernal, C (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Colombia. Pearson.

Beter (2015). *Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Bluetech*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Castro (2016). *Reclutamiento y selección como factor fundamental de la sustentabilidad en las empresas*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Coatzacoalcos, Veracruz, México.

Chiavenato, I (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. México DF. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México DF. Mc Graw Hill.

Espinoza López R. y Tigse Tapia, C. (2012). *Manual de Reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la universidad politécnica salesiana, Sede Quito, Ecuador, Quito.*

González Vallejo L. y Evans Meza, R. Pérez Fallas, D. (2017) *Manual Vancouver, APA.*

González, L (2017). *Guía trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales.* Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.

Hernández Sampieri R. y Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la investigación.* Sexta edición. México DF. Mc Graw Hill

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012). *Administración: Una perspectiva global.* Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* 2da ed. México: Pearson Educación.

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica (18ª ED)* Editorial: McGraw Hill.

Referencias de internet consultadas:

Barrantes, R. (2017, Enero 26) Entrevista con Rosibel Barrantes para el empleo.com. Recuperado de http://www.empleo.com/costarica/consejos_profesionales_costarica/reclutamiento-y-seleccion-retos-frente-a-la-reforma-procesal-laboral-rpl-----/16798891

(Coronado Digital, 2016) *Roche es reconocida por esfuerzos contra el cambio climático*. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.coronadodigital.com/roche-es-reconocida-por-esfuerzos-contra-el-cambio-climatico/>

Desconocido. (Desconocido). Nuestros Valores. 15 Agosto 2017, de Roche Sitio web: http://www.roche.com.ar/home/sobre_roche/nuestros_valores.html

(Financiero, 2017) *Roche contratará 100 personas para su nuevo centro de servicios compartidos de Costa Rica*. Costa Rica. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Roche-contratara-compartidos-Costa-Rica_0_1123687621.html

(Intranet Roche Central America & Caribbean, 2014)

(Our purpose, 2017) Recuperado de http://www.roche.com/about/our_purpose.htm

Referencias de revistas:

- Bedeese Asesores. (2016) *Código de trabajo incluye reforma procesal laboral*.
1era ed. Costa Rica
- Bedeese Asesores. (2016) *101 Preguntas frecuentes de la reforma procesal
laboral*. 1era ed. Costa Rica
- Roche Group. (2016). *CBI - Quick Reference Guide*. 2da ed. 2016. Suiza.
- Roche Group. (2015). *Global position Coordination Process*. 21 ed. Suiza
- Roche Group. (2015). *Global Recruitment Process & Minimum Standards*. Suiza
- Roche Group. (2016). *Interview Tips and Guidelines*. 1era ed. Suiza
- Roche Group. (s f.). *Job advertisement guidelines*. Suiza

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

Roche Servicios S.A., 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) :

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

I. DATOS GENERALES

1. Género:

a. Masculino

b. Femenino

2. Indique su edad cumplida:

28 a 34 años

49 a 55 años

35 a 41 años

56 o más años

42 a 48 años

3. Años de laborar en la empresa Roche Servicios S.A.:

1 a 5 años

6 a 10 años

- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- 21 o más años

4. Departamento en el que se desempeña:

- Asuntos Gubernamentales
- Asuntos Médicos
- Finanzas
- Operaciones de negocio
- Recursos Humanos
- Legal
- Mercadeo
- Ventas
- Tecnologías de información
- Mercadeo

5. ¿Cómo ingresó Usted a la empresa?

- Aplicando en línea
- Recomendación de algún empleado
- Ferias de empleo
- Contactos con universidades

II. VARIABLE 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**INDICADORES 1. Proceso**

6. Describir detalladamente el proceso de reclutamiento que aplica el departamento de recursos humanos para las contrataciones de personal.

7. Describir detalladamente el proceso de selección que aplica el departamento de recursos humanos para las contrataciones de personal.

- 8- ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas involucradas?

- 9- El departamento de recursos humanos, ¿cuenta con un manual de puestos?

Sí ()

No () Pase a la pregunta 11

10- ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?

Sí () No ()

¿Por qué?

III. VARIABLE 2: Proceso de Reclutamiento

11-¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?

() Interno

() Externo

INDICADOR 1: Interno

12- Cuando se genera una plaza vacante, ¿el departamento de recursos humanos antes de recurrir al concurso externo, lo divulga primero internamente, para que los candidatos que tienen los requisitos puedan ser tomados en cuenta?

() Sí () No

Por qué _____

13- ¿Cree usted que es prioridad para la empresa aplicar el reclutamiento interno para motivar al personal y permitir a los colaboradores ascender en la empresa?

() Sí () No

Por qué _____

14- ¿Usted tiene conversaciones de desarrollo de carrera con su jefatura y/o reportes directos?

() Sí () No

15- Basándose en las conversaciones de desarrollo de carrera ¿considera Usted que hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa?

() Sí () No

INDICADOR 2: Externo

16- ¿Por qué cree usted que el departamento de recursos humanos de Roche Servicios S.A. aplica el reclutamiento externo?

17- ¿En qué casos se aplica un reclutamiento externo en la empresa Roche Servicios S.A.?

IV. VARIABLE 3: Reclutamiento

INDICADOR 1. Fuentes de reclutamiento

18- ¿Cuál de las siguientes fuentes aplica el departamento de recursos humanos para el reclutamiento externo?

- () Avisos en prensa escrita
- () Medios radiales
- () Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)

- () Recomendaciones de colaboradores
- () Volantes
- () Anuncio en la caseta de seguridad
- () Redes sociales
- () Otros, especifique: _____

V. VARIABLE 3: Selección

INDICADOR 1. Pruebas de Selección

19- ¿Conoce usted si durante el proceso selección de personal el departamento de recursos humanos aplica pruebas de selección?

- () Sí
- () No Pase a la pregunta 21

20- ¿Qué tipo de pruebas de selección aplica el departamento de recursos humanos para el proceso de contratación?

VI. PROPUESTA

21- ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el proceso de reclutamiento y selección que aplica el departamento de recursos humanos de Roche S. A.

¡Gracias por su Colaboración!

GLOSARIO

BDS: Bufete Bedeese, asesores laborales de la empresa Roche Servicios.

Competencias: habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de un puesto

CBI: Competencies Based Interview (entrevistas basadas en competencias)

HRBP: Human Resources Business Partner (socio comercial de recursos humanos)

Certificación LEED: Leadership in Energy and Environmental Design.

RPL: Reforma Procesal Laboral

R & S: Reclutamiento y selección.