

I

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
Administración de Empresas con Énfasis
en Recursos Humanos

TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLERATO

INFLUENCIA DE LA REFORMA
PROCESAL LABORAL EN EL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
LA EMPRESA AEROPOST S.A.

Sustentante:
Carolina María Fonseca Arias

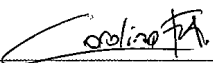
TUTORA:
Helen Alvarado Mora

Mayo, 2017

DECLARACION JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Carolina María Fonseca Arias, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 4 0223 0645 egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Influencia de la Reforma Procesal Laboral en el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Aeropost S.A.**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 18 días del mes de Diciembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

16 de diciembre, 2017

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Carolina Maria Fonseca Arias, cédula de identidad número 4-0223-0645, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Influencia de la Reforma Procesal Laboral en el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Aeropost S.A**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios.

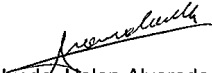
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y 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%	15%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	15%
	TOTAL		80%

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

Atentamente,


 Licda. Helen Alvarado Mora
 Cédula No. 4-0135-0746

CARTA APROBACION FILÓLOGO

16 de febrero del 2018

Señores

Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Empresas
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

Yo Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de la sustentante, Carolina María Fonseca Arias, cédula número cuatro - cero doscientos veinte y tres - cero seiscientos cuarenta y cinco, titulado, "Influencia de la Reforma Procesal Laboral en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A.", para optar por el grado de Bachillerato en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección de la estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Bachillerato.

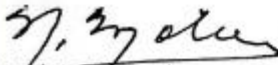
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

Heredia, 8 de Febrero 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Carolina María Fonseca, cédula de identidad 4 0223 0645, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Influencia de la Reforma Procesal Laboral en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa AEROPOST S.A" en el Segundo Semestre del año 2017", el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato 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.

Cordialmente,



Firma
Nombre MBA. Milena Sotela Ramirez
Cédula 1-573-526

AGRADECIMIENTO

Le agradezco principalmente a Dios, por darme tantas bendiciones y colocarme en la gran familia que me colocó. Le agradezco a Aeropost S.A. por abrirme las puertas de la empresa y permitirme llevar a cabo la investigación con ellos.

A mis papas los cuales son todo para mí, y me han ayudado en cada paso que he dado en la universidad, por su apoyo incondicional y en todos los aspectos posibles.

A mi hermano el cual es como un segundo papá para mí, y me ha apoyado en todo a seguir adelante con mis estudios, agradezco a mi hermanita la cual es mi motivación, ella es todo para mi junto con el resto de mi familia, todos me han apoyado demasiado y siempre sé que puedo contar con ellos en cualquier inconveniente que se presente.

Finalmente agradezco a mis abuelos y el resto de mi familia, junto con amigos los cuales han sido personas que siempre están apoyándolo a uno y alentándolo a lograr las metas que uno tenga en la vida.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios, porque sin él no hubiera podido lograr nada en mi vida, a mi familia, a mis papas, a mi hermano y a mi hermanita, los cuales me inspiran a seguir adelante y a luchar por lo que quiero siempre, deseo ser una gran profesional para poder devolverles un poco de lo mucho que me han dado y también para que lleguen a estar orgullosos de mí.

También a todas las personas que me ayudan en la empresa Aeropost S.A., debido a que son un gran apoyo y sé que cuento con ellos para poder realizar esta investigación de manera exitosa.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

CARTA DEL TUTOR	II
CARTA APROBACION FILÓLOGO	III
CARTA DEL LECTOR	IV
DECLARACION JURADA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
CAPÍTULO I.....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes del problema	12
1.1.2 Descripción del problema.....	13
El Código de Trabajo de Costa Rica fue elaborado en 1943, nació en la revolución social.....	13
1.1.3 Justificación del problema.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	21
1.4.1. Alcances.....	21
1.4.2. Limitaciones	22
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1 MARCO REFERENCIAL	25
2.1.1 Antecedentes de la organización	25
2.1.2 Misión.....	27
2.1.3 Visión	27
2.1.4 Valores.....	28
2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL TEMA	38

2.2.1 Reforma procesal laboral	38
2.2.2 Proceso de reclutamiento.....	42
2.2.3 Manual de cargos.....	48
CAPÍTULO III.....	50
MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	51
3.1.1 Finalidad.....	52
3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)	52
3.1.3 Marco (mega-macro-micro).....	53
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)	54
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	55
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.2.1 Primera mano.....	57
3.2.2 Segunda mano.....	57
3.2.3 Tercera mano	57
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN....	58
3.4.1 Observación	58
3.4.2 Hoja de observación.....	58
3.4.3 Lista de cotejo	58
3.4.4 Entrevista	59
3.4.5 Cuestionario	59
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	60
3.5.1 Conceptual	60
3.5.2 Operativa.....	60
3.5.3 Instrumental	61
CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	63
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones.....	80

GLOSARIO	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	86

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo uno de esta investigación se detalla el enfoque de la misma de acuerdo con los antecedentes, descripción, justificación y formulación del problema, así mismo como los objetivos generales y específicos, y finalmente los alcances y limitaciones que se llegaron a tener al final de la investigación, estos son los temas por desarrollar en este capítulo.

1.1.1 Antecedentes del problema

El proceso de reclutamiento es de suma importancia debido a que permite encontrar candidatos para ocupar vacantes disponibles en la empresa. Por medio de los diversos filtros y pruebas se determina, si la persona que participa en el proceso se ajusta al perfil del puesto vacante.

En el artículo de empleo.com, del año 2017, realizado por Rosibel Barrantes indica: “El área de reclutamiento debe estar consciente de que el proceso sufrirá cambios importantes, por ejemplo, existen diversas preguntas que actualmente se realizan en las entrevistas que ahora ya no serán compatibles con la nueva legislación, tales como temas familiares, lugar de procedencia, estado civil, condición económica, edad, así como cualquier otro aspecto que no esté relacionado a (sic) las necesidades del puesto.”

Por lo tanto, habrá que buscar una evaluación sobre los candidatos de manera que la empresa obtenga lo que necesita, y a su vez ser cautelosos con lo que se pregunta.

Este trabajo de investigación tiene como enfoque evaluar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A. para determinar los cambios que debe realizar la empresa para cumplir con la reforma procesal laboral y también darle recomendaciones sobre las precauciones que deben tener a la hora de tomar la decisión sobre elegir o no a un candidato y de tener el respaldo que no hay discriminación alguna en las decisiones tomadas durante el proceso.

1.1.2 Descripción del problema

El Código de Trabajo de Costa Rica fue elaborado en 1943, nació en la revolución social. En ese tiempo Costa Rica era un país netamente agrícola y exportaba café, banano y cacao.

Se consideraba legislación avanzada pues tenía como fundamento las legislaciones de países como México y Chile.

La Reforma Procesal Laboral busca una mayor transparencia en la relación obrero patronal, ambiente sano de trabajo: No Discriminación. En cuanto a la relación de empleo se orienta hacia un trato justo, buena fe y mutua consideración.

La Reforma Procesal Laboral se convierte en la Primera Modificación Integral al Código de Trabajo desde el año 1943. Con una derogación de 254 artículos y la incorporación de 343. A partir del 25 de Julio del 2017, Costa Rica tiene un Código de Trabajo modernizado con un total de 713 Artículos.

En materia de Reclutamiento y Selección, se prohíbe la discriminación en el pre-empleo y la promoción interna. Esto se reviste de mucha importancia para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Las modalidades de discriminación se refieren a:

- ü Etnia- Raza
- ü Ascendencia nacional
- ü Origen Social
- ü Opinión Política
- ü La Filiación
- ü La Afiliación
- ü La situación económica
- ü Modificar las políticas de contratación
- ü Revisar la descripción de Puestos.
- ü Revisar la papelería usada en el reclutamiento.
- ü El anuncio de empleo no debe mencionar ni edad, sexo, estado civil entre otras.
- ü Revisar los formularios de solicitud de empleo. Es mejor que el candidato envíe su hoja de vida.
- ü Cambiar el nombre de solicitud de empleo por Información General del Colaborador. Cuando ya esté contratado, no antes.
- ü Base de datos con candidatos elegibles y no elegibles
- ü Definir el respaldo médico preventivo. Correlacionado con el perfil del puesto.

- ü Capacitación para todas las personas que intervienen en la entrevista de selección.

- ü Desarrollo de habilidades para entrevistar.

En cuanto a parámetros objetivos la Reforma Procesal Laboral implica:

- ü Definición y medición de Competencias. Pruebas Psicométricas.

 - Competencias Blandas

- ü Formación Académica

- ü Conocimientos Específicos

- ü Experiencia

Ante este panorama, las empresas y las instituciones públicas costarricenses deben prepararse para cambiar las prácticas y políticas laborales que estén fuera de lo que dicta la Reforma Procesal Laboral.

El presente trabajo se realiza para que la empresa Aeropost S.A tome en cuenta los cambios establecidos en la Legislación Laboral en su Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, evitando así contingencias legales.

En la reforma procesal laboral existen nuevos artículos enfocados en el proceso de reclutamiento y selección de las empresas, por lo cual serán tomados en cuenta los siguientes:

El artículo 404 que se refiere a la prohibición de discriminar a una persona por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, entre

otras, las cuales pretenden eliminar la discriminación que se puede dar hacia las personas.

En el proceso de reclutamiento y selección de Aeropost, se pregunta sobre la edad, sexo, estado civil entre otros factores los cuales según el artículo 404, anteriormente mencionado de la reforma, ahora no pueden consultarse debido a que el candidato puede sentirse discriminado. Además de que son irrelevantes para el puesto.

En la empresa también, el reclutador lleva a cabo la aplicación de pruebas de idioma, pruebas psicométricas y casos de análisis con la finalidad de medir comportamientos, reacciones y comportamientos de los candidatos.

El reclutador de la empresa aplica varias entrevistas dependiendo del puesto que se requiera, en estas se consulta a los candidatos sobre la experiencia que tienen, preguntas sobre el *currículum*, pero además, se conoce a la persona en la entrevista debido a que ésta es presencial, por lo que inevitablemente se presta atención al aspecto físico ya que hay puestos que requieren cumplir con condiciones específicas o de esfuerzos físicos para llevar a cabo las funciones, también se puede encontrar personas con alguna discapacidad, esto no puede ser motivo de discriminación por parte de la empresa, en caso contrario se estarían violando los derechos de cualquier trabajador.

La reforma que empezó a regir a partir del 25 de julio del 2017, se enfoca en más de 300 artículos que cambian los procesos de la Gestión del Talento Humano

en las empresas en general. Específicamente hay cinco artículos de la Reforma procesal laboral que impactan al proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones:

- **Artículo 404**, prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación. Este artículo ya fue mencionado.
- **Artículo 405**, indica que todas las personas trabajadoras que se desempeñen en iguales condiciones gozarán de los mismos derechos, en cuanto a jornada y remuneración.
- **Artículo 407**, prohíbe discriminar en el proceso de reclutamiento por motivo de edad.
- **Artículo 408**, dice que todas las personas sin discriminación alguna gozarán de las mismas oportunidades para obtener un empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento.
- **Artículo 410**, Todo trabajador que en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en los términos de este título, incurrirá en falta grave para los efectos del artículo 81 de este Código.

Se debe tomar en cuenta que en la solicitud de empleo de Aeropost, que se le brinda a los candidatos en la primera entrevista, consultan sobre edad, estado civil, sexo... sin embargo el artículo 404 antes mencionado, abarca muchos aspectos que no deben preguntarse ahora a los candidatos en los procesos realizados, esto se logrará comparando de manera cuidadosa cada parte del proceso de reclutamiento y selección con los artículos de la reforma procesal laboral, que se refieran al mismo, para concluir qué cosas deben ser modificadas, o eliminadas.

Debido a que la empresa tiene una política de reclutamiento y selección no actualizada, que data desde hace años, no cuenta con un proceso actual, esto hace que el mismo no sea lo más claro, por lo cual es oportuno cambiar y actualizar la misma a la luz de la reforma procesal laboral.

1.1.3 Justificación del problema

La reforma procesal laboral nace mediante la necesidad de transformar el código de trabajo en Costa Rica, el cual no había sido modificado de forma integral desde 1943, por lo que la reforma corrige y logra actualizarlo para que tanto empresas como trabajadores puedan apoyarse en el mismo.

La reforma procesal laboral indica Retana: “Es la primera modificación integral al Código de trabajo desde su promulgación en 1943, resultando en la derogación de 254 artículos y la incorporación de 343”, por lo tanto, es un gran impacto el que crea debido a que produce cambios en un documento que por años no había sido actualizado.

Uno de los aspectos que regula la reforma procesal laboral es la discriminación en los procesos de las empresas, en este caso el enfoque se hará en como los artículos referentes al reclutamiento y selección, buscan modificarlos, por lo que la empresa Aeropost debe evaluar y modificar su proceso de reclutamiento para que este cumpla con la ley que apoya a los trabajadores de la empresa y así evitar inconvenientes legales debido a que los funcionarios pueden recurrir al Ministerio de Trabajo, para iniciar un trámite de investigación del caso, pues descubren que se les están infringiendo sus derechos.

Se debe tomar en cuenta la importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas, y tener claro que este puede llegar a desempeñarse de la mejor manera, con un proceso de reclutamiento y selección eficiente y eficaz.

Con el fin de contar con una política vigente en reclutamiento y selección es relevante conocer sobre el alcance de la reforma procesal laboral para tener un conocimiento sólido del tema, y lo que abarca y su afectación al sistema actual de reclutamiento y selección en la empresa.

La Reforma exige de manera implícita que las empresas realicen un estudio para evaluar los procesos que llevan a cabo, y lo que conlleva. En el caso de los procesos de reclutamiento y selección se ven seriamente afectados por la reforma debido a que en estos se acostumbra consultar muchas cosas personales a los candidatos y no es un secreto que muchas veces las personas son discriminadas por características de su vida como por ejemplo el lugar donde viven, lo cual viene a modificarse con la reforma para tratar de evitar que se sigan viendo este tipo de discriminaciones hacia ciertas personas con características en particular.

En la empresa Aeropost S.A se debe garantizar que el proceso de reclutamiento y selección que utilizan, responda a los cambios y que además mantenga la finalidad de captar y seleccionar a los mejores candidatos en el mercado, pero ahora con la limitación sobre preguntas personales o no muy correctas que se hacen.

Se debe revisar y comparar el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa junto con los artículos referentes a reclutamiento y selección de la reforma procesal laboral, para que este sea un proceso adecuado y que vaya de la mano con la nueva situación, así la empresa no tendrá inconvenientes con ningún trabajador ni candidato, en el desarrollo e implementación de sus procesos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la Reforma Procesal Laboral en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A.?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Identificar cómo influye la Reforma Procesal Laboral en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Aeropost.**

- 2. Determinar los cambios que establece la Reforma Procesal Laboral sobre el proceso de reclutamiento y selección en las empresas.**
- 3. Comparar el proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A con los cambios que establece la Reforma Procesal Laboral.**
- 4. Recomendar a la empresa acciones que fortalezcan o mejoren el proceso de reclutamiento y selección de la misma a la luz de la Reforma Procesal Laboral.**

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La investigación comprende a los involucrados en el proceso de reclutamiento de la empresa Aeropost S.A., en el cantón de Escazú en la provincia de San José, en el II cuatrimestre del 2017 y va a beneficiar a la empresa Aeropost S.A., su reclutador o futuras personas involucradas en el proceso.

Esta investigación ayudará a la empresa a tener un enfoque más claro sobre los cambios que conllevan los artículos de la reforma procesal laboral referentes al reclutamiento y selección, así como un diagnóstico de la situación actual de la empresa y recomendaciones que deben implementar, creando al final de la investigación un trámite que cumpla con lo indicado en la reforma citada.

De igual forma se revisará si el mismo tiene aspectos que discriminen a los futuros candidatos que puedan llegar a la empresa, con el fin de que sea modificado y no afectar a los postulantes de las vacantes.

Finalmente, se contará con un diagnóstico actual que sirva como recomendación sobre el reclutamiento y selección a la luz de la reforma procesal laboral.

1.4.2. Limitaciones

En la presente investigación se cuenta únicamente con el encargado de reclutamiento de Aeropost S.A., con el cual se espera poder conocer y analizar el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza.

Se tiene la limitante de que este encargado tiene cierta disponibilidad para ayudar con la investigación, y debido a la metodología que se utiliza, la cual es investigar sobre el procedimiento y compararlo con la nueva situación, para lo cual se depende de la única persona disponible para obtener información fundamental.

Es importante indicar que la reforma procesal laboral es una modificación que implica cambios a la ley de trabajo, y, por lo tanto, no se cuenta con otros tipos de investigaciones sobre esta para utilizarlas como base o guiarse durante la investigación.

Por lo anterior, se puede indicar que la información se va a ir construyendo conforme se avanza con la investigación, al igual en cuanto a la reforma, las personas están asimilando la misma y los cambios que contiene.

La investigación se ve afectada porque la empresa no cuenta con un manual de reclutamiento y selección por escrito lo que da como resultado que se tiene información desactualizada o confusa.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se va a conocer sobre la historia de la empresa, cómo fue fundada, acerca de los valores, misión y visión, también se conocerá sobre el organigrama general de la misma y sobre el departamento de recursos humanos, en el que se concentra la investigación debido a que en este departamento está el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, mismo que se va a evaluar y será analizado de acuerdo con las nuevas disposiciones en capítulos posteriores.

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 Antecedentes de la organización

La empresa Aeropost S.A. fue fundada en Costa Rica, en el año 1986, por el señor Jim Fendel, norteamericano radicado en el país.

Establece alianzas con representante de UPS y FedEx, rescata experiencia de ambas y posteriormente Aerocasillas (nombre con el que inicio) se independizó y entregó documentos y paquetes a un gran número de compañías de *Courier* internacional y brindó los servicios de *courier outbound* (mensajero saliente) a mercados internacionales bajo su propio nombre, subcontratando los servicio de LACSA Courier, IBC y Airborne Express.

Cuenta con un moderno centro de acopio y operaciones en Miami, el cual permite crear una red logística para que los clientes puedan recibir paquetes, compras de

internet, correo y servicios logísticos.

Si bien la operación inicia de Miami a Costa Rica, posteriormente se extiende a Latinoamérica... a más de 30 países (Toda CEAM, algunas islas del Caribe y países de Sur América). Hoy en día Aerocasillas pertenece a la red de Aeropost Intl.

La empresa cuenta con más de 200 empleados, distribuidos en distintos departamentos y sucursales. Los departamentos de la empresa son: Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas, *Marketplace*, *Network Support*, *Warranty and Returns*, Tecnologías de la Información, también cuentan con un Almacén Fiscal donde hay varios departamentos tales como: Operaciones, Aduanas *Courier*, Logística y Distribución, Ventas, Servicio al Cliente.

Los departamentos en el almacén fiscal cuentan con varios colaboradores, cuyo número varía según las funciones del mismo, en cuanto a los otros departamentos de la empresa, se debe mencionar que son regionales, esto se refiere a que trabajan con varios países, y hay departamentos que operan en Costa Rica y en la parte Regional. En cuanto a las sucursales, cuentan con internas y externas, pero es importante indicar que las externas son totalmente aparte, estas las manejan en su totalidad los socios de Aeropost que las colocaron, tienen ciertos requerimientos por parte de la empresa pues ellos seleccionan directamente a su personal, por lo que estas no afectan al proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Las sucursales internas si tienen total

relación con la empresa en sí, por lo que se involucra en todos los procesos que se puedan llevar a cabo con los colaboradores, tanto despidos, contrataciones, amonestaciones, entre otros, los cuales deben ser evaluados porque son afectados por la reforma procesal laboral.

Aeropost cuenta con un encargado de reclutamiento y selección, el cual es el único encargado de contratar y seleccionar al personal que necesita la empresa según las vacantes que se correspondan.

Área a la que se dedica la empresa:

Empresa con enfoque de compras por internet (*e-commerce*), y soluciones logísticas (paquetería y correo)

Servicios complementarios para facilitar:

- Importaciones
- Asesoría aduanal y comercial

2.1.2 Misión

“Compra lo que se te ocurra, sino te gusta, lo devolvés.”

2.1.3 Visión

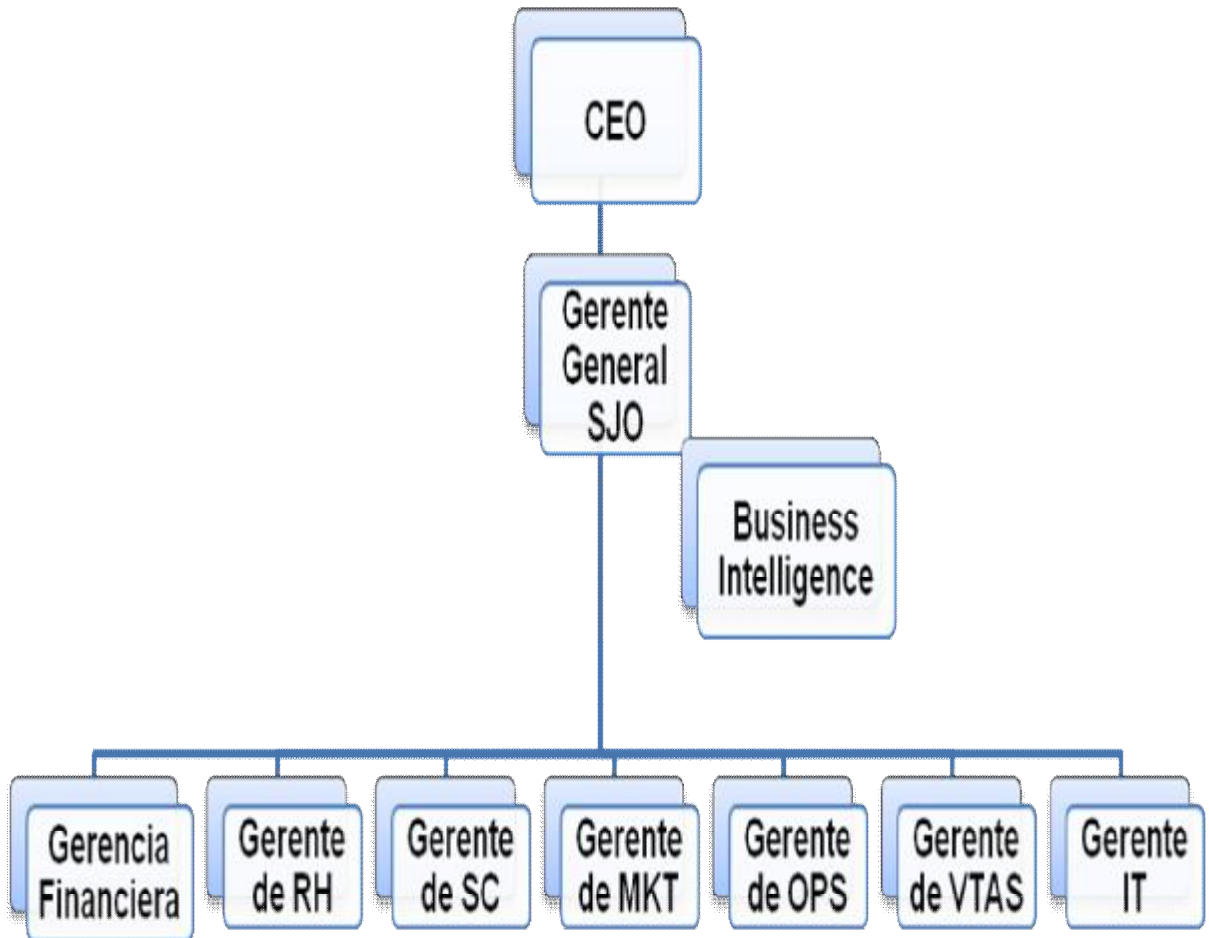
“Ser reconocidos como la manera preferida para adquirir productos importados en Costa Rica”

2.1.4 Valores

Aeropositivismo

- § Haz lo correcto, aun cuando nadie observa.
- § Escucha primero, entiende y luego comunica.
- § Ejecuta inteligentemente, mejorando continuamente y aprendiendo de nuestros errores.
- § Crea diversión. ¡En serio!
- § Respetarnos. Juntos somos una familia.
- § Supera tus límites, aun cuando parezcan imposibles.
- § Demos de nosotros mismos, mejorando nuestras comunidades.

Para cumplir los objetivos de la empresa, la misma cuenta con la siguiente estructura organizacional.

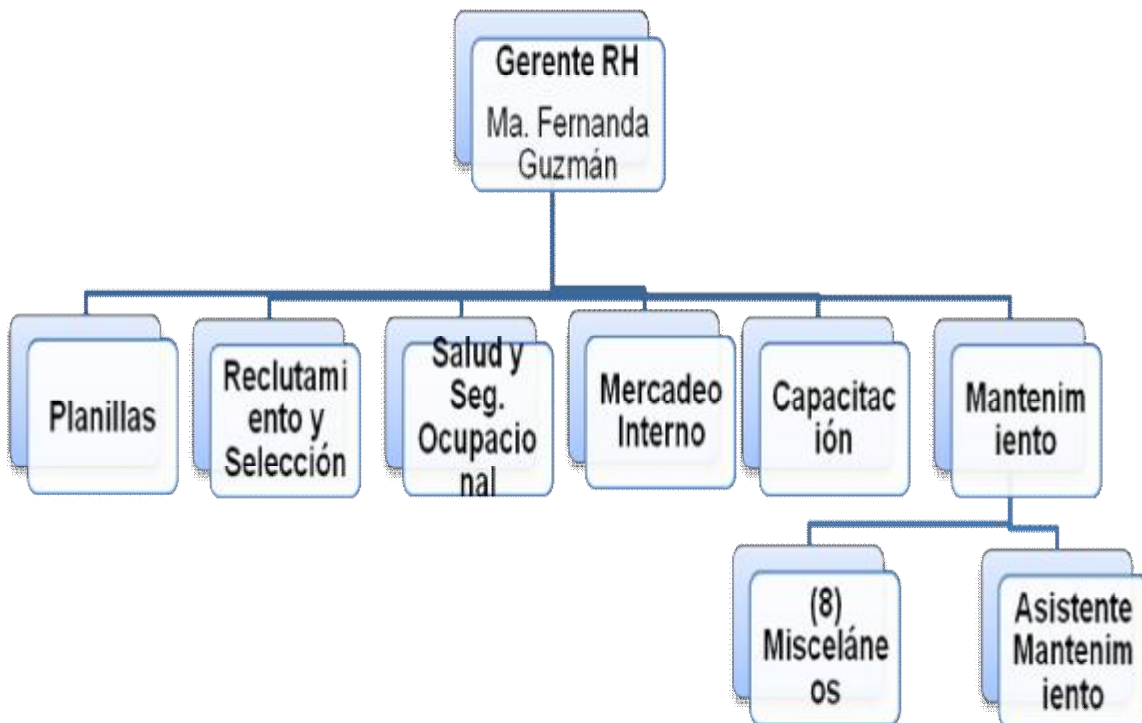
Organigrama General de la empresa Aeropost S.A.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Organigrama del departamento de Recursos Humanos

Dentro del organigrama anterior se encuentra la gerencia del departamento de Recursos Humanos, la cual es de suma importancia para esta investigación, debido a que en la misma se concentra el reclutamiento y selección, tarea que se lleva a cabo en este departamento.

Organigrama del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos está conformado por: La gerente del departamento, los encargados de planillas, reclutamiento y selección, de salud y seguridad ocupacional, de mercadeo interno, de capacitación y de mantenimiento que a su vez tiene a cargo ocho misceláneas y un asistente de mantenimiento.

Cada sección tiene sus propias funciones para que el departamento en sí logre sus objetivos de manera eficiente, entre las cuales se localizan funciones como: trámites de los empleados o consultas sobre pagos, que los ve el encargado de planillas, también se encuentran funciones relacionadas con reclutamiento y selección de personas, capacitación, o funciones del área de salud ocupacional, las cuales son de suma importancia para la seguridad de los empleados. Además, el departamento es el encargado del mantenimiento de las instalaciones y equipos que hay en ellas, así mismo de actividades para la motivación de los empleados, entre otras funciones.

La gerente de Recursos Humanos encabeza el organigrama del departamento, es la encargada del resto del equipo y su objetivo principal consiste en planificar, coordinar, controlar, ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sobre administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la institución.

Entre sus funciones se destacan:

Supervisar el programa y proceso de los demás compañeros de Recursos Humanos, llevar a cabo la administración de salarios, supervisar la actualización y revisión del manual de puestos, elaborar políticas y procedimientos internos internas en conjunto con el departamento, generar programas de capacitación y desarrollo para las personas, entre otras.

El encargado de planillas tiene como objetivo principal elaborar la nómina y mantener al día la información necesaria, el pago correcto y a tiempo de esta.

Entre sus funciones se encuentran:

Encargarse del proceso de planilla en su totalidad, al igual que presentar la planilla a la CCSS y al INS, realizar acciones de personal según corresponda, llevar el control del reporte de vacaciones, calcular anualmente los aguinaldos, encargarse del archivo de recursos humanos, realizar cartas según solicitud de los colaboradores.

Luego se encuentra el encargado de reclutamiento y selección, en el cual se va a estar apoyando la investigación para conocer sobre el proceso que realiza, el cual tiene como objetivo principal el proveer de talento humano a la organización de acuerdo con las competencias y perfiles definidos para cada puesto, mediante el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección en tiempo y forma; con la finalidad de contribuir con el crecimiento de la organización y su estrategia.

Entre sus funciones se encuentran:

- ü Responder las requisiciones de personal recibidas de los departamentos, reclutando y seleccionando a los mejores candidatos, para contratar perfiles acordes con el puesto buscado.
- ü Realizar propuestas laborales a los participantes, detectados durante el desarrollo de cada proceso de selección, para contratar a los mejores candidatos.
- ü Facilitar el personal para temporada alta según las necesidades definidas por los departamentos, desarrollando el proceso de reclutamiento y selección definido.
- ü Mantener actualizado el manual de puestos de la organización, mediante actividades que permitan recolectar información de cada puesto.
- ü Desarrollar programas de práctica y pasantía laboral para estudiantes, con el objetivo de encontrar potenciales talentosos para incorporar a la organización, avanzar en el desarrollo de proyectos especiales y contribuir en temas de responsabilidad social.
- ü Apoyar al área de Recursos Humanos en temas varios: evaluación de desempeño, legislación laboral, clima organizacional, capacitación y desarrollo, eventos del departamento y atención a colaboradores.

En cuanto a la encargada de salud y seguridad ocupacional esta tiene como objetivo principal, el implementar los planes de salud ocupacional y atención de

emergencias para prevenir accidentes o cualquier riesgo laboral y así proteger a los colaboradores.

Entre sus funciones están:

Realizar informes anuales solicitados por el Consejo de Salud Ocupacional, generar estadísticas de accidentes laborales e incapacidades, y evaluaciones para evitar los mismos, crear protocolos de trabajo seguro y planes de respuesta ante emergencias, capacitar al personal en temas de Salud Ocupacional y atención de emergencias, velar por el mantenimiento de los equipos de Salud Ocupacional y de atención a emergencias (extintores, botiquines, equipos de protección personal, señalización, etc.), gestionar las licencias D3 para empleados, coordinar campañas de salud preventiva, entre otras.

Luego se encuentra el puesto de mercadeo interno en el que la encargada posee como objetivo principal propiciar un ambiente con comunicación, bienestar, diversión y buen clima organizacional dentro de la empresa, por medio de diferentes actividades de unión de equipo.

Entre sus funciones se encuentran:

Organizar y desarrollar un plan de actividades para colaboradores, revisar con mercadeo el plan de actividades para formular e implementar estrategias internas, desarrollar y controlar el presupuesto para actividades, planificar, formular y

ejecutar proyectos especiales y eventos, dar apoyo a todos los departamentos de la empresa para actividades.

Luego se cuenta con el encargado de mantenimiento, el cual cuenta con el objetivo principal de supervisar y velar por las actividades de limpieza y el personal a cargo de él. Responsable por el mantenimiento preventivo, cuyo fin es velar por el buen funcionamiento de toda la infraestructura.

Entre sus funciones están:

Desarrollar todo tipo de trabajos preventivos, correctivos, planeados y remodelaciones, que requiera la compañía, gestionar el mantenimiento a las sucursales (soporte de sistema de alarmas, busca de nuevos locales para apretura de las mismas, gestionar permisos de trabajos), seguimiento y programación de control de plagas, aires acondicionados, coordinar limpieza de perímetros (zonas verdes) y avisar sobre alguna falta de servicio público.

Funcionamiento del área de Recursos Humanos:

1-Procesos de reclutamiento y selección de personal:

- ü Se recibe solicitud de contratación (requisición).
- ü Se revisa la posición requerida en el manual de puestos.
- ü Se confirma perfil con la jefatura de área.
- ü Se realiza proceso de reclutamiento de interesados.

- ü Se considera medio de postulación de vacante (base de datos, publicación en prensa o *web* o publicación en universidades).
- ü Revisión de CVs y elección de candidatos a entrevista.
- ü Pre-entrevista telefónica para verificar perfil.
- ü Selección de candidatos por entrevistar y coordinación de citas.
- ü Desarrollo de entrevistas, mínimo dos (segunda entrevista con Jefatura de la posición), según el puesto, pueden ser más:
- ü Elección de terna de candidatos y coordinación de aplicación de pruebas (perfil DiSC y prueba técnica según departamento).
- ü Análisis de candidatos según entrevista y resultados de pruebas.
- ü Desarrollo de referencias laborales.
- ü Elección de candidato al puesto.
- ü Ofrecimiento laboral al candidato elegido y contratación.

2-Inducción y capacitación en general

- Inducción organizacional – durante los primeros días
- Inducción al puesto – Alrededor de dos meses
- Inicia un periodo como observador, luego realiza las funciones de manera supervisada y en la medida que va haciéndolas correctamente, la supervisión va disminuyendo hasta que las realiza de forma independiente.
- Capacitación – se definen anualmente las necesidades de capacitación por departamento, por medio de las jefaturas, se realiza una programación anual, según necesidades y presupuesto.

3-Pruebas que aplican al personal

-Perfil DiSC y pruebas técnicas según el área, ejemplo ejercicios para Contabilidad o prueba de clasificación arancelaria para pedimentadores.

4- Análisis generales (clima laboral, evaluaciones del desempeño)

Se realiza una evaluación de clima organizacional anualmente, para la cual se definen los factores y sus respectivas preguntas, con los que se construye el cuestionario. Se realiza la aplicación por áreas y se tabulan los resultados, posteriormente se efectúa una difusión de resultados y se trabaja en planes de acción para los factores que registran resultados negativos o de cuidado

La evaluación de desempeño se realiza a inicios de año, valorando el cumplimiento de objetivos del año anterior, para ser considerados en el ajuste salarial, además se definen los objetivos para el nuevo ciclo laboral. A mediados de año se realiza un dialogo entre jefe y colaborador para informar el estado del cumplimiento de objetivos en relación con el desempeño.

5- Procesos de despidos o desvinculación

- § Se recibe la requisición de despido (y reemplazo, de ser el caso)
- § Se genera la carta de desvinculación y para trámite de FCL
- § Jefatura procede con el despido, acompañado de personal de RRHH.
- § Se realiza el cálculo de liquidación según corresponda, para su entrega.
- § En casos de renuncia, se realiza entrevista de salida al colaborador.

2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL TEMA

2.2.1 Reforma procesal laboral

La reforma procesal laboral viene a regir la relación entre las empresas y los candidatos o empleados, evitando la discriminación por parte de las empresas y exigiéndoles una serie de pautas que deben considerar ambas partes, con lo que se obtiene un proceso estandarizado con base en los derechos de los candidatos y empleados.

2.2.1.1 Definición

“La Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la Asamblea Legislativa. Esta ley viene a desarrollar y modernizar la legislación laboral de Costa Rica.” (tomado de la pagina del Ministerio de Trabajo).

Según el Ministerio de Trabajo esta ley va a innovar y desarrollar la legislación laboral de Costa Rica, la cual hace bastante tiempo no era modificada.

2.2.1.2 Beneficios para los colaboradores

En cuanto a los beneficios para los colaboradores en la reforma procesal laboral se pueden destacar varios, algunos de ellos son:

- **Se prohíbe toda discriminación en el trabajo:** No se debe discriminar por las siguientes razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social,

filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica. (Artículo 404).

- **Todas las personas trabajadoras que se desempeñen en iguales condiciones:** Por lo tanto todos deben tener los mismos derechos en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna. (Artículo 405).
- **El PANI será parte en los procesos:** en los cuales intervengan menores de edad o madres que demanden derechos relacionados con la maternidad. (Artículo 452).
- **PANI suministrará asistencia legal gratuita:** a aquellas personas que trabajen y sean menores de edad que necesiten llevar a cabo acciones en los tribunales de trabajo, así como a las madres para el reclamo de sus derechos laborales relacionados con la maternidad. (Artículo 453).
- **En caso de despido, el empleador o la empleadora** solo podrá alegar como hechos justificantes de la destitución, los indicados en la carta de despido entregada a la persona trabajadora, de la forma prevista en el artículo 35 de este mismo Código, o tomados en cuenta en el acto formal del despido, cuando ha sido precedido de un procedimiento escrito. (Artículo 500).

Pautas por considerar:

Para empleadores:

-A la hora de **despedir a un trabajador**, deben cumplir con el artículo 35 del Código de Trabajo. Este indica que deben entregar una carta de despido indicando las causas por las que se le está despidiendo sin responsabilidad patronal.

-Se establecen reglas claras en cuanto al **tema de la discriminación**. Se aumenta a 14 ámbitos en los que no se puede discriminar a un trabajador, se deja abierta la posibilidad del trabajador de demandar cuando sienta que está siendo discriminado en la relación laboral o durante el proceso de contratación.

-La reforma indica que a la hora de una **acusación por infracciones** a las leyes de trabajo (por ejemplo, que no tenga extintor de incendios), hay multas que van desde los ¢422 mil hasta ¢10 millones.

Para trabajadores:

-Tendrán **derecho a defensa** técnica gratuita en caso de que no ganen más de 902 mil (80% de los trabajadores en el país). Esto significa que contarán con un abogado para enfrentar demandas, y los apoye en el proceso.

-Los procesos serán más rápidos. “A veces muchos trabajadores tardan varios años para pedir que les paguen todas sus prestaciones. Ahora se utilizarán procesos que duren seis meses o un año para que paguen”.

-El Patronato Nacional de la Infancia (PANI) tendrá que ofrecer la defensa para aquellos trabajadores menores de edad, entre los 15 y 18 años, que se vean envueltos en un proceso de esta naturaleza.

- Cuando el empleado olvide o no incluya dentro de una demanda **derechos irrenunciables**, como lo son el aguinaldo y las vacaciones, el juez podrá concedérselos dentro de la sentencia.

-De ahora en adelante se le permite al trabajador conciliar no solo en la sede judicial, sino también en la sede administrativa (Ministerio de Trabajo), o en centros privados alternos de resolución, sin someterse a un proceso judicial.

2.2.2 Proceso de reclutamiento

En este apartado se conocerá sobre el concepto de reclutamiento así como, los tipos que se pueden utilizar los cuales serian interno, externo y mixto, también ventajas y desventajas de los mismos, y se conocerá sobre el manual de cargos, y el papel que cumple en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

Es importante definir reclutamiento para saber sobre el proceso mismo.

Wayne y Moe (2013) indican que “El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer persona en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias organización” adecuadas, (p. 119).

Por lo tanto se puede decir que el proceso de reclutamiento es el proceso por el cual una empresa obtiene los recursos humanos que necesita una organización para cumplir su propósito o misión para que esta funcione de la mejor manera, mediante el cual se aplican ciertas pruebas a los candidatos para obtener de la manera más eficaz y eficiente al mejor de ellos para un puesto específico.

2.2.2.1 Tipos de reclutamiento

Se puede indicar que existen tres diferentes tipos de reclutamiento: según Chiavenato (2011), los cuales serían: interno, externo y el mixto, que es una combinación de los dos anteriores, por lo cual la empresa puede elegir cual utilizar según corresponda, puede depender de las diferentes características que necesiten y según el perfil de un puesto.

El proceso de reclutamiento comienza por la necesidad de cubrir una vacante en una empresa, luego la persona encargada de reclutar debe empezar a buscar candidatos, y aplicarles pruebas a estos para ir filtrando durante el proceso y finalizar con el mejor candidato, el cual es el elegido para desempeñarse en el puesto por el que se creó la necesidad al inicio.

2.2.2.1.1 Reclutamiento interno

Este reclutamiento es el que se desarrolla de manera interna en la empresa, toma en cuenta a colaboradores de la misma. Este tipo de reclutamiento favorece el

crecimiento laboral de los empleados de la empresa, dándoles la oportunidad de participar en procesos de reclutamiento sobre plazas vacantes en otros puestos, donde ellos deciden si les interesa o si están mejor en donde se encuentran y debido a eso no deciden participar.

“El reclutamiento interno se realizará cuando la selección de la persona se hace, partiendo de candidatos que trabajan en la misma, que han adquirido experiencia y cuentan con los créditos de calidad para un ascenso.” (Dessler y Varela 2011).

Lo anterior indica que el reclutamiento interno toma en cuenta personas que ya laboran en la compañía, las cuales merecen un ascenso o pueden desarrollar de manera exitosa las funciones nuevas que se le asignen, debido a que ya se les conoce y se pueden destacar habilidades importantes que puedan ser aprovechadas por la empresa.

Cuando la empresa utiliza este método, puede tomar como referencia opiniones de los jefes, resultados de productividad, empleados que sobresalen, entre otras características por los cuales los empleados internos pueden sobresalir en la empresa. Además de que este tipo de reclutamiento se convierte en un motivador y desarrollo del personal, en la empresa, lo cual favorece a la misma.

2.2.2.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo toma en cuenta personas fuera de la empresa, desde empleados de otros lugares a personas que están desempleadas y en busca en

empleo. Este tipo de reclutamiento es de cierta manera innovador debido a que atrae nuevas personas a la empresa, las cuales pueden aportar perspectivas nuevas, diferentes opiniones, en fin, aportes frescos que tal vez internamente no se habían pensado, y pueden contribuir a la empresa.

Chiavenato (2009) explica que “El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos” (p. 156).

Lo anterior indicado por Chiavenato podría entenderse, que cuando el reclutamiento es externo busca candidatos disponibles que están en busca de trabajo o en busca de una mejor oportunidad laboral, la empresa escoge este tipo de reclutamiento cuando quiere obtener nuevos recursos humanos en la empresa.

Muchas veces la empresa se entera de candidatos externos por publicaciones de los puestos vacantes, páginas web de las mismas donde envían currículos, ferias de empleo, entre otros medios.

2.2.2.1.3 Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto consiste en una implementación del reclutamiento interno y externo a la vez, ya que es cuando la empresa requiere ocupar una vacante

buscando al candidato de manera interna (empleados internos de la empresa) y de manera externa (personas externas a la empresa) al mismo tiempo, esto con la idea de ahorrar tiempo y tener más opciones de candidatos, para seleccionar al idóneo de manera eficiente.

En relación con el tema, Chiavenato (2009) explica: “Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos”.

Algunas ventajas del proceso de reclutamiento interno:

- Es más rápido debido a que la persona interna conoce los procesos y sistemas de la empresa.
- Ahorra capacitación.
- Motiva al personal de la empresa.

Algunas desventajas del proceso de reclutamiento interno:

- Limitación, debido a que los candidatos son pocos, y puede que no se encuentre el perfil buscado.
- Problemas internos, por motivo de rivalidad entre los demás trabajadores de la empresa.
- Puede generar encapsulamiento, las personas externas pueden ofrecer una visión distinta que las internas pueden no ver.

Algunas ventajas del proceso de reclutamiento externo:

- La persona trae nuevas ideas y soluciones para la empresa.
- Resultados inmediatos, esto va relacionado con que la persona ya ha sido capacitada anteriormente donde trabajó.
- Mejora el registro de empleados, cuando el proceso de personal es exitoso, el adecuado va a superar o igualar las expectativas de la empresa.

Algunas desventajas del proceso de reclutamiento externo:

- Complejidad, tener una buena captación de talentos, se deben realizar pruebas.
- La mayor inversión va de la mano a obtener resultados inmediatos.
- Se genera mayor riesgo al atraer una persona que no se conoce, por eso la evaluación previa es de suma importancia.

Es importante conocer los cambios que la reforma viene a implementar en las empresas, en cuanto a reclutamiento y selección se basan estrictamente en argumentos sobre no discriminar a los candidatos en el proceso realizado, en el que se debe evaluar el mismo y examinar que no viole los derechos de las personas, respetando: edad, sexo, religión, estado civil, orientación sexual, entre otros. Es importante ser cauteloso en el proceso de reclutamiento y selección debido a que si la persona siente que es discriminada en algún momento del

proceso, eso bastará para investigar lo ocurrido en la empresa y la misma deberá argumentar con pruebas que no ha habido discriminación alguna.

2.2.3 Manual de cargos

El manual de cargos es un documento que se genera en las empresas, el cual funciona como gran apoyo para el área de recursos humanos, para contratar y guiar a los empleados, el mismo trae una descripción detalladas de todos los puestos de la empresa, así como otras características de los puestos, por lo cual genera un apoyo para que los empleados sepan cuáles son sus funciones y objetivo general y también para que a la hora de contratar personas sepan que requisitos mínimos académicos y de experiencia necesitan en las personas que buscan. Este es la guía para llenar las vacantes de las empresas y cuenta con el análisis de puestos de la empresa, según Wayne Mondy R (2013) es “Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.”

Por lo tanto se entiende, según la definición anterior, que el manual de cargos cuenta con las características y requisitos de los puestos vacantes necesarios para desempeñarse en el mismo.

En cuanto a la reforma procesal laboral, el manual de cargos se convierte en un apoyo para el departamento de recursos humanos, debido a que pueden utilizar este como herramienta de apoyo, a la hora de contratar personas, teniendo este escrito y de manera establecido formalmente en la empresa, ayuda a demostrar

que hay requisitos que no se pueden pasar por alto, por lo cual no es discriminatorio, dejar de contratar a alguna persona por qué no los tenga.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo requiere un marco metodológico, el cual ayuda a determinar qué tipo de investigación se estará desarrollando, explica y brinda el motivo de por qué es el tipo que corresponda, de acuerdo con las características de la investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Toda investigación debe ser clasificada según varios criterios establecidos, los mismos ayudan a guiar la investigación para saber qué características debe tener la misma, dependiendo al criterio que se haya escogido.

La investigación se puede clasificar según los siguientes criterios:

- Por la finalidad: teórica o aplicada.
- Por el marco: mega, macro o micro (esto es la magnitud de la investigación).
- Por la dimensión o alcance temporal: transversal y/o longitudinal; es decir, de corto, mediano o largo plazo.
- Por la condición: de laboratorio o de campo.
- Por la naturaleza: cuantitativo o cualitativo y mixta.
- Por el carácter: exploratoria, descriptiva, analítica, causal, correlacional, retrospectiva, prospectiva o explicativa, entre otras.

3.1.1 Finalidad

La finalidad de la investigación se dirige a los aportes que esta brindará al final del desarrollo de la misma, puede ser teórica o la aplicada, dependiendo de cuál sea su objetivo; por ejemplo, si la finalidad es teórica, va a generar información (conocimientos), indica Barrantes R. (2013) “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p, 64).

Por otro lado en caso de ser aplicada indica Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p, 64), por lo tanto esta intentará resolver un problema, en dicha investigación.

En el caso de esta investigación la finalidad es de tipo aplicada, ya que pretende conocer y evaluar cómo influye la aplicación de los artículos referentes al proceso de reclutamiento y selección de la reforma procesal laboral en el proceso respectivo de la empresa de Aeropost S.A. Y así crear mejoras en el mismo y evitar que los candidatos tengan inquietudes o inconvenientes con el proceso.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)

Existen dos tipos de investigaciones,,: la transversal o la longitudinal.

La transversal indica (Barrantes, 2013. P.64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. Es decir, “acortar” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y con profundidad en un momento específico.

La longitudinal, analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo. (González, 2017, p. 25).

En esta investigación se utilizara el tipo de investigación transversal, ya que será evaluado el proceso de reclutamiento y selección con respecto a los artículos de la reforma procesal laboral, en un momento dado y como afecta o modifica al proceso mismo.

3.1.3 Marco (mega-macro-micro)

El marco de la investigación se refiere al tamaño espacial o magnitud de la investigación, el cual puede ser mega, macro o micro según el tamaño de la población que se utilice.

De esta forma si se pretende estudiar un gran espacio o temática, como ej. El universo, se dice que la investigación tiene un marco mega, (González, 2017)

El marco macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega (González, 2017) como por ej., un estudio con todos los docentes de una escuela.

El ultimo marco seria el micro, el cual se refiere a tomar como estudio un tipo de proceso en una empresa y evaluarlo con respecto a los colaboradores que participen en el mismo. (González, 2017).

En esta investigación se utilizara un marco de tipo micro, debido a que está dirigida a estudiar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A. y relacionarlo con los artículos de la reforma procesal laboral que hablan de reclutamiento y selección para generar un proceso que cumpla con lo que dicta la misma.

3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

La naturaleza puede ser, cuantitativa, cualitativa o mixta.

En palabras de Hernández, et al (2014), la investigación cuantitativa: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4). Por lo tanto se indica que la cuantitativa brinda un análisis de la información por medio de la obtención de datos numéricos.

En cuanto a la cualitativa, dice Hernández, et al (2014) “se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencia y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9), Sampieri indica que la investigación cualitativa, evalúa y se basa más en la percepción de las personas respecto a un contexto en específico.

Finalmente el modelo mixto, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) la investigación con enfoque mixto no desplaza a los otros dos enfoques, si no que utiliza las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolos y trata de minimizar sus debilidades. Se concluye que en este enfoque puede utilizarse en conjunto (cualitativo y cuantitativo) para finalmente llegar a los resultados esperados.

En esta investigación se utiliza el modelo cualitativo, debido a que se basa en el análisis del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, lo cual es apoyado gracias a la experiencia y conocimientos académicos del encargado del proceso, la percepción de este va influir en esta investigación, desarrollando el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A y analizando el mismo de acuerdo con lo que determina la reforma procesal laboral.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

Exploratorio, es la investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. En cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar. (González, 2017). Se escoge un tema que no haya sido investigado para evaluarlo y obtener mayor información del mismo.

Descriptiva, la misma 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, (González, 2017), se puede decir que sería una explicación sobre un proceso determinado en una empresa específica.

Correlacional, “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”, (Sampieri, 2014), continuando con la definición según Sampieri este evalúa la relación que exista entre dos variables con una muestra.

Finalmente está la explicativa, “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”, (Sampieri 2014), pretende estudiar por que sucede un fenómeno, el cual se estudia.

Esta investigación es carácter exploratoria debido a que se analizan, en el proceso de reclutamiento y selección, los artículos de la reforma procesal laboral, que se relacionan con ellos. La reforma procesal laboral es una modificación considerablemente nueva, que empezó a regir a partir de 25 de Julio del presente año.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

Barrantes (2012, p.135) indica que se trata de las personas que brindarán la información, en la cual se basa el estudio para solucionar el problema.

3.2.1 Primera mano

“Son las que ofrecen datos de primera mano. Incluyen libros y artículos en periódicos y revistas; conferencias, monografías y tesis; informes, testimonios y audiovisuales”, (Pazos, 2011), las cuales se utilizan para obtener información que ayuda a guiar la investigación.

3.2.2 Segunda mano

“Son los resúmenes, recopilaciones y listados de referencias” (Pazos, 2011).

3.2.3 Tercera mano

Según (Pazos, 2011), son compendios de títulos de publicaciones periódicas en revistas, periódicos, asociaciones y otros.

El objeto o sujeto de esta investigación es el proceso de reclutamiento y selección de Aeropost S.A. y la reforma procesal laboral, ya que ambos están relacionados,

y se quiere conocer si el proceso de la empresa cumple con los artículos de no discriminación de la reforma entre otros que interfieren en el proceso.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

3.4.1 Observación

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través (sic) de un conjunto de categorías y subcategorías.” (Sampieri, 2014).

En la observación se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

3.4.2 Hoja de observación

La hoja de observación se basa en ver diferentes aspectos de acuerdo con el sujeto de investigación de los cuales se interpretan y se anotan, para posteriormente evaluarlos con diferentes criterios.

3.4.3 Lista de cotejo

“Este es una matriz de doble entrada en la que se anota en las filas los conceptos o aspectos que voy a observar y en las columnas, la nota que otorgo a esa observación.” (Barrantes, 2013).

3.4.4 Entrevista

Zorrilla y Torres (1995) la definen de la siguiente manera: “La entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre un tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos” (p. 20).

Para la entrevista se utiliza el instrumento del cuestionario.

3.4.5 Cuestionario

Uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (Sampieri, 2014).

Para lograr el objetivo de esta investigación se utilizara para recolectar la información: el cuestionario y un diagnóstico. Se llevará a cabo la técnica de entrevista al reclutador de la empresa, se utilizará como instrumento el cuestionario para conocer detalles sobre el proceso de reclutamiento y selección que usan, también se utilizara un diagnostico como herramienta que pretende evaluar ciertos aspectos sobre el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, así se puede percibir si están haciendo las cosas de la mano con la nueva legislación, también podría evaluar conocimientos del reclutador o manera en la que lleva a cabo el proceso.

En cuanto al diagnóstico de esta investigación, se puede indicar que el mismo trata de medir diferentes aspectos con respecto a un proceso, por ejemplo, como es el objeto de este trabajo.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Conceptual

Oviedo (2016) menciona que “las variables conceptuales son generalmente expresadas en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos; asimismo, son importantes en el proceso de construcción de hipótesis, se apoyan en conceptos tipo diccionario” (p. 81).

3.5.2 Operativa

Refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde (sic) la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica. (González, 2017).

3.5.3 Instrumental

“Se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables”, (González, 2017).

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	INDICADORES	CONCEPTUAL	INSTRUMENTAL
1. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Aeropost.	Reclutamiento y selección	Tipos de reclutamiento	-Interno -Externo -Mixto	Entrevista estructurada a encargado de Reclutamiento y selección
2. Determinar los cambios que establece la Reforma Procesal Laboral sobre el proceso de reclutamiento y selección en las empresas.	Reforma Procesal Laboral	Artículos de la reforma	Artículos: 404, 405, 407, 408 y 410.	Consulta bibliográfica del tema, seminarios
3. Comparar el proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A con los cambios que establece la Reforma Procesal Laboral.	Proceso de reclutamiento y la reforma procesal laboral	Proceso de reclutamiento y selección coincide con lo que dictan los artículos	Artículos: 404, 405, 407, 408 y 410.	Comparación del proceso vrs los artículos
4. Recomendar a la empresa acciones que fortalezcan o mejoren el proceso de reclutamiento y selección de la misma a la luz de la Reforma Procesal Laboral.				

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se conocerá el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa Aeropost, y se estará analizando el mismo de manera general.

Todas las empresas cuentan con un sistema de captación de recursos humanos. Mayormente tienen un proceso de reclutamiento y selección establecido con ciertas características para lograr un proceso estandarizado, al cual puedan acudir cada vez que necesiten ocupar una vacante en la empresa, ya que el proceso concreto, tiene como finalidad atraer al candidato idóneo que vaya a aportar a la empresa de manera positiva, y que también se logre captar de una forma eficiente para aprovechamiento de recursos.

En cuanto a la empresa Aeropost se desarrolló, con ayuda del encargado de reclutamiento y selección de la misma el siguiente proceso, el cual es el más actualizado que se tiene al 2017 de la empresa Aeropost S.A.

El proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A. está relacionado directamente al momento en que se genera una vacante, esto por motivos varios, los cuales pueden ser: un despido, ascenso, renuncia, demanda de trabajo, entre otras. El jefe del departamento solicita el puesto, enviando un correo con una requisición de personal (documento donde se indica el puesto que se necesita contratar y el motivo), este lo solicita al departamento de recursos humanos, para que los encargados (la gerente y el reclutador), evalúen el caso y si es aprobado por la gerente, el reclutador inicie el proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de conseguir un buen candidato para dicha vacante.

Para alcanzar este objetivo, la empresa tiene la oportunidad de escoger cual de los reclutamientos utilizará, ya sea: interno, externo o mixto, es importante indicar que el mixto tiene una característica en particular, y para que se tome como tal, se lleva a cabo de manera simultánea, el proceso de reclutamiento tanto interna como externamente.

En la empresa Aeropost utilizan los tipos de reclutamiento interno y externo, dependiendo de la opinión de la jefatura que necesita el cargo, se confirma que no se lleva cabo el reclutamiento mixto. A continuación, se detalla paso por paso el proceso que conlleva cada uno de estos diferentes tipos de reclutamiento.

El reclutamiento interno se refiere al tipo de reclutamiento que toma en cuenta los colaboradores de la misma empresa, los cuales laboran en distintos puestos, pero tienen la oportunidad de participar en el proceso de reclutamiento actual que esté llevando a cabo la empresa, esto favorece el crecimiento personal y profesional de cada colaborador.

En cuanto al reclutamiento interno de la empresa el encargado de reclutamiento y selección, crea un cartel con la información del puesto, la cual la toma del manual de puestos que tiene la empresa, y una vez que lo tiene listo lo revisa con la jefatura que corresponde para su aprobación. El reclutador debe evaluar los curriculum que recibió y esto lo realiza, con la generación de una tabla con los aspectos relevantes que sirven para calificar a los candidatos, tales como

experiencia laboral, educación, entre otras. Se reúne con la jefatura que necesita el puesto para priorizar los aspectos y colocarles posiciones de prioridad a los mismos, y de este modo evaluar a cada candidato, de acuerdo con las necesidades de las jefaturas, con respecto al puesto.

El reclutador toma como el primer filtro la evaluación que hace del curriculum, del que valora : pretensión salarial, antigüedad de un año como mínimo y que tengan una nota mínima en evaluación del desempeño de 85. Cada uno de estos elementos genera un puntaje, y debido a que algunas personas no cumplen con los aspectos, pueden irse excluyendo candidatos, por ejemplo: que tienen poco tiempo de estar en la empresa, la nota de evaluación de desempeño no es muy buena o solicitan un salario muy diferente al que se tiene establecido para el puesto.

De acuerdo con las personas que superen el primer filtro, el reclutador realiza una entrevista en la que efectúa preguntas varias sobre conocimientos de la persona y motivos por los cuales quiere obtener ese puesto. Ejemplo: que sistemas utiliza en ese momento, por qué se quiere cambiar, relaciona como le quedaría la ubicación del puesto respecto adonde vive, si fuera en otro lugar, disponibilidad de traslado, entre otras.

Como tercera etapa el reclutador coordina una entrevista con la jefatura del área que solicitó el puesto, la jefatura evalúa conocimientos específicos para la posición, con una tabla de aspectos, que considera relevantes y necesarios, los que varían, y son relacionados con las funciones por desempeñar. Algunos

ejemplos pueden ser: nivel de inglés, conocimiento en procedimientos específicos del área y también mencionarle un poco lo que hacen en ese puesto, los métodos y sistemas que utilizan para saber si la persona reconoce o tiene algún conocimiento de estos.

Como último paso se estudia con la jefatura los candidatos que esta evaluó y cuál le parece que está más capacitado para el puesto, para que se proceda con la selección del mismo y el proceso de inducción y formalización correspondiente.

El otro tipo de reclutamiento que se utiliza en la empresa es el reclutamiento externo.

En cuanto a este último, el encargado de reclutamiento y selección, valida el perfil del puesto que va a buscar y primeramente acude a las bases de datos, pueden ser curriculum digitales o en físico que le hayan enviado, o un documento de Excel en el que tiene una base de datos con información sobre candidatos. Si alguno de estos logra asociarse al perfil que necesita, realiza una primera entrevista telefónica, en la que consulta sobre el curriculum que obtuvo anteriormente, y trata de averiguar más sobre la experiencia de la persona, así como si le interesa participar en el proceso.

A los candidatos interesados mediante llamada, se les cita a una entrevista personal, la cual es llevada a cabo por el reclutador, y este revisa el perfil del candidato(lo que indica en el curriculum), con el perfil del puesto que toma del manual de cargos, y va haciendo relación entre estos, y de esta manera se van filtrando, este se apoya en una tabla de aspectos que hace con la jefatura del

puesto que necesita al candidato, esta escoge los aspectos que considere que deben ser evaluados y le coloca orden de prioridad para determinar la importancia de los mismos.

En esta entrevista el objetivo es conocer a la persona un poco más, su opinión. El reclutador le cuenta un poco sobre el puesto como el horario, ubicación, perfil, y le habla sobre la empresa y los beneficios de la misma, aprovecha para revisar de nuevo el curriculum junto con el candidato, que este le diga un poco más sobre el mismo, y hacer algunas preguntas sobre el núcleo familiar de la persona, características de ella, pretensión (puede indicarle si la que solicita está dentro del rango de salario o no), referencias que pueda aportar y también evalúa la disponibilidad de la persona, si está trabajando cuánto duraría en cambiarse de trabajo, si debe hacer pre aviso o no. El reclutador realiza preguntas enfocadas en conocer competencias de la persona.

Después de la entrevista con el reclutador, este los evalúa con la tabla de aspectos que debe tener el puesto, y los que obtengan buenos puntajes, coordina una entrevista con la jefatura que solicitó el puesto, para que esta conozca a los candidatos, y en esta hablan sobre el nivel de estudio de la persona, si estudia actualmente, para saber si habría que negociar algún día el horario, se podría decir que el objetivo principal de esta es que la jefatura le indique qué espera de la persona que esté en ese puesto y saber que piensa el candidato acerca de esto.

Al final de la entrevista con la jefatura, el reclutador les indica a los candidatos que lo que procede es la evaluación mediante pruebas las cuales se relacionan

con el puesto y se les estará contactando para realizarlas. La jefatura en esta entrevista puede algunas veces priorizar a los candidatos, esto lo hace de acuerdo con los aspectos de relevancia que considera para el puesto, esto ayuda a que el reclutador sepa en qué orden se pueden ir evaluando las pruebas con los candidatos.

Las pruebas que se realizan van a estar relacionadas con el desarrollo de funciones en el puesto y algunas pueden ser: prueba de personalidad, a conductores (preguntas, mediante plataforma digital), clasificación arancelaria (para puestos de almacén fiscal), prueba sobre contabilidad, de idiomas, de creatividad (para vendedores), entre otras que se considere con la jefatura que se puedan incluir, algunas ya están establecidas en hojas y las aplica el reclutador, otras que son un poco más técnicas las evalúa directamente la jefatura..

Luego de superar las pruebas anteriores, se procede a validar las referencias de los candidatos que continúen en el proceso, el reclutador mediante llamada telefónica consulta sobre el candidato a jefes, compañeros anteriores o personas que lo conozcan, basándose en una hoja con un formato establecido, en la cual se coloca: empresa en la que trabajaron si la referencia es laboral, relación (compañeros, jefe o la que corresponda), motivo de salida de la persona, si la volvería a contratar, principales competencias, aspectos de mejora, características del mismo y una valoración de competencias que evalúa del uno al diez Ej: responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad, relación con los demás. De acuerdo con estos aspectos se califica si la persona tiene referencias positivas o negativas, y en el caso de que la persona a la que se le consulta de una mala

referencia, el reclutador trata de consultar el motivo para poder evaluar si le afecta o no.

Finalmente, el reclutador evalúa los candidatos que tiene en ese momento y discute con la jefatura los resultados que ha obtenido en las pruebas y referencias para que esta decida cuál es el mejor candidato y se seleccione a la persona que va a ocupar la vacante. El reclutador una vez con la decisión de la jefatura, contacta al candidato seleccionado para informarle que ha sido escogido, contarle sobre el salario e indicarle cuando empieza a laborar en la empresa. A los candidatos que no son seleccionados el reclutador los llama para informarles y les agradece el haber participado, también les indica que quedaran en la base de datos para futuros puestos vacantes.

Para apoyar el proceso de reclutamiento y selección, la empresa cuenta con un manual de puestos bien definido y claro, el cual está conformado con: nombre del puesto, un cuadro de ubicación organizacional (gerencia a la que pertenece, quien supervisa, si tiene subalternos y ubicación física del puesto), objetivo general, funciones y responsabilidades, interacciones requeridas (se colocan el personal interno y externo con el que debe relacionarse en el puesto), responsabilidades (manejo de material o equipo, información confidencial, servicio al cliente, decisiones, sistemas internos que utiliza y manejo de dinero, títulos o documentos), otro cuadro sobre condiciones de trabajo (esfuerzo físico, posición y medio ambiente) y por ultimo requisitos – calificaciones (académicos, experiencia, capacitación, idiomas y habilidades necesarias para el puesto), estos

requerimientos del puesto son mínimos, por lo que la persona que cuente con más de lo que se solicita se considerada un plus en cada aspecto.

Este documento sirve como guía para la empresa a la hora de buscar un puesto y es con esta base que se establecen bien los requisitos mínimos que debe tener un candidato para poder participar, sin embargo, se debe revisar si su contenido está acorde con los artículos de la reforma procesal laboral, en lo que refiere al proceso de reclutamiento y selección.

Este proceso es de suma importancia, debido a que este y selecciona a los candidatos idóneos, para ocupar las vacantes que tiene la empresa.

Con estos procesos, mediante varias etapas como lo son: entrevistas, pruebas, escoge al que mejor se adecua a las necesidades de la empresa.

Como se puede observar en el proceso de la empresa Aeropost, este tiene cosas positivas y negativas, por lo tanto, al final de esta investigación se podrá conocer estas características o aspectos necesarios para que se pueda mejorar el proceso que se utiliza actualmente en la empresa.

A continuación se detallara los aspectos positivos y negativos del proceso:

Aspectos positivos:

- El proceso toma en cuenta a las jefaturas que necesitan las vacantes, para considerar los aspectos que éstas piensan que necesitan en su departamento.
- El proceso se lleva a cabo de manera rápida, por lo cual una vacante puede ser ocupada rápidamente, favoreciendo esto a la empresa en época de temporada alta, cuando se necesita contratar muchas personas en poco tiempo, para que respalden la demanda de trabajo.

Oportunidades de Mejora

- El proceso de reclutamiento y selección es, en muchas ocasiones, subjetivo, por lo que necesita ser estandarizado, debido a que toma en cuenta muchas opiniones, las cuales vienen de personas por lo que no va a ser siempre la misma.
- No se tiene el proceso de reclutamiento y selección de manera escrita, por lo que no es un proceso estandarizado.

- No cuenta con ponderaciones definitivas para evaluar y filtrar los candidatos, por lo cual se presta para que sean seleccionados por medio de la percepción del reclutador.
- Solo hay una persona encargada de reclutamiento y selección por lo cual esta, debe llevar a cabo el proceso solo, no cuenta con otras opiniones en las cuales apoyarse para que hacer del proceso un debate en ciertos aspectos, como en la toma de decisiones.

La empresa de acuerdo con el marco teórico que se detalla en las páginas anteriores, es conocida por traer gran cantidad de paquetes a los clientes, la misma es caracterizada por su gran servicio al cliente: manera en que le brindan servicio, esto habla bien de su capital humano, debido a que la misma es una de las opciones caras del mercado para traer paquetes, esto como un costo-beneficio para los clientes, pero los mismos tratan de diferenciarse por la rapidez y la calidad del capital humano con el que cuentan, lo cual está directamente ligado al proceso de reclutamiento y selección de la empresa, ya que gracias a este proceso se obtiene el capital humano de la misma.

En cuanto a los tipos de reclutamiento que se mencionan en el marco teórico como lo son internos, externos o mixtos, se hace la mención de que la empresa, dependiendo del caso, utiliza el interno o externo. Cuando es interno la empresa evalúa al personal que tiene en la misma y cuando es externo es porque se

requiere traer personas nuevas a la compañía, o con ciertos criterios que no encuentra en el interno.

En cuanto al reclutamiento mixto, es utilizado por el reclutador cuando necesita conseguir varias personas para una misma plaza, ejemplo en temporada alta, por lo tanto, el proceso se realiza tanto internamente como externamente, con el propósito de conseguir bastantes candidatos potenciales, en poco tiempo.

Es importante considerar que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa debe tener los pasos establecidos del proceso.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, lo que es de suma importancia para la empresa, debido a que le genera ideas innovadoras de cómo puede mejorar su proceso de reclutamiento y selección y de los cambios que necesita realizar con el objetivo de tomar en cuenta la Reforma Procesal Laboral.

5.1 Conclusiones

- La Reforma Procesal Laboral promueve una mayor transparencia al vínculo obrero patronal, promueve un ambiente sano de trabajo, libre de discriminación y permite que se cumpla con las obligaciones probatorias ante un reclamo laboral.
- La Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la Asamblea Legislativa. Esta ley viene a evolucionar y modernizar la legislación laboral de Costa Rica. Los trabajadores no tendrán que esperar tres o hasta diez años para que su caso sea resuelto en los tribunales. Ahora se espera que duren dos años o incluso meses.

- Con la Reforma Procesal Laboral Costa Rica tendrá más seguridad jurídica y los trabajadores una justicia laboral pronta y cumplida. La Ley entró en vigencia el 25 de julio del 2017.
- La empresa no conoce el contenido de los cambios y requisitos que surgen con la Ley 9343 de tal manera que pueda guiarse e implementar las variantes de la Reforma Procesal Laboral.
- La Reforma Procesal Laboral compromete particularmente a las áreas de Gestión del Talento Humano con la responsabilidad de hacer los ajustes a la normativa, a las políticas organizacionales, a la cultura organizacional entre otros.
- Al no contar la empresa con el proceso de reclutamiento y selección de manera escrita, facilita que el proceso se vuelva subjetivo de acuerdo con el reclutador que aplica el proceso correspondiente. Lo que significa una contingencia para la empresa.
- La empresa no ha considerado la importancia de establecer una estandarización en los aspectos que se evalúan durante el reclutamiento y selección por lo tanto los candidatos que participan podrían no tener tan

claro el proceso y en caso de ser descartados no quedaría respaldado el motivo exacto de la toma de decisiones.

- Se considera la opinión de varias personas así como jefaturas para saber qué tipo de reclutamiento aplicar, pruebas, aspectos relevantes por considerar, entre otras, lo cual indica que eso debería estar debidamente establecido, dependiendo el caso que corresponda.
- El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una base de datos de oferentes adecuada, la que tienen es un Excel en el que únicamente se relacionan los candidatos con posibles puestos en los que podrían desarrollarse.
- Los dirigentes de la empresa no están informados de los beneficios que puede aportarle un proceso de reclutamiento y selección estandarizado y ponderado, al igual del ahorro en costos que podría favorecerles.
- Los artículos de la reforma procesal laboral hacen referencia a la no discriminación por parte del proceso de reclutamiento y selección, por lo que se debe tomar en cuenta que se necesita hacer una revisión del manual de cargos, para apoyarse del mismo y funcione como respaldo ante los candidatos eliminados.

- La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección no actualizado y no se encuentra debidamente relacionado con los cambios establecidos en la Reforma Procesal Laboral.
- En materia de Reclutamiento: Los carteles de "se busca colaborador de 18 a 25 años para trabajar en tienda" o las preguntas sobre el estado civil de un postulante a un trabajo son discriminatorias y le pueden llevar a un proceso judicial. Se debe revisar que las cuestiones y elementos que aplica en sus entrevistas de trabajo se limiten exclusivamente al tema laboral.
- **Un patrono puede recibir multas** si un juez determina que se aplicaron prácticas que impidieron que una persona se contratara, debido a motivos de discriminación. Estas multas pueden ser de 8 a 11 salarios base de un oficinista uno del Poder Judicial.
- **Para aplicar la entrevista**, es necesario que el patrono tenga perfiles objetivos elaborados por la competencia y experiencia que se requiere. Se debe registrar que las contrataciones se ajustan a esos parámetros. Los manuales de puestos deben ser ajustados y es recomendable que capacite a los encargados del reclutamiento y que –si contrata a una empresa reclutadora– revise sus procesos.

5.2 Recomendaciones

- Se debe crear el proceso de manera escrita, para que las personas que estén ahorita no sean los únicos que tengan el proceso en mente, y cualquier reclutador que pueda llegar a la empresa, logre, con este documento, llevar a cabo de manera estandarizada el proceso de reclutamiento y selección de la empresa.
- Crear una base de datos de oferentes de manera que tenga la información del candidato resumida y clara para poder compararla con el perfil del puesto que necesite en ese momento.
- Al no contar la empresa con una política de no discriminación, se recomienda a la empresa que debe, de inmediato, ponerla en marcha y debe incluir las modalidades previstas en el artículo 404 de la Reforma y a los fueros de protección. Además debe contener el objetivo o intención de la misma.
- La política de no discriminación debe ser expuesta y comunicada a todo el personal de la empresa, a sus clientes, proveedores y empresas que brindan servicios a la misma.
- Se recomienda realizar una revisión del Manual de Puestos y Tareas pues es parte de la Reforma Procesal Laboral. Este documento debe describir los perfiles de puestos de la empresa, sus responsabilidades, los requisitos y las competencias que debe reunir el ocupante del puesto.

- Como la Reforma Procesal Laboral es muy clara en cuanto a la no discriminación en el pre-empleo y la promoción interna, la Gerencia de Recursos Humanos debe poner especial énfasis en los siguientes aspectos:
 1. El análisis de las modalidades de discriminación.
 2. El ajuste en las políticas y la documentación
 3. La capacitación a personal de Recursos Humanos en principios y técnicas de entrevista.
 4. Un sistema de selección de personal que utilice parámetros objetivos para la calificación de elegibles y la elección final.
- Resulta altamente recomendable analizar a lo interno de la Gerencia de Recursos Humanos, el significado de las formas específicas de discriminación, que permita unificar el concepto de las mismas entre los involucrados en el reclutamiento y la selección de personal, así como ajustar las políticas y prácticas.
- Se recomienda que la empresa Aeropost S.A, mediante la Gerencia de Recursos Humanos inicie su tarea de incluir y tomar en cuenta la Reforma Procesal Laboral en todo su alcance, de tal manera que se logre una transparencia en la relación obrero patronal y se promueva un ambiente de trabajo sano, libre de discriminación.

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

Aragón, M (2017) *Análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Pozuelo*. (Tesina inédita de Bachillerato) Universidad Hispanoamericana, San Jose, Costa Rica.

Araya, S (2017) *Análisis del proceso de reclutamiento y selección que aplica la empresa GlaxoSmithKline a las personas con discapacidad*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Hispanoamericana, San Jose, Costa Rica.

Benavides, N (2016) *Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de Grupo Automotriz*. (Tesina inédita de Bachillerato) Universidad Hispanoamericana, San Jose, Costa Rica.

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

Blanco, P (2015) *Proceso de reclutamiento y selección para personas con discapacidad*. (Tesina inédita de Bachillerato) Universidad Hispanoamericana, San Jose, Costa Rica.

Castaño Collado M.G, López Montalvo G y Prieto Zamora J. M. (2009). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Chiavenato, I (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9 Ed. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Normas APA-Vancouver: citación y referencias bibliográfica / Versión Actualizada. (2017). San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Retana Acevedo A. (2017). *Reforma Procesal Laboral, Impacto, Retos y Acciones Prioritarias*. 2 Ed. Costa Rica.

Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica. (2017). *Guía, trabajos Finales de Graduación en Ciencias Sociales*. Unidad de investigación de ciencias sociales.

Wayne Mondy R. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 11 Ed. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Cuestionario aplicado a la persona responsable del Reclutamiento y

Selección de la empresa Aeropost S.A.

1. ¿Existe una política de reclutamiento y selección, se encuentra vigente?

Si existía una, pero ahorita no se ha logrado encontrar, de igual manera la que tenían estaba desactualizada.

2. ¿Desde cuándo no se modifica el proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

Se le van haciendo pequeños cambios por lo que se puede decir que se mantiene actualizado.

3. Bajo qué criterios o lineamientos afianzan el proceso de reclutamiento y selección. Explique o comente

Bajo un criterio de ética y transparencia, el cual permita imparcialidad e igualdad para todos los candidatos, permitiendo tener el candidato adecuado para el puesto indicado.

4. ¿Qué papel juega el manual de cargos con respecto al proceso de reclutamiento y selección?

Juega un papel fundamental, ya que es la guía para definir los criterios de los puestos a reclutar.

5. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento/ selección?

El proceso de reclutamiento y selección inicia por medio de una vacante, cuando se genera una vacante, la cual es solicitada por la jefatura correspondiente, es donde inicia el análisis del puesto y búsqueda de candidatos.

6. ¿Qué tipo de reclutamiento utilizan?**¿Interno, externo o mixto? Explique en qué caso lo aplica y cuál**

Se utilizan los tres tipos, en el caso del reclutamiento interno y mixto, se hace un análisis previo a la vacante con la jefatura, ya que dependiendo el caso a veces optan por externo debido a que desean gente nueva en la organización, o tal vez porque están estudiando algo que pueda aportar en el proceso, y en otros casos se puede optar internamente debido a que se necesita personas que ya conozcan el proceso de la empresa.

En el caso de reclutamiento mixto es utilizado cuando ejemplo piden varias personas para una misma vacante, entonces se trabaja en la búsqueda de los mismos tanto interna como externamente.

7. ¿Cómo se enteran los empleados de concursos internos en la empresa?

Cuando se decide que, el proceso de reclutamiento y selección va a hacerse de manera interna, o sea como concurso interno, se crea un cartel con el perfil del puesto, el mismo establece un tiempo para que puedan mandar el curriculum y

que deben cumplir con la antigüedad de un año, y nota mínima de 85 en la evaluación del desempeño.

8. ¿De qué manera obtiene como reclutador candidatos para evaluar?

¿Donde se publican las vacantes?

A veces refieren personas, y dependiendo del tipo de reclutamiento, si es interno se publica internamente y si es externo se coloca el perfil que se está buscando en páginas de empleo o se revisa la base de datos, y en el caso de reclutamiento mixto se aplican ambos métodos.

9. ¿Cómo solicitan las jefaturas nuevos puestos?

Las jefaturas solicitan al departamento de Recursos Humanos las vacantes que consideren necesarias por medio de una hoja llamada “requisición de personal”, en la cual se indica la razón de la solicitud del puesto.

10. ¿Quién aprueba las vacantes?

La aprobación o desaprobación de las vacantes las decide la gerencia de Recursos Humanos.

11. ¿Qué aspectos son valorados en los candidatos?

Se valoran aspectos como experiencia, conocimientos relacionados a la vacante, educación, antigüedad (internamente), pretensión salarial (si está acorde con la de la vacante), cursos, sistemas que haya utilizado, entre otros, esto de acuerdo al perfil generado en el manual de cargos.

12. ¿Cuándo publican una vacante que criterios ponen en la misma?

Los que permitan responder a la necesidad que se busca, Ej: lugar de residencia (que sea áreas cercanas al lugar de trabajo), para fines de traslado, experiencia (puede ser cantidad de años mínimos que se necesiten), estudios académicos (mínimos necesarios para participar en la vacante) etc., esto va de acuerdo a la necesidad del perfil, el cual se encuentra en el manual de cargos.

13. ¿Cómo hace para identificar candidatos potenciales para el puesto vacante?

Por medio de la revisión del curriculum y una comparación con el perfil buscado, en cuanto a la parte académica, conocimientos adicionales por capacitación o cursos, etc.

14. ¿Cuándo identifican a los candidatos, los envían al lugar de la plaza vacante, si o no?

-si la respuesta es positiva comente, el motivo.

Si, para que conozcan efectos de desplazamiento, ver posibilidad de segundas entrevistas (si está ahí el jefe, tal vez pueda conocerlo (s) y se pueda concretar una entrevista), esto para agilizar el proceso, también para que el candidato conozca y vea el ambiente, y el movimiento en caso de que así se pueda observar.

15. ¿Hasta dónde llega recursos humanos en el proceso?

Recursos Humanos genera un acompañamiento total por que está presente desde que se inicia el proceso de reclutamiento y selección hasta que sea llevado a la jefatura o departamento que corresponda.

16. ¿Cuántas entrevistas por candidato realiza recursos humanos?

Recursos humanos realiza 2 entrevistas: la que realiza el reclutador y la de jefatura.

Nota: las pruebas no cuentan como entrevistas.

17. ¿Recursos humanos envía ternas a las jefaturas?

Si, al final del proceso de reclutamiento, envía ternas con los finalistas, para que las jefaturas evalúen cual tiene más potencial.

18. ¿Las jefaturas entrevistan a todos los candidatos? O en qué casos entrevistan a los mismos.

Las jefaturas entrevistan algunos candidatos, porque primero Recursos Humanos realiza una entrevista, y ahí se descartan algunos candidatos, mediante la comparación del perfil con el curriculum, o aspectos como dificultad con el horario, traslado, entre otras cosas. Las personas que pasan ese primer filtro son las que entrevista la jefatura.

19. ¿Se dejan un registro de oferentes?

-Si es positiva la respuesta, como o donde lo manejan?

Si, con una base de datos, en Excel. Esta ordenada por posibles puestos en los que la persona podría desarrollarse, y también cuenta con comentarios donde se coloca por qué no se concreto el proceso o no funciono anteriormente.

20. ¿Quién selecciona al candidato y como lo hace?

Al final del proceso, la jefatura es la que selecciona a la persona que quiere en su equipo, y lo hace de acuerdo a los criterios o pruebas evaluadas durante el proceso y a la entrevista que esta realizo la jefatura en su momento.

Ejemplo de publicación de Concurso Interno:



CONCURSO INTERNO

Agente Warranty & Return (AeroProtect Regional)

Requisitos:

- Conocimiento avanzado de los sistemas Intranet y POS Web.
- Dominio en el uso de páginas web (Ecommerce) y el paquete básico de Microsoft de Office.
- Conocimientos del idioma Inglés escritura y lectura (nivel intermedio).
- Tener cumplido 1 año de antigüedad en la compañía y buen desempeño
- Comunicar a su jefatura directa sobre la participación por el puesto.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Sentido de autosuficiencia.
- Pro actividad.
- Orientado al servicio al cliente.
- Alta habilidad de comunicación.
- Trabajo en equipo.

Ofrecemos:

- Salario Base Competitivo
- Estabilidad Laboral

Interesados:

- Enviar currículum indicando pretensión salarial al email: garias@aeropost.com
- Asunto: Agente Warranty y Return.
- **Fecha límite de recepción de CV: 23 de agosto, 2017.**

Ejemplo de Requisición de Personal

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Fecha: _____

Departamento: _____

 1. Movimiento Interno (Ascenso o Cambio de puesto)

Colaborador: _____

Puesto actual: _____

Puesto nuevo: _____ / Departamento: _____

 2. Sustitución (Despido/ Renuncia) - Puesto: _____ 3. Plaza nueva - Puesto: _____ 4. Otro: _____**AUTORIZACIONES:**

Solicitante

Jefe Inmediato

Gerente de Área**Uso de Recursos Humanos**

Fecha: _____

Recibido RRHH

Salario: _____

Observaciones:

Machote que se utiliza en el perfil del Manual de Puestos



Nombre del Puesto

IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Gerencia:	
Supervisa:	
Subalternos:	
Ubicación Física:	Trilogía – OPS - Counter (sucursales), Externa (los que andan afuera).

OBJETIVO DEL PUESTO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.
- 2.
- 3.

INTERACCIONES REQUERIDAS

Con el Personal Interno:

Con el Personal Externo:

**RESPONSABILIDADES**

Manejo de Material o Equipo:

Información Confidencial:

Servicio al Cliente:

Decisiones:

Sistemas Internos que utiliza:

Manejo de Dinero, Títulos y Documentos:

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Físico:	Mínimo.
Posición:	
Medio Ambiente:	Aceptable.

REQUISITOS CALIFICACIONES

Académicos:

Experiencia:

-Deseables:

Capacitación:

Idiomas:

Habilidades:

Machote que se utiliza para la evaluacion de los empleados

EVALUACION PERIODO DE PRUEBA

Instrucciones:

- Este formulario debera ser aplicado por el Jefe Inmediato del empleado evaluado
- Debera completar los espacios en blanco con al informacion solicitada (letra legible)
- Evaluara objetivamente cada uno de los factores y marcara con "X" la escala de calificacion correspondiente, según el desempeño del empleado durante el periodo de prueba de tres meses

INFORMACION GENERAL DEL EMPLEADO EVALUADO							
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE		# EMPLEADO			
NOMBRE DEL PUESTO	CONDICION DEL PUESTO		PERIODO DE EVALUACION: Del de del				
	TEMPORAL <input type="checkbox"/>	FIJO <input type="checkbox"/>	(3 MESES)	Al de de			
AREA O UNIDAD A LA QUE PERTENECE:			FECHA DE EVALUACION: de de				
DATOS DEL EVALUADOR							
NOMBRE Y APELLIDOS:			NOMBRE DEL PUESTO:				
MARQUE CON "X"							
FACTORES DE EVALUACION		CRITERIO DE CALIFICACION					
	ESCALA DE UBICACIÓN	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
		0-25	26-60	61-75	76-90	91-100	
1 Toma de Decisiones							
Capacidad para tomar decisiones acertadas, analizar y asumir con responsabilidad las consecuencias del caso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
2 Planeacion y Cumplimiento de Objetivos							
Habilidad para programar actividades y cumplir con metas y objetivos establecidos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
3 Liderazgo							
Capacidad de influir en los demas y ser aceptado, con el proposito de crear un ambiente armonioso e idoneo en el grupo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
4 "Empowerman" o Capacidad para Delegar Funciones							

Capacidad para involucrar y delegar funciones en sus colaboradores y participar e integrar al grupo en las acciones del area	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5
5 Innovacion		
Es la habilidad para roponer nuevos y mejores modelos y romper con los esquemas tradicionales.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5
6 Creatividad		
Iniciativa para enfrentar diferentes situaciones y proponer soluciones o cambios viables y oportunos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5
7 Trabajo en equipo		
Es la capacidad de adaptar e integrar el esfuerzo individual al aporte de un grupo de colaboradores para la consecucion de un objetivo común	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10
8 Relaciones Interpersonales		
Es la capacidad del funcionario para interactuar positivamente con las personas que lo rodean	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5
9 Calidad del Trabajo		
Nivel de rendimiento que logra el funcionario en las tareas asignadas demostrado por la efectividad de los resultados alcanzados y grado de productividad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10
PUNTAJACION FINAL:.....		80

USO DEL GERENTE DE AREA RESPECTIVO	USO DE GERENCIA RECURSOS HUMANOS
↓	↓

Resolucion final:

Período de prueba aprobado: <input type="checkbox"/>	←	Marque con una "X"
Período de prueba aprobado: <input type="checkbox"/>		PUNTAJACION TOTAL: <input type="checkbox"/>
Firma del Gerente de Area: _____		CALIFICACION FINAL: <input type="checkbox"/>
Fecha: _____		Firma Gerente Recursos Humanos: _____
		Fecha: _____