

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMÉRICA  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
Alajuela, Costa Rica**

**Práctica Profesional Supervisada**

**Reclutamiento y Selección de Personal  
Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L.**

**MARÍA FERNANDA MATARRITA MURILLO**

**Setiembre, 2018**

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMÉRICA  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
PRESENTACIÓN DE PRÁCTICA**

**ACTA No 05-2018**

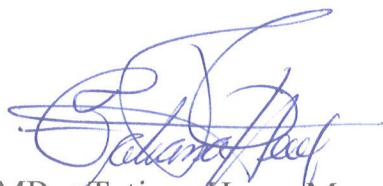
Los suscritos miembros del Comité Evaluador, hacemos constar que el día 28 de agosto de 2018 fue realizada la exposición y defensa de la Práctica Laboral Profesional Supervisada.

Presentada como requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología por la candidata a graduación:

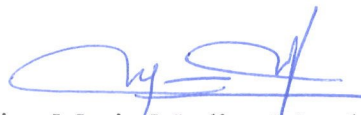
**MARÍA FERNANDA MATARRITA MURILLO**

Este comité determinó aprobar dicha Práctica, en virtud de lo cual confirmamos el presente Acta.

Dado en Alajuela, Costa Rica a los veintiocho días del mes de agosto de dos mil dieciocho.



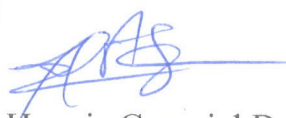
MPs. Tatiana Henry Morgan  
Cédula 1-1043-0755



Lic. Mario Medina Morales  
Cédula 134000134822



Licda. Karla Méndez Ávila MSc.  
Cédula 2-0572-0654



Hannia Carvajal Badilla  
Cédula 1-1221-0051

## Tabla de contenidos

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Descripción de la institución.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>Áreas de trabajo.....</b>	<b>7</b>
<b>Misión.....</b>	<b>8</b>
<b>Visión.....</b>	<b>8</b>
<b>Valores.....</b>	<b>8</b>
<b>Historia.....</b>	<b>9</b>
<b>Población meta de los servicios de atención.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>17</b>
<b>Análisis, descripción y diseño de puestos.....</b>	<b>22</b>
<b>Reclutamiento y selección de personal.....</b>	<b>23</b>
<b>Curriculum Vitae.....</b>	<b>25</b>
<b>Contratación de personal.....</b>	<b>31</b>
<b>Metodología aplicada.....</b>	<b>33</b>
<b>Análisis del Curriculum Vitae.....</b>	<b>35</b>
<b>Solicitud de la vacante.....</b>	<b>35</b>
<b>Análisis y selección de curriculum vitae.....</b>	<b>36</b>
<b>Pre-entrevista telefónica.....</b>	<b>36</b>

<b>Pruebas.....</b>	<b>37</b>
<b>Entrevista por competencias.....</b>	<b>42</b>
<b>Entrevista con la jefatura.....</b>	<b>42</b>
<b>Pre-empleo médico.....</b>	<b>43</b>
<b>Pruebas de laboratorio.....</b>	<b>43</b>
<b>Contratación.....</b>	<b>44</b>
<b>Ferías de empleo.....</b>	<b>45</b>
<b>Población atendida.....</b>	<b>46</b>
<b>Tasa de demanda por áreas.....</b>	<b>47</b>
<b>Tasa de demanda demográfica.....</b>	<b>48</b>
<b>Atención individual.....</b>	<b>50</b>
<b>Atención grupal.....</b>	<b>51</b>
<b>Procedimientos e intervenciones realizadas.....</b>	<b>53</b>
<b>Alcances y limitaciones de la práctica.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>64</b>

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

4 Fernanda Matarrita Murillo

Se eligió realizar la práctica profesional supervisada en La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L, con el fin de profundizar en los conocimientos e importancia de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal dentro del área de Recursos Humanos durante los meses de junio, julio y mayo de 2018, cumpliendo con el requisito de 320 horas. El fin será dar a conocer de forma amplia, los procedimientos y conocimientos adquiridos durante este periodo, utilizando como base primordial la teoría y el aprendizaje recibido durante toda la carrera de psicología en Reclutamiento y Selección.

Primeramente, se presenta una explicación amplia de la institución, a través de sus objetivos, áreas de trabajo, misión, valores e historia, en donde se podrán encontrar las características e información valiosa, de cada una de estas secciones de la cooperativa. Se plantea un repaso acerca de la historia de la psicología industrial, además del procedimiento correcto e idóneo a la hora de ejecutar cada uno de los pasos dentro del proceso de Selección y Reclutamiento, según expertos en este campo profesional. También se pretende describir a profundidad, cada uno de los pasos que se ejecutan en el Departamento de Capital Humano de La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L en el proceso de Reclutamiento y Selección, con el fin de dar a conocer en detalle, las labores realizadas durante esta práctica. También es relevante, considerar la población atendida, especificando datos demográficos y cifras específicas. Por último, se brinda a través de una perspectiva personal, los alcances y limitaciones observados para compartir con la empresa durante el periodo de la práctica profesional, así como las conclusiones y recomendaciones de la misma.

El objetivo principal de esta práctica, consiste en aplicar las estrategias de reclutamiento, selección de personal y gestión de talento humano en la Oficina de

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

5 Fernanda Matarrita Murillo

Reclutamiento de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., utilizando como herramienta principal, los recursos intelectuales desarrollados en la formación académica durante los años de estudios universitarios.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

6 Fernanda Matarrita Murillo

### **Descripción de la institución**

La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L. (COOPROLE R.L.), popularmente conocida como *Dos Pinos*, es una macro empresa costarricense productora de lácteos, bebidas y dulces con base central de operaciones en el Coyol, Alajuela, Costa Rica y que además cuenta con varias sedes que operan a lo largo del país y Centroamérica (Román, 2015).

*Dos Pinos*, según Rodríguez (2013), se considera una de las empresas más grandes y exitosas del país, ya que cuenta con un portafolio de más de 600 marcas registradas y sus productos se encuentran posicionados en el mercado de todo Centroamérica y el Caribe. Dos Pinos R.L, está estructurada como una Cooperativa, en donde los socios que invirtieron e invierten en la organización, comparten las ganancias de acuerdo con sus acciones. La misma está regulada a través de la *Ley general de cooperativas* costarricense.

### **Objetivos**

Según Pattoni (2013), la cooperativa ha establecido una serie de objetivos generales como empresa, hacia donde se debe dirigir día a día y en cada una de sus labores diarias:

- Reducir en un 98% la devolución de los productos en mal estado y poner la mayor atención en este punto.
- Cumplir con las metas diarias establecidas en un 98%, para cada uno de los operarios, que realizan la preventa en los locales comerciales.
- Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto, o en servicio al cliente.
- Controlar en un 100% la medición de lo vendido contra lo despachado.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

7 Fernanda Matarrita Murillo

- Cumplir en un 99% con la entrega del producto negociado en cada establecimiento comercial.
- Estrategias de diferenciación

### **Áreas de trabajo**

*Dos Pinos* divide sus funciones en una cantidad muy grande de sectores y departamentos, ya que las funciones de la empresa son masivas a nivel nacional e internacional. Este hecho, genera una necesidad operacional muy alta en infinidad de sectores, por ello la división de funciones y procesos ha sido necesaria e inevitable por el crecimiento innegable de la empresa.

La empresa se divide en trece sectores que, en ocasiones, se subdividen departamentos según la necesidad de las funciones:

- Agrocomercial y servicio al cliente
- Asesoría legal
- Auditoría interna
- Capital humano
- Comercial
- Dirección de centro de servicios compartidos
- Dirección corporativa de planeamiento estratégico
- Financiero administrativo
- Gerencia general
- Mercadeo, investigación y desarrollo
- Operaciones

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

8 Fernanda Matarrita Murillo

- Producción
- Tecnología de la información

### **Misión**

Contribuir con la salud y satisfacción de nuestros clientes con productos y servicios que favorecen una mejor calidad de vida; con el más alto desempeño en la finca, en la industria y la comercialización, en un marco de sostenibilidad y transparencia, para lograr la mejor retribución al asociado y dotar a nuestros colaboradores de un trabajo digno para su bienestar (Pattoni, 2013).

### **Visión**

- Expansión: Incursionar en nuevos productos y nuevos mercados; así como generar operaciones en puntos clave de nuestros mercados de influencia.
- Rendimiento: Proporcionar a nuestros asociados un rendimiento sostenible de sus aportes.
- Innovación: La investigación debe ser nuestro motor de desarrollo, todo miembro de la Dos Pinos debe ser un agente de innovación y mejora continua.
- Sostenibilidad: Ser fieles a nuestros valores de compromiso, honestidad, humanismo, respeto y responsabilidad hacia los clientes, el ambiente, y los países y comunidades donde operamos.

### **Valores**

- Compromiso: Siempre sentir la organización como propia
- Honestidad: Siempre actuar correctamente
- Humanismo: Siempre comprometidos con el ser humano y su hábitat

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

9 Fernanda Matarrita Murillo

- Respeto: Siempre tratar a los demás como nos gusta que nos traten
- Responsabilidad: Siempre dar más de lo esperado

### **Historia**

La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L. o *Dos Pinos*, fue fundada en 1947, con apenas 25 productores lácteos de Costa Rica que buscaban crear una empresa, donde pudiesen tener una planta estable para producir y comercializar la leche que generaban a precios justos, ya que por ser un producto perecedero, su valor era muy fluctuante. Las condiciones desfavorables a nivel político, social y económico de la época en Costa Rica, afectaban seriamente la actividad relacionada a los pequeños y medianos productores de leche. Inicialmente, al fundar la Cooperativa se plantearon tres objetivos: Vender la leche a una empresa que siendo propia, les pagara un precio justo, comprar los insumos necesarios para sus fincas, y promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica (Rodríguez, 2013).

Comenta Rodríguez (2013), que en 1948, justo después de la guerra civil, la Cooperativa logra adquirir una bodega, en donde se instala una fábrica de alimentos concentrados para animales, la que además, se convertiría en su actividad principal durante 4 años más (esta actividad se sigue realizando en la actualidad en diversas sedes alrededor del país). Posteriormente a ello, se adquirió un lote en Barrio Lujan, en donde se construyó un edificio propio y se adquirió maquinaria, lo que daría paso a la primera planta procesadora de productos lácteos de *Dos Pinos* y la que además, se convertiría en su base central de operaciones hasta el año 2000.

En 1952, se incorpora a las labores de la Cooperativa el vital e importante procesamiento y pasteurización de la leche. En ese momento, los precios de la leche en

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

10 Fernanda Matarrita Murillo

Costa Rica eran muy bajos, lo que era una limitante a la rentabilidad del negocio y obligó a la *Dos Pinos* a diversificarse, sin embargo, esta decisión le daría a la empresa el empuje que necesitaba. Los fundadores decidieron enfocarse en lo que llamaban "productos nobles" o derivados lácteos y en 1953, se instala la primera planta de helados; desde esa fecha, la Cooperativa ha experimentado un crecimiento sostenido. Para el año 1955, la UNICEF dona a la Cooperativa la primera planta procesadora de leche en polvo; y en 1958 se da inicio con la producción del choco leche y el establecimiento de la planta para producción de quesos en 1959.

Según Román (2015), en el año 1965 se produce la primera exportación de productos *Dos Pinos* siendo la mantequilla, el primer insumo que se colocó en los distintos países centroamericanos. En 1966 se logra colocar en el mercado diversos productos como el queso maduro, el primer tipo de yogurt, las famosas cremoletas y chocoletas y leche envasada en empaques de cartón. Durante 1967, se prepara la construcción del Recibo de Leche en San Carlos, lo que va a significar un importante estímulo al auge económico rural, ya que también a la provincia de Guanacaste llegaban los primeros camiones refrigerados con productos de la Dos Pinos.

A partir de 1972, se incorporan al mercado nuevos productos como la natilla, leche agria, dulce de leche, leche en polvo entre otros; también en esta década se establece un centro de recibo de leche en Tilarán. En 1978, Dos Pinos toma la decisión abrir una gran planta de leche en polvo en Ciudad Quesada, San Carlos, creando la famosa *Leche Pinito*, lo que además de promover una producción más eficiente, redundó en una fuente de muchos empleos a los pobladores de la zona. La inversión realizada, se estima como superior a los 400,000,000 de colones y es considerada la Planta de Leche en polvo más

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

11 Fernanda Matarrita Murillo

moderna de Latinoamérica. Para 1982 la compañía ya tenía más de 10 plantas operativas en Costa Rica (Rodríguez, 2013).

Durante la década de los ochentas, la empresa se propuso emprender una constante innovación productiva. Primeramente el arranque de la planta extractora de jugo de naranja, la elaboración de productos denominados Dips con cebolla francesa y la producción de helados tipo Sundae, así como la venta de leche en polvo Delactomy en latas y Lacto crema. En 1985, se crea una planta de llenado aséptico para productos lácteos considerada la primera en su género en Centroamérica, tercerizando servicios a través del envasado *Tetra Brik* de la leche, lo que permitió introducir un producto de mayor duración en el mercado. *Dos Pinos* completó su primer pedido formal de exportación en el extranjero en 1988, esto le permitió abrir aranceles a los países vecinos (Román, 2015).

Durante los años noventas, aporta Rodríguez (2015), se aplican avances tecnológicos de gran trascendencia para la Cooperativa y el país ya que entra en funcionamiento la máquina de helados más moderna del área, trayendo innovaciones como el Chocobigger, Circoleta, Super Cono y el Mmío. Ya para el año 1993, se introducen los primeros productos *Dos Pinos* en el mercado norteamericano. El centro de operaciones en Barrio Luján, San José, no estaba acorde a la magnitud de producción de la empresa; es por eso que en 1997 se instala la primera piedra de lo que sería el Proyecto Coyol, en El Coyol de Alajuela, donde se construirían las nuevas, más grandes y más modernas instalaciones de *Dos Pinos*. La Cooperativa inicia finalmente su operación en la planta de El Coyol en Alajuela en 2000 pero no es sino hasta 2001 que se inaugura de forma oficial; logra implementar tres grandes áreas de producción: ultra pasteurizados, productos frescos y helados, aplicando la más moderna tecnología y logística, en una planta que, además de

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

12 Fernanda Matarrita Murillo

contar con una capacidad para 1 millón de litros de leche diaria, se instala un taller automotriz, amplios estacionamientos para la flotilla de vehículos, equipo de lavado y una planta de tratamiento de aguas residuales, todo de primer orden mundial. Este logro representa la culminación del esfuerzo, responsabilidad y fortaleza de muchos hombres y mujeres que llevaron a Dos Pinos a ser nombrada a finales del año 2000 como la Empresa del siglo XX en Costa Rica.

México le abre sus puertas a los productos de *Dos Pinos* en el 2003, además, en Guatemala, se inicia la elaboración de productos al firmarse un contrato con la empresa Montemaría. En Nicaragua se estableció una subsidiaria en el año 2005, coincidiendo con la instalación de la primera máquina de reciclaje de empaques Tetra Pak en el Coyol, siendo la primera de Centroamérica y la única en el país. En el 2007, se inicia la distribución directa en Guatemala y al año siguiente comenzó la operación de la planta en Panamá. Las operaciones en República Dominicana se inician en 2011 y mientras que para el 2012, se inaugura la tercera y más grande planta de secado de leche de Centroamérica, debido al incremento en el recibo de leche (Román, 2015).

Según Rodríguez (2013), *Dos Pinos* adquirió la empresa de productos industriales *La Completa* en Chontales, Nicaragua durante el 2015, con el fin de posicionar la marca con mucha más presencia en este país. Finalmente en septiembre de 2016, Dos Pinos diversificó sus operaciones con la adquisición de la subsidiaria de golosinas dulces *Gallito*, muy famosa en el país de *Mondelez International* por un monto no revelado, empresa que es muy reconocida en el país y con la cual la empresa logró fusionar productos, creando nuevos éxitos en el mercado nacional. En la actualidad, *Dos Pinos* cuenta con una planilla

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

13 Fernanda Matarrita Murillo

de más de 5000 empleados distribuidos en más de 20 sedes y 10 plantas de producción a todo lo largo y ancho del país y Centroamérica.

### **Población meta de los servicios de atención**

Por su naturaleza y función como organismo que forma parte de la estructura de una Cooperativa, asegura Pattoni (2013) que, el Comité de Educación y Bienestar Social tiene como clientes objetivo los siguientes:

- Asociados
- Colaboradores
- Familiares de asociados
- Trabajadores del productor

### **Grupos de Interés Internos.**

Especifica Pattoni (2013), que dentro de las partes que se relacionan a lo interno de la Cooperativa con el CEBS, se encuentran:

- Asociados productores
- Asociados trabajadores
- Asamblea general de delegados Consejo de Administración
- Comité de Vigilancia y Junta Arbitral Gerencia General
- Auditoria Interna
- Direcciones de la Cooperativa Trabajadores
- Familias de los Asociados

### **Grupos de Interés Externos.**

Como partes de interés externas a la Cooperativa que se interrelacionan con el CEBS se han definido las siguientes (Pattoni, 2013):

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

14 Fernanda Matarrita Murillo

- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Proveedores
- Universidades públicas y privadas
- Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)
- Ministerio de Salud
- Entes Cooperativos (INFOCOOP, CENECOOP, CONACOOOP) Entidades Financieras

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

15 Fernanda Matarrita Murillo

### **Objetivo general**

Aplicar las estrategias de reclutamiento, selección de personal y gestión de talento humano en la Oficina de Reclutamiento de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

### **Objetivos específicos**

- a. Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y requisitos específicos para cada perfil profesional que corresponde a las vacantes que requiere cubrir la empresa.
- b. Administrar el proceso de selección de personal mediante el modelo de competencias, con la respectiva aplicación de entrevistas laborales, pruebas psicométricas y pruebas específicas para cada puesto vacante.
- c. Tabular la información obtenida del proceso de selección y elaborar informes mediante el comparativo por competencias laborales para revisión del equipo técnico y elección de los candidatos idóneos a los puestos.
- d. Desarrollar procesos de elaboración de material informativo para la gestión del talento humano con el fin de apoyar actividades de compensación laboral y otras.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

16 Fernanda Matarrita Murillo

La psicología es el estudio científico del pensamiento y la conducta. Ese estudio puede desarrollarse de forma útil en una cantidad amplia de campos de la cotidianidad del ser humano. Es una ciencia, debido a que los psicólogos implementan el método científico para realizar investigaciones, estas pueden ser de naturaleza biológica y de naturaleza social.

Según Alonso (2014), la psicología laboral o psicología del trabajo, es una rama de especialización que se incluye en concreto en la parte de lo social. El objetivo primordial de su estudio es la conducta del ser humano dentro y para el ambiente laboral. Es cierto que, en los últimos tiempos, el trabajo es motivo de cambios importantes en las personas, por ello, surge este ámbito de estudio. El campo de recursos humanos involucra entre otros aspectos, todos los procesos relacionados con la determinación de los requerimientos de personal en una empresa, por lo que requiere de profesionales en muchas áreas, entre ellos psicólogos capaces de resolver y realizar en equipo, las diversas necesidades de esta área específica. Dentro de las funciones más destacadas y variadas de esta área del mundo laboral se encuentran:

- Definición de las competencias y aptitudes del personal que requiere la organización.
- Establecimiento, descripción y análisis de puestos.
- La selección, reclutamiento y contratación.
- Definición de la remuneración, salarios e incentivos.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

17 Fernanda Matarrita Murillo

- Identificación de necesidades de capacitación y formación para el desarrollo y crecimiento del recurso humano.
- Evaluación del desempeño.
- Resolución de conflictos laborales.

Guillen y Guil (2007), exponen que en la mayoría de las ocasiones, cuando se habla del ámbito laboral, la percepción generalizada que existe, está ligada a la independencia, obligaciones, calidad de vida y muchas más que siguen la misma línea. Los psicólogos del trabajo, industriales o de las organizaciones, tienen como misión principal aportar beneficios y mejoras a los aspectos del trabajo.

### **Antecedentes**

En sus inicios, lo que ahora se conoce como psicología laboral ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes del año 1990 según afirma Castaño (2011), la naturaleza pragmática de algunas investigaciones en psicología, además del deseo imperante de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia en sus producciones. Mientras tanto, en el sentido de las investigaciones, existía una barrera, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y no cruzaban las barreras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo en el año 1897 sobre las habilidades especiales que desarrollaban específicamente los telegrafistas para enviar y recibir el código Morse. Durante el año 1903, Bryan realizó un memorable discurso, dirigido a la American Psychological Association (APA), en donde abordó

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

18 Fernanda Matarrita Murillo

la importante función del psicólogo en las actividades y funciones concretas en la vida cotidiana, abogando no por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica.

Debido a la fuerte industrialización que había empezado a tomar relevancia, se dio paso a la segunda fuerza en la evolución de esta disciplina, ya que existía un inminente deseo de los ingenieros de mejorar la eficiencia en sus producciones, preocupados fundamentalmente por la economía y por ende, por la productividad de los empleados industriales. Frank y Lillian Gilbreth desarrolladores industriales de la época, fueron los primeros en aportar datos reales acerca del tiempo y movimiento en la producción industrial. En el año 1908, Lillian Gilbreth pronunció un discurso histórico durante una reunión de ingenieros industriales, ya que le solicitaron su opinión al ser la única mujer participante en la convención: Se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por razones más que claras y obvias, el elemento más importante de la industria, y además a quién no se le estaba brindando la atención debida, mientras que el entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, sólo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Lillian, aseguraba que, aun siendo muy ignorada por los ingenieros, la psicología se estaba convirtiendo a pasos agigantados e innegablemente en una ciencia con mucho que ofrecer en la industria, afirmando que la nueva profesión de dirección científica, necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales. Finalmente, en 1970, la psicología industrial fue considerada como una legítima especialización de la psicología (Alonso, 2014).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

19 Fernanda Matarrita Murillo

Seguido del auge de esta nueva rama de la ciencia, el auge de la misma vio nacer a tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología industrial: Walter Dill Scott, Frederick W. Taylor. y Hugo Münsterberg. Aunque ninguno de ellos trabajó en conjunto con el otro, sus postulados se complementan y enriquecen este estudio.

### **Walter Dill Scott.**

El psicólogo Walter Dill Scott, escribió las obras *The Theory of Advertising (1903)* y *The Psychology of Advertising (1908)*, después de que fue invitado a ofrecer una charla a los desarrolladores industriales de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad y fue tan bien recibida. El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre los empleados y el mercado respectivamente, mientras que el segundo apuntaba hacia el incremento de la productividad con tácticas tales como la capacitación, la competitividad, lealtad y la concentración. Durante el año 1911 Scott había expandido sus conocimientos y áreas de interés, por lo que se vio motivado continuar nutriendo esta área de la ciencia con dos libros más: *Influencing Men in Business e Increasing Human Efficiency in Business*, estos tuvieron tanto éxito, que los métodos de Scott, fueron utilizados dentro de la Segunda Guerra Mundial en el ejército, comprobando así la eficiencia de sus postulados, influyendo sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad, además de que se consolidó como un científico-profesional muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional (Guillen y Guil, 2007).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

20 Fernanda Matarrita Murillo

### **Frederick W. Taylor.**

Alonso (2014) afirma que, ingeniero de profesión, Taylor logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación a pesar de sus limitantes. En su carrera profesional, logró ascender de obrero a supervisor y finalmente a director de planta; ejecutando estos puestos se dio cuenta que al rediseñar con éxito la situación laboral, se podía alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores; este conocimiento lo llevó a escribir su obra más conocida: *Principles of Scientific Management* (1911). Los principios en los que se basó el libro eran:

- La ciencia por encima de la regla del pulgar
- Selección científica y capacitación
- La cooperación por encima del individualismo
- División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Taylor descubrió que los trabajadores se mostraban más productivos si se les daban pequeños lapsos de descanso durante sus jornadas laborales, además de capacitarlos sobre cuándo trabajar y cuándo descansar, aumentando la capacidad en peso por trabajador de 12.5 a 47 toneladas desplazadas por día lo que daba como resultado en los empleados un aumento de sus salarios, sentimientos de utilidad y de realización personal y en la empresa redujo los costos de 9.2 centavos por tonelada a 3.9. Taylor fue acusado de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, gracias a la implementación de este método, además de que quedarían

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

21 Fernanda Matarrita Murillo

desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos. Finalmente, sus métodos fueron investigados por la Comisión de Comercio Interestatal (ICC) y la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Las discusiones nunca se dieron por concluidas: estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció (Alonso, 2014).

### **Hugo Münsterberg.**

Münsterberg era un psicólogo alemán tradicional. William James, un renombrado colega norteamericano, invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard donde aplicó sus métodos experimentales a diversos problemas; la meta del alemán, era la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), constaba de tres bases esenciales: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. La investigación que acreditó la carrera del alemán, fue determinar cómo era posible, capacitar a un chofer seguro de tranvías. Primeramente, estudió a detalle el perfil del puesto de trabajo, seguido de ello creó un laboratorio capaz de simular las sensaciones de un tranvía y finalmente, después de una serie detallada de estudios, llegó a la conclusión de que un buen conductor, debería ser capaz de valorar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance óptimo del vehículo. Muchos consideran a Münsterberg como el padre de la psicología industrial; psicólogos en el campo del siglo XX pueden seguir su influencia en la historia y ser guiados por sus enseñanzas (Aamodt, 2010).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

22 Fernanda Matarrita Murillo

Münsterberg apoyó la causa alemana al iniciar la Primera Guerra Mundial, dicha tensión emocional quizá contribuyó a su muerte en 1916. Su triste e inesperada muerte, dejó el campo un tanto asolado, ya que había muy pocos profesionales interesados y preparados para seguir sus pisadas. Después de su partida, los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos para la realización de investigaciones aplicadas en las áreas de trabajo, sin embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones con mucha más fuerza en el área de psicología industrial (Muchinsky, 2002).

### **Análisis, descripción y diseño de puestos**

El primer peldaño y tal vez la base de todo el proceso de reclutamiento, es el análisis, descripción y diseño del puesto; es una tarea casi imposible pretender proceder a la selección del candidato sin haber establecido antes con claridad el detalle, requisitos y espacio del puesto a ocupar. Si este paso es obviado, es posible que la dirección de proceso se torne confusa y se pierda una cantidad importante de recursos. El diseño de puestos no es una tarea reciente, sino más bien un hecho que los expertos han venido perfeccionando con el paso del tiempo. Casi que, por instinto, desde que el ser humano tuvo la necesidad de realizar labores para su sustento, como la pesca, caza y siembra, tuvo la necesidad también de mejorar la estrategia o eficiencia de la labor a través de conocimiento íntimo con la tarea que se desarrollaba y la capacitación de futuras generaciones.

Para lograr realizar un óptimo diseño de puesto, Aamodt (2010) sugiere que el primer paso a realizar sea un análisis exhaustivo y detallada descripción del mismo, que se recomienda sea desarrollado en una extensión de aproximadamente de una a

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

23 Fernanda Matarrita Murillo

cinco páginas. Dicha detallada descripción, es fundamental para poder determinar los requerimientos de dicha vacante y lograr tomar importantes decisiones relacionadas al Reclutamiento y Selección del Personal. En el mundo laboral, las organizaciones ofrecen tanta cantidad de puestos como sus necesidades internas y varían de acuerdo a la orientación que posee y el mercado a tratar, por ende, cada puesto está diseñado por medio del análisis y descripción del mismo para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales del puesto específico.

Afirma Chiavenato (2009), que la definición de puesto resurge gracias a la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático, transformándose de a poco en un conjunto de actividades realizadas de forma individual y en equipo. Aunque el tiempo ha pasado y los métodos han evolucionado de forma gradual conforme a las necesidades actuales, es importante destacar que algunas organizaciones aún siguen implementando el tradicional formato de análisis y descripción de puestos. En conclusión y de forma general, el diseño debe incluir el contenido del puesto, las calificaciones del candidato y la remuneración del mismo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

### **Reclutamiento y selección de personal**

En Recursos Humanos, el proceso de Selección y Reclutamiento de candidatos es uno de los más importantes, ya que dicha toma de decisiones su encuentra orientada a la incorporación de las técnicas adecuadas para resolver las necesidades de una empresa con la apertura o generación de una vacante. Los dos tipos de reclutamiento posibles a implementar dentro del proceso, están el reclutamiento

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

24 Fernanda Matarrita Murillo

interno y reclutamiento externo, para de esta forma y una vez definido, dar inicio al proceso de selección.

En los últimos tiempos y debido a las nuevas necesidades, los psicólogos en el campo laboral han logrado obtener influencia y relevancia en los métodos para diseñar puestos y reclutar con mayor eficiencia. Aunque los métodos existentes son amplios y variados, además objeto de investigación a lo largo de las últimas décadas, los resultados revelan que no todos los métodos son igualmente válidos o eficaces para este proceso; la evolución del conocimiento en el tema, de los puestos, necesidades organizacionales y el deseo constante de encontrar métodos cada vez más eficaces, ha producido un perfeccionamiento de los procedimientos de evaluación cada vez más minucioso, como una mejora general y constante, que beneficia a cada una de las partes involucradas (Castaño, G. y Prieto, 2011).

Las necesidades organizacionales actuales, exigen que las demandas internas se ajusten a las externas, ya que la capacidad de cada organización de evolucionar y crecer, será producto del conjunto de estrategias y métodos en la selección apropiada del talento humano. No podemos olvidar la cantidad de factores que pueden intervenir en la calidad del proceso de Selección, específicamente en la veracidad de los filtros que se aplican; cada puesto habilitado es el reflejo de una necesidad de la empresa y este viene conjuntamente con la cantidad de requerimientos y características del mismo que debió ser previamente aprobado. Los recursos tecnológicos que pueda tener una empresa, no siempre son sinónimos de competitividad, servicios, productos, procesos o clientes satisfechos, sino más bien depende de la calidad y desempeño de las personas que componen la estructura de la organización, ya que son los empleados

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

25 Fernanda Matarrita Murillo

quienes ejecutan de forma efectiva o no, los recursos con los que cuenta en la empresa no solo en tecnología, sino en todas las áreas para hacer buen uso de ellos y alcanzar ahora sí, competitividad, calidad de servicios, productos, procesos y clientes satisfechos (Chiavenato, 2009).

Si primeramente como base, se planifica y trabaja con precisión a nivel organizacional, en pulir el proceso de Selección y Reclutamiento, logrando un buen desarrollo del proceso, no solo traerá beneficios directos la productividad y rendimiento de servicios, sino que generará bienestar laboral y compromiso de parte de los empleados, que reflejará también por ende, muchos beneficios colaterales. u

### **Currículum Vitae.**

Según Aamodt (2010), el currículum vitae CV se define como una reseña de los antecedentes profesionales y educativos del solicitante. El canal permitirá que exista una conexión entre candidato y reclutador, es innegablemente el Curriculum Vitae (CV), ya sea físico o digital. El CV es la herramienta clave dentro del proceso de Reclutamiento, de ahí la importancia de que su estructura sea hecha con veracidad por los candidatos y el análisis detallado por los reclutadores, podríamos mencionarlo como el primer filtro dentro del proceso, que permitirá conocer más allá que los datos básicos del aspirante, sino también si este es competente para la ejecución del puesto o no. Por medio del CV no es posible predecir el desempeño de una persona, considerando que este documento solo es un anuncio del solicitante de sus habilidades y la posibilidad de que la información descrita sea un fraude, puede suponer un nivel intermedio (p.148).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

26 Fernanda Matarrita Murillo

Siguiendo con las propuestas del mismo autor, hay tres reglas básicas a aplicar ante la ejecución de un CV ideal y competente al día de hoy:

1. Atractivo y fácil de leer: Permitir que los márgenes tengan un espacio amplio que no permita que la información se vea saturada. Debe verse bien, ya que aunque su información sea valiosa, si no se ve bien será difícil de leer.
2. Sin errores: No es aceptable que en una hoja de vida profesional existan errores de escritura, ortográficos, gramaticales o de hechos.
3. Preparación y competencias: El CV debe lograr que el candidato se vea tan calificado para el puesto vacante como sean posible, con su información verdadera.

El primer objetivo del CV será lograr una entrevista, que se logrará a través de información clara y específica en la hoja de vida, que son: datos personales, formación académica, experiencia profesional, proyecciones laborales, habilidades y conocimientos. Se presentan desafíos significativos a lo largo del proceso de Reclutamiento, por lo tanto Chiavenato (2009), en su libro Gestión del Talento Humano, recalca lo siguiente

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. Los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aun cuando la eficacia del

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

27 Fernanda Matarrita Murillo

reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y éstas pueden ser positivas o negativas. Además, es esencial que haya cooperación entre la línea y el staff para el reclutamiento. El consultor de RH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos. El proceso de reclutamiento no es sencillo ni barato. Cuesta tiempo y dinero. Pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido (p. 127).

Es claro que a pesar de los desafíos que se pudiesen presentar, el beneficio de un buen Proceso de Reclutamiento es mucho más grande. A medida que se logre el éxito en este proceso, una organización tendrá excelentes solicitantes entre los cuales escoger, por lo tanto es necesario atraer talentos, sea a corto, mediano y a largo plazo. Este proceso además de ser desafiante, es estratégico para las organizaciones.

### **Selección.**

Una vez que el proceso de Reclutamiento ha sido ejecutado, el siguiente paso es la selección de los candidatos. Chiavenato (2009), afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno (p. 137).

Según Guillén y Guil (2007), la selección es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

28 Fernanda Matarrita Murillo

de trabajo vacantes o de nueva creación (p. 213). Explican también que el proceso de selección, debe cumplir con dos objetivos fundamentales:

- a. Disminuir los errores de contratación de nuevo personal.
- b. Dotar a la empresa de los mejores empleados.

La Selección del candidato, debe ser una tarea compartida entre el departamento de Recursos Humanos de la empresa y la jefatura que ha solicitado la vacante, quienes en conjunto y después de atravesar una serie de filtros, tomarán una decisión final.

Antes de iniciar con la selección, es importante determinar el modelo que se utilizará para ese proceso específico según la necesidad. El Modelo de Colocación propone que existe un solo candidato para única vacante, por lo que el rechazo no da a lugar. También existe el Modelo de Selección, en donde hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar, por lo que cada candidato es comparado según perfil y resultados, escogiéndose la mejor opción entre ellos. En el Modelo de Clasificación, existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, por lo que será comparado que candidato se ajusta mejor a cual puesto y cual candidato mejor para vacante. Si es rechazado para alguna posición, podrá seguir concursando para las demás a las que aplique. Según expertos, este podría ser el enfoque más amplio y eficaz. Por último, está el Modelo de Valor Agregado y se llama así justo por el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización, por ello, el punto será contratar al candidato con mayor cantidad de competencias que vayan a aumentar la calidad de la empresa (Chiavenato, 2009, p. 140).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

29 Fernanda Matarrita Murillo

Una vez establecido el método a utilizar, los dos métodos por excelencia que se han usado para conocer integralmente al candidato, son las entrevistas y las pruebas, ambas pueden ser de muchos tipos y para diversos propósitos.

### ***Entrevistas.***

La entrevista es un método que ha sido cuestionado a lo largo de los años como subjetivo e ineficiente; la entrevista no estructurada ha dejado de utilizarse por completo, por que implicaba un alto margen de error, ya que estaba basada únicamente en la opinión del entrevistador lo que le restaba validez, sin embargo, continúan vigentes prácticamente en todas las organizaciones, siendo los tipos más populares la entrevista conductual y la entrevista situacional.

La entrevista conductual, mejor conocida como Entrevista de Descripción de Patrones de Comportamiento (EDPC), se solicita a los entrevistados que describan conductas previas en situaciones pasadas, los entrevistadores buscan evidencia de que el individuo haya demostrado una conducta que sugiera que es capaz de lograr un comportamiento similar en una situación laboral. Por otro lado, las entrevistas situacionales se basan en la teoría del establecimiento de metas. En tales entrevistas, se presentan situaciones hipotéticas relacionadas con el trabajo a los entrevistados, y se les pide que indiquen cómo responderían ante ellas. Se basan en la suposición de que la intención para comportarse predice el comportamiento futuro (Arnold et al, 2012, p. 135 y 136).

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

30 Fernanda Matarrita Murillo

### ***Aplicación de Pruebas.***

Tal vez el factor más importante de utilizar pruebas de calidad en el proceso de selección, es que la información que arrojará será válida y objetiva acerca de las diversas características de interés del candidato. La cantidad de pruebas utilizadas por las diversas organizaciones en el proceso de Selección, son prácticamente infinitas, más para efectos de la explicación, es posible señalar que existen entre ellas, divisiones generales de que se seccionan según el propósito.

- **Habilidades cognitivas:** Pretende determinar razonamiento y habilidades mentales específicas.
- **Psicométricas o de personalidad:** El objetivo es determinar el perfil y factores de personalidad de la persona, para determinar si es apta para la vacante o no.
- **Coficiente Intelectual:** Se evalúa las habilidades intelectuales generales como memoria, vocabulario, fluidez verbal y habilidad numérica.
- **Habilidades motoras y físicas:** En ocasiones, el puesto que se ofrece requiere de habilidades motoras específicas, por lo que la aplicación de pruebas motoras, es fundamental.
- **Rendimiento:** Se evalúa directamente sobre el desempeño, lo que una persona ha aprendido.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

31 Fernanda Matarrita Murillo

### **Contratación de personal**

Una vez elegido el candidato que reúne las condiciones necesarias para ocupar la vacante, el siguiente paso será iniciar con el proceso de contratación del candidato, el cual debe contener los aspectos más importantes presentes y futuros que vinculan al nuevo empleado, con la empresa.

#### **Contratos laborales.**

Los contratos laborales son el medio legal por el cual, de forma voluntaria, una persona decide prestar sus servicios a una organización por una remuneración, estableciendo los deberes y derechos de ambas partes. Según el Manual Básico de aplicación del Derecho Laboral Costarricense (2016), un contrato existe cuando se dan los siguientes tres elementos:

1. Prestación personal del servicio. Significa que el servicio debe ser realizado única y exclusivamente por el trabajador contratado y no por la persona. El trabajador siempre será persona física.
2. Recibo de salario o remuneración.
3. Dependencia del trabajador a un patrono o a un representante de dicho patrono, como tener horario o recibir indicaciones (subordinación jurídica) (p. 2 y 3).

Martínez (2009), aclara que para que un contrato laboral se considere como válido y claro para ambas partes, debe contener los siguientes apartados:

- Datos Personales: En este apartado deben ir los datos del candidato, la organización y el representante legal.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

32 Fernanda Matarrita Murillo

- Tipo de Servicio: Características del servicio y/o trabajo que realizará el candidato.
- Duración: Inicio y fin del acuerdo y/o vigencia, para ello debe indicarse si el contrato es por tiempo definido o indefinido.
- Jornada: Explicar con claridad si la jornada a realizar es diurna, nocturna, rotativa y se debe especificar los horarios de la misma y días de la semana.
- Salario: El candidato debe llevar un respaldo del salario bruto que recibirá por sus servicios cada mes, además de indicar las fechas de pago y si será semanal, quincenal o mensual.
- Lugar: Se debe aclarar el o los lugares en donde el candidato deberá presentarse a prestar servicios.

### **Acuerdo de Confidencialidad.**

El acuerdo o contrato de confidencialidad, es una aclaración de índole legal que protege los derechos de ambas partes, evitando que no se divulguen ni utilicen la información que es de carácter privado y confidencial, ya sea directamente o a través de tercero, ni antes ni después del proceso de negociación.

Tanto en contrato laboral como el de confidencialidad son entregados y firmados en el proceso de contratación si el candidato acepta, por medio del cual se pretende, constar la completa discreción de ambas partes mientras estén involucradas.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

33 Fernanda Matarrita Murillo

Si se quebranta este acuerdo, la parte que haya incumplido, podría verse sometido a consecuencias legales.

### **Inducción y/o formación de personal.**

Un profesional, posiblemente maneje los mismos conocimientos que su colega, debido a la formación académica que han recibido, más un puesto de trabajo no, ya que todas las empresas cuentan con sistemas y procedimientos distintos, aunque sean puestos iguales; es por ello que el proceso de inducción es tan importante, aunque el nuevo empleado posea mucha experiencia en el mismo campo.

La mayoría de las empresas, cuentan con un proceso de inducción y/o formación del nuevo candidato a su puesto, primeramente de índole teórico, seguido de la sección práctica; en ocasiones este proceso puede ser impartido por la jefatura, empleados antiguos capacitados o ambos.

### **Metodología aplicada**

*Dos Pinos* diseñó hace más de 30 años un departamento de *Capital Humano* que ha estado en constante evolución. En la actualidad, dicho departamento cuenta con aproximadamente 15 profesionales en administración de empresas, recursos humanos y psicología, quienes se encargan diariamente de verificar puestos vacantes, revisar bases de datos, generar anuncios de reclutamiento, revisar currículos, convocar posibles candidatos, aplicar pruebas y seleccionar candidatos que se entrevistarán con las diferentes jefaturas de la empresa para un veredicto final, que si se concreta, pasará igualmente por este departamento todo su proceso de contratación e ingreso al sistema.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

34 Fernanda Matarrita Murillo

El departamento de *Capital Humano* fue sesgado durante el año 2017, ya que se creó un nuevo sector que fue trasladado del Coyol, Alajuela a Belén, Heredia, llamado *Centro de Servicios Compartidos- SER*, una nueva modalidad a nivel mundial en donde diversos profesionales en distintos ámbitos, brindan variedad de servicios a la empresa en su totalidad. Se define específicamente como la concentración de procesos comunes a diferentes servicios bajo una misma organización, que opera como una unidad independiente con enfoques de servicio y negocios, dentro de ella y en este caso particular, *Capital Humano*.

Debido a la nueva *Reforma Procesal Laboral*, expedida en el año 2017 en nuestro país, *Dos Pinos* se vio motivada a realizar una reforma también dentro de sus normas internas y crear diversos sistemas de respaldo. En el caso de *Capital Humano*, desde el momento en que un candidato se presentan con sus documentos en las instalaciones a realizar pruebas y/o ser entrevistado, se genera una responsabilidad por parte de la empresa ante esa persona y el estado, por lo que se debe elaborar un expediente detallado y riguroso del proceso del candidato, con cada uno de los pasos por los que atravesó, que deben ser registrados y archivados independientemente del resultado que se obtenga de su proceso.

*Dos Pinos* es una empresa que brinda empleo a todo lo largo del país debido y a todos los estratos sociales, debido a las diversas sedes con las que cuenta muchos sectores. Aunque la contratación sea masiva y los diferentes procesos sean llevados de forma paralela, cada uno de los pasos del proceso se realiza de forma totalmente individual y única. Aunque el proceso es extenso y meticuloso, este no debe tardar más de 15 días en realizarse.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

35 Fernanda Matarrita Murillo

### **Análisis de Curriculum Vitae**

En Dos Pinos, se reciben cientos de Curriculum Vitae semanalmente a través de diversas vías. Los candidatos pueden dejar los documentos físicos en las diversas sedes de la empresa; estos serán recopilados por mensajería interna y llevados hasta las oficinas de *Capital Humano*. Otra forma en la se reciben cientos de hojas de vida, es a través de e-mail, muchos de ellos recomendados por otros empleados de la empresa o por la publicación en redes sociales de alguna dirección para un puesto específico. Otro método que se utiliza, es la publicación de vacantes en **empleo.com**, en donde los candidatos al registrarse, podrán concursar para diversos puestos aplicando para ellos a través de esta plataforma, estos llegarán hasta una base de datos manejada por los *Especialistas en Reclutamiento*.

Todos los Curriculum Vitae que llegan hasta *Capital Humano*, deben pasar el primer filtro de selección a través del análisis de los especialistas, quienes seleccionarán aquellos que cumplen los requisitos para los diversos puestos dentro de la empresa y los archivarán por zonas, ya sea de forma digital o física, mientras que los que no califican en ninguna de las áreas, serán descartados.

### **Solicitud de la vacante**

Este paso dentro del proceso de selección de personal, depende de las jefaturas de cada área. En el momento que se abre una vacante en cualquier sector de la empresa, ya sea en planta, bodega, sector administrativo o cualquier otro, por renuncia, despido, incapacidad, retiro u otra, la jefatura deberá llenar un *ticket* en el

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

36 Fernanda Matarrita Murillo

sistema de la empresa, el cual otorgará un número de requisición único para dicha vacante.

La jefatura deberá explicar en dicho *ticket*, el puesto específico de la vacante, origen por la que esta se abrió, salario autorizado de la posición, horario laboral del puesto, jefatura responsable, lugar de trabajo (ya que la empresa cuenta con varias sedes) y departamento al que pertenece la vacante. Al llenarlo de forma completa, la solicitud llegará a *Capital Humano*, específicamente a los *Analistas ABC*, quienes asignarán dicho proceso a uno de los *Especialistas en Reclutamiento*; ellos darán inicio al proceso de búsqueda y selección de los candidatos.

### **Análisis y selección de curriculum vitae**

Una vez abierta y solicitada la vacante, los *Especialistas en Reclutamiento*, trabajan en elegir entre cinco a diez Curriculum Vitae de entre las diversas plataformas mencionadas anteriormente, comparando objetivamente los perfiles de puesto que ya han sido diseñados en cada una de las áreas por los especialistas correspondientes. Una vez elegidos los mejores candidatos disponibles, se les realizará un estudio completo a través de un *Datum* otorgado por la empresa *Equifax*, que contiene su historial crediticio, entre otros datos personales de peso. Si el candidato posee adeudos en estado de morosidad o juicios por montos que superen su salario mensual, deberán ser descartados por temas de rentabilidad.

### **Pre-entrevista telefónica**

Una vez realizados los dos primeros filtros, los *Especialistas en Reclutamiento* entregarán los documentos de los candidatos que pasaron con éxito a los *Analistas de*

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

37 Fernanda Matarrita Murillo

*Reclutamiento.* Los candidatos recibirán una llamada de parte de la empresa, con el fin de corroborar datos que no fueron colocados en sus Hojas de Vida como disponibilidad, posibilidad de traslado y otros datos de importancia, además de que les serán explicadas las labores y diversas condiciones del trabajo, para conocer si están de acuerdo y dispuestos a aceptarlas y se ajustan a sus aspiraciones y capacidades.

Los candidatos que por alguna razón, ya sea por disponibilidad, incumplimiento de los requisitos necesarios o algún otro motivo, presenten inconvenientes para el desarrollo del puesto, serán descartados en este paso del proceso. En ocasiones, los candidatos no responden las llamadas de la empresa, por lo tanto si se trata de establecer comunicación con ellos en diversas oportunidades y por diversos medios sin recibir respuesta, estos también serán descartados.

Finalmente, los candidatos que pasen el filtro de la pre-entrevista telefónica, serán citados a las instalaciones del Centro de Servicios Compartidos-Ser en Belén, Heredia, para iniciar formalmente con los siguientes pasos de proceso que determinarán si son aptos para el puesto al que aplican o no.

### **Pruebas**

El departamento de Capital Humano en *Dos Pinos*, cuenta con una batería de pruebas psicométricas y lógico-matemáticas, las cuales permiten determinar rasgos de personalidad y de razonamiento del candidato; dichas pruebas son aplicadas por los *Especialistas de Seguimiento a la Vacante* y serán asignadas conforme a las necesidades y naturaleza de la posición a la que aplica el candidato.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

38 Fernanda Matarrita Murillo

En caso de que los candidatos no aprueben satisfactoriamente dichas pruebas que se les realicen, ya sea por rasgos de personalidad en rojo o un *Coefficiente Intelectual* no apto para la naturaleza del trabajo asignado, serán informados y descartados del proceso de selección, mientras que aquellos que enfrenten cada una de las pruebas con éxito, serán enviados inmediatamente con uno de los *Especialistas en Reclutamiento* para continuar con el proceso.

Una vez realizadas las pruebas por los candidatos, estas deben ser tabuladas por los *Especialistas de Seguimiento a la Vacante*, para ser integradas con su respectiva interpretación dentro los expedientes de cada uno de los candidatos, así la haya aprobado o no.

### **Predictive index (PI).**

Esta prueba es realizada a todos los candidatos que aplican a un puesto dentro de la empresa y han atravesado exitosamente las etapas anteriores, ya que es altamente confiable en cuánto a terminar los rasgos de personalidad de quienes la realizan. Se ha diseñado para ser la evaluación con base científica más eficaz, sencilla y fácil de usar dentro de ámbitos laborales, sumamente útil dentro de empresas de eje multitudinal.

La evaluación del Predictive Index, señala los comportamientos en el trabajo, lo que permite predecir los empujes y motivaciones de los colaboradores. Hablamos de una evaluación validada científicamente, sencilla pero muy efectiva, que mide cuatro empujes conductuales primarios: dominancia, extroversión, paciencia y formalidad. El resultado de la prueba proporciona un marco sencillo para entender la

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

39 Fernanda Matarrita Murillo

conducta de las personas en el lugar de trabajo, además de un patrón de sus empujes claves y por tanto, información sobre sus necesidades y conductas.

Es por ello, que resulta para la empresa de suma importancia, la aplicación del PI a cada uno de los candidatos dentro del proceso de selección, ya que permitirá conocer a la jefatura de forma específica, las fortalezas y debilidades de su nuevo empleado, para así actuar con su personalidad laboral conforme a lo que sea estratégicamente más beneficioso para la empresa y para el colaborador también.

Aunque en la mayoría de los casos los candidatos no son descartados por esta prueba, en el caso de las personas que aplican para algún puesto dentro del *Departamento de Ventas*, es necesario que cuenten con un perfil de personalidad específico debido a las características propias del puesto.

### **Work Personality Index (WPI).**

Esta prueba psicométrica es aplicada dentro de la *Dos Pinos* únicamente a los candidatos de puestos operativos. El WPI mide los rasgos de personalidad de la población adulta normal y no examina cuestiones clínicas o de salud mental. Como resultado, los puntajes bajos en las escalas no son indicativos de patología, sino más bien, diferentes preferencias y motivaciones para trabajar; estas influyen en el tipo de trabajo que las personas tienen éxito y en lo que disfrutan hacer.

Su metodología está basada específicamente para determinar los comportamientos dentro del área laboral, por lo que permite comprender a las jefaturas qué impulsa las conductas en el lugar de trabajo para garantizar la

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

40 Fernanda Matarrita Murillo

alineación, impulsar el éxito de su equipo y alcanzar sus objetivos comerciales más rápido de lo que se esperaba.

El cuestionario está diseñado para identificar rasgos de personalidad que se relacionan con el desempeño laboral; usualmente toma entre 15 y 20 minutos en completarse. Fue creado para las aplicaciones de selección de candidatos de trabajo, orientación de opciones de carrera y mejora de la funcionalidad del equipo. El WPI evalúa 17 escalas primarias que miden aspectos de la personalidad del trabajo para establecer vínculos entre las preferencias de un individuo y su comportamiento laboral. Estas 17 escalas se clasifican en cinco grupos que proporcionan una visión de la personalidad del trabajo.

Cada ítem cuenta con dos respuestas verdes, una amarilla y una roja. Las respuestas rojas implican un riesgo latente para la empresa, por lo que si un candidato posee dentro de su cuestionario más de 3 respuestas de alerta, será descartado.

### **Prueba numérica.**

La prueba numérica es aplicada únicamente a los candidatos de planta, debido a que la naturaleza de estos puestos, requiere eventualmente la solución de operaciones básicas con rapidez y bajo presión. Consiste en ocho operaciones matemáticas simples, dos sumas, dos restas, dos multiplicaciones y dos divisiones.

El fin de esta prueba es conocer si los candidatos cuentan con la capacidad de realizar pruebas simples con éxito y que les permita desenvolverse correctamente dentro de su área de trabajo, debido a las necesidades que se presentan en ocasiones en los diversos puestos de planta.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

41 Fernanda Matarrita Murillo

Los candidatos deben pasar la prueba con una nota mínima de 75, si no lo logran, no serán descartados de inmediato, más se les dará prioridad a aquellos aspirantes que obtuvieron una nota superior.

### **Wonderlic Psychometric Test (WPT).**

El test psicométrico Wonderlic (WPT) es una prueba lógico-matemática de fácil aplicación, que generalmente mide el nivel intelectual y provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas jóvenes y adultas. Esta prueba es aplicada únicamente a los candidatos del sector administrativo de la empresa, ya que es importante determinar si existe la capacidad para realizar el trabajo al que se postula con la normalidad y fluidez esperada del puesto.

Se puede administrar tanto de manera individual como colectiva, más es importante que se realice en un lugar que provea calma y silencio, ya que los candidatos necesitarán concentración. Se les asigna un tiempo de 12 minutos de trabajo efectivo únicamente, para que los candidatos realicen tantos ítems como sea posible; no deben terminarla de forma obligatoria, sino que más bien lleguen hasta dónde puedan en el tiempo asignado y si hay algún ítem que no comprendan, pueden dejarla en blanco y pasar al siguiente. La interpretación de sus resultados permite obtener una detallada evaluación de la capacidad de un individuo. Es de fácil aplicación, calificación e interpretación.

Cada ítem posee un valor específico según su nivel de dificultad que se le otorga si la respuesta es correcta o resta de ser incorrecta. El test se aprueba con una

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

42 Fernanda Matarrita Murillo

calificación de 20 puntos en adelante. A quienes no obtengan la calificación requerida y necesaria para la aprobación de la prueba, se les cerrará el proceso en ese momento.

### **Entrevista por competencias**

Este paso del proceso también es realizado por los *Especialistas en Reclutamiento* y lo que se pretende, es conocer aspiraciones, aptitudes y habilidades específicas del candidato que pasó las pruebas y que probablemente no se encuentran dentro de su Hoja de Vida. Esto logra a través de una serie de preguntas predeterminadas y se les pide además, que comenten una situación laboral complicada en la que se hayan encontrado y cómo la resolvieron.

Durante la entrevista por competencias, pueden surgir diferentes situaciones que den como resultado que el candidato sea descartado por alguna razón, ya sea competencias, aspiraciones o alguna otra razón de peso que interrumpa el proceso del aspirante y le impida continuar.

### **Entrevista con la jefatura**

Si un candidato atravesó correctamente todas las etapas anteriores, se agenda una cita con la jefatura correspondiente para que realice la entrevista final. *Los Especialistas en Seguimiento a la Vacante* y *los Especialistas en Reclutamiento*, elaboran en conjunto un informe que será entregado a la jefatura, digitalizando los documentos más relevantes, como el CV, resultados de las pruebas, entrevista por competencias, etc. Esta entrevista tendrá lugar según la locación del puesto en donde se aplicó, ya sea en la planta del Coyol, Alajuela, en el Centro de Servicios, en Heredia o en alguna de las otras sedes alrededor del país.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

43 Fernanda Matarrita Murillo

Una vez que el candidato ha atravesado con éxito cada uno de los filtros del proceso, será entrevistado por el jefe del área correspondiente, quién realizará preguntas referentes únicamente al ámbito laboral y a la naturaleza específica del trabajo, para así determinar de entre los posibles candidatos presentados por *Capital Humano*, cuál es aquel que se ajusta más a las necesidades presentadas por la vacante o bien, si ninguno de ellos es totalmente apto para el puesto y hay que empezar de cero nuevamente.

### **Pre-empleo médico**

Todos los candidatos que hayan atravesado los filtros mencionados con anterioridad de forma correcta y se encuentren aplicando para puestos de índole operativo, deberán realizarse un examen médico riguroso en el *Centro Médico- Dos Pinos*, ubicado en la planta en Coyol, Alajuela. Estos puestos se caracterizan por el esfuerzo físico constante, por lo tanto, si los resultados de los exámenes evidencian algún impedimento médico para la naturaleza del trabajo, su proceso deberá cerrarse.

### **Pruebas de laboratorio**

Todos los candidatos que apliquen para puestos en contacto con planta y hayan llegado hasta esta etapa, deben realizarse los exámenes de laboratorio: Frotis y Procultivo. *Dos Pinos* cuenta con un convenio con *Laboratorios Labin*, por lo que todos los aspirantes que deban pasar por este proceso serán enviados allí. Los *Especialistas de Seguimiento a la Vacante* se encargarán de agendar la cita para la realización de las pruebas con el laboratorio y también cubrir los gastos de la misma.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

44 Fernanda Matarrita Murillo

En caso de que los resultados revelen alguna afección y/o bacteria que porte el candidato, que pueda contaminar los productos que se realizan dentro de las instalaciones y atente contra la salud de los consumidores, deberá ser descartado en este momento.

### **Contratación**

Finalmente, aquel candidato que ha atravesado todas las etapas de forma exitosa, se le convoca para que se presente en el Centro de Servicios Compartidos-Ser, Dos Pinos en Belén, Heredia, a finalizar con el proceso de selección. Una vez el candidato en las instalaciones, pasará con los *Analistas en Contrataciones*, quienes le comunicarán que ha sido elegido para el puesto al cual aplicó; allí se leerá su contrato y se le dará el reglamento de ética de la empresa. También, al ser *Dos Pinos* una cooperativa, ofrece diversos beneficios que el nuevo empleado puede decidir adquirir o no; en caso de aceptar, deberá firmar la documentación correspondiente para cada uno de ellos.

Una vez lista la documentación, se le creará al nuevo empleado un nombre de usuario en el sistema, se ingresarán todos y cada uno de sus datos, se enviará su información al *Departamento de Nómina* y a las cooperativas de las que ha decidido ser parte, se le hará un carnet y tarjeta de accesos de la empresa, además de asignársele el día de ingreso y horario correspondiente. Una vez que todo su expediente sea registrado y archivado, se cerrará la vacante y el candidato pasará a ser oficialmente, un empleado *Dos Pinos*.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

45 Fernanda Matarrita Murillo

### **Ferías de empleo**

Cuando la Dos Pinos tiene necesidades especiales de contratación en cantidades mayores a las acostumbradas, ya sea por la apertura de un nuevo sector o un aumento en la producción, el *Departamento de Capital Humano* organiza ferias de empleo en sus instalaciones para suplir dicha necesidad de la forma más eficiente posible.

Estas son las únicas ocasiones en donde el proceso de reclutamiento en la empresa, será grupal y no individual, debido a las necesidades del momento. Dicho día se realizarán todos y cada uno de los pasos del proceso mencionados anteriormente pero de forma colectiva, hasta obtener el número de contrataciones que requieren.

En este proceso, todo el equipo de *Capital Humano* trabaja por igual, sin división de funciones y puestos y más bien en conjunto, con el fin de maximizar los resultados en el menor tiempo posible.

#### **Masiva.**

En este tipo de feria de empleo realizada en la *Dos Pinos*, se publica en redes sociales un anuncio del puesto o puestos requeridos por la empresa, requisitos de cada uno de ellos, día y hora de la feria de empleo, además de los documentos específicos que deben presentar ese día.

Se opta por esta opción, cuando la demanda de contratación en la empresa supera los cien nuevos empleados y por razones obvias, es muy extensa y tediosa, más

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

46 Fernanda Matarrita Murillo

suple de forma eficiente la necesidad posible de urgencia de las plazas nuevas que deben cubrirse.

### **Controlada.**

Se opta por este tipo de feria de empleo cuando la demanda no es tan alta más si urgente y se requieren de varios puestos específicos por cubrir. En este caso se hacen anuncios en redes sociales y en el **empleo.com** para que los candidatos interesados envíen sus Hojas de Vida; estas serán analizadas y se escogerán a los candidatos que cumplan con los requisitos necesarios por el puesto.

Una vez seleccionados los candidatos, se les convocará a la feria de empleo a una hora específica, de esta forma el *Departamento de Capital Humano* los podrá atender en grupos y/o secciones. Al final de la feria de empleo, se espera que se hayan realizado todas las contrataciones solicitadas para cubrir la necesidad inicial.

### **Población atendida**

*Dos Pinos* ofrece un alta de demanda de empleos a la población costarricense en diversas áreas tanto profesionales como de oficio calificado. Cuenta con sedes y sucursales en las siete provincias del suelo costarricense y posee empleados de todos estratos sociales del país. Según la vacante que se ofrezca, así será la población a la que se atienda para dicho puesto. En la actualidad, *Dos Pinos* maneja un número que supera los cinco mil quinientos empleados en el país y continúa en crecimiento.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

47 Fernanda Matarrita Murillo

### **Tasa de demanda por áreas**

*Dos Pinos* en su trayectoria se ha visto en la necesidad de incrementar sus operaciones y por ende las áreas de labores, debido al crecimiento constante de la empresa. La cooperativa está dividida en 13 áreas generales, en las cuales alrededor de diez empleados se encargan del área legal, veinticinco en tecnologías de la información, aproximadamente veinticinco más en el nuevo proyecto de las heladerías *La Estación*, treinta de auditoría, treinta y cinco ocupando puestos de gerencia general, treinta y cinco más profesionales se encuentran en capital humano, aproximadamente ciento veinte en el sector financiero, alrededor de doscientas cincuenta personas trabajan en el Centro de Servicios Compartidos- SER, cerca de mil empleados laboran en el sector agro comercial, mientras que otros mil más en los sectores de mercadeo y comercial, finalmente aproximadamente los tres mil empleados restantes trabajan en el área de operaciones y producción.

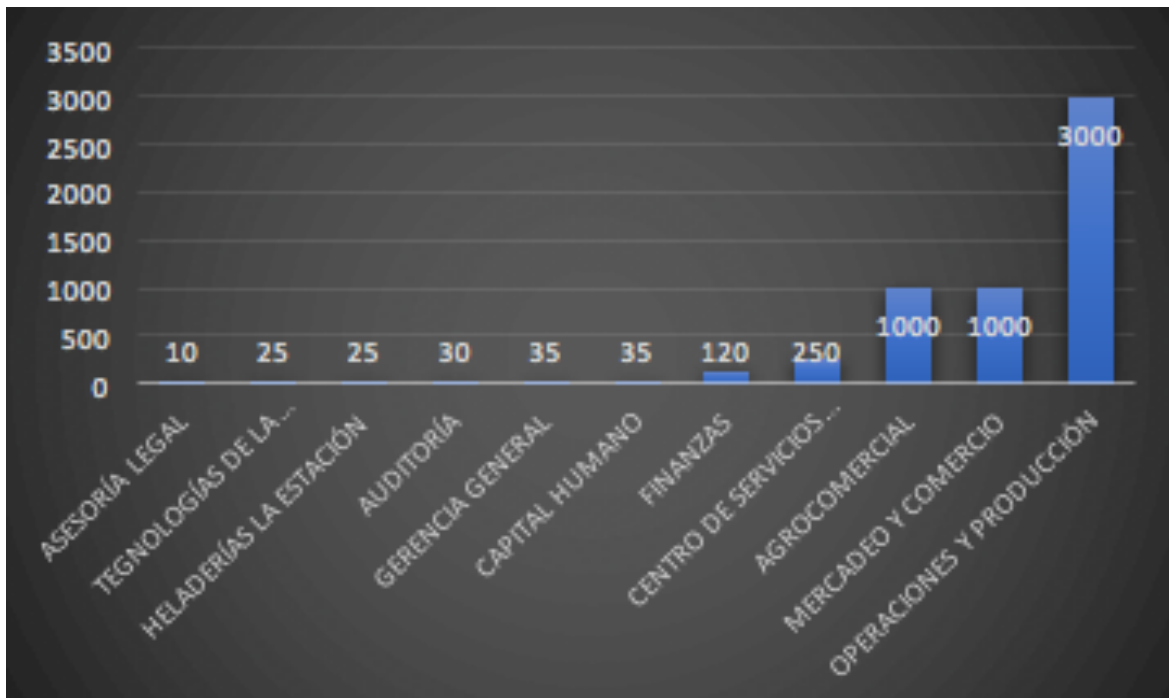
El éxito creciente de *Dos Pinos* se encuentra en sus productos, sin duda alguna, esta es el área fuerte de la exitosa cooperativa nacional, por lo que la demanda masiva en su producción se evidencia en la innegable cantidad de capital humano requerida para ejecutar las funciones operacionales y productivas, superando por mucho en número a cualquier otro sector de la empresa.

Como ya ha sido mencionado, aunque en *Dos Pinos* se atiende desde el sector de reclutamiento a personas de todo el país y de todos los estratos sociales, podríamos asegurar que del 100% de los candidatos que se presentan a entrevista, el 54% aplican para puestos operativos y/o productivos, 18% para el sector agro comercial, 18% más para

## PRÁCTICA PROFESIONAL

48 Fernanda Matarrita Murillo

mercadeo y comercio, mientras que el 9% será atendido para cualquier otro de los ocho sectores restantes de la empresa.



### Tasa de demanda demográfica

Ya que la planta principal de producción y operaciones de la empresa se encuentra en el Coyol, Alajuela, la población de esta es la zona es la que conforma la mayor cantidad de empleados *Dos Pinos*, sin embargo la empresa cuenta con empleados en todas las zonas del país, ya que la cantidad de sedes, plantas y operaciones en todo el territorio nacional, generan empleo en cada una de las provincias.

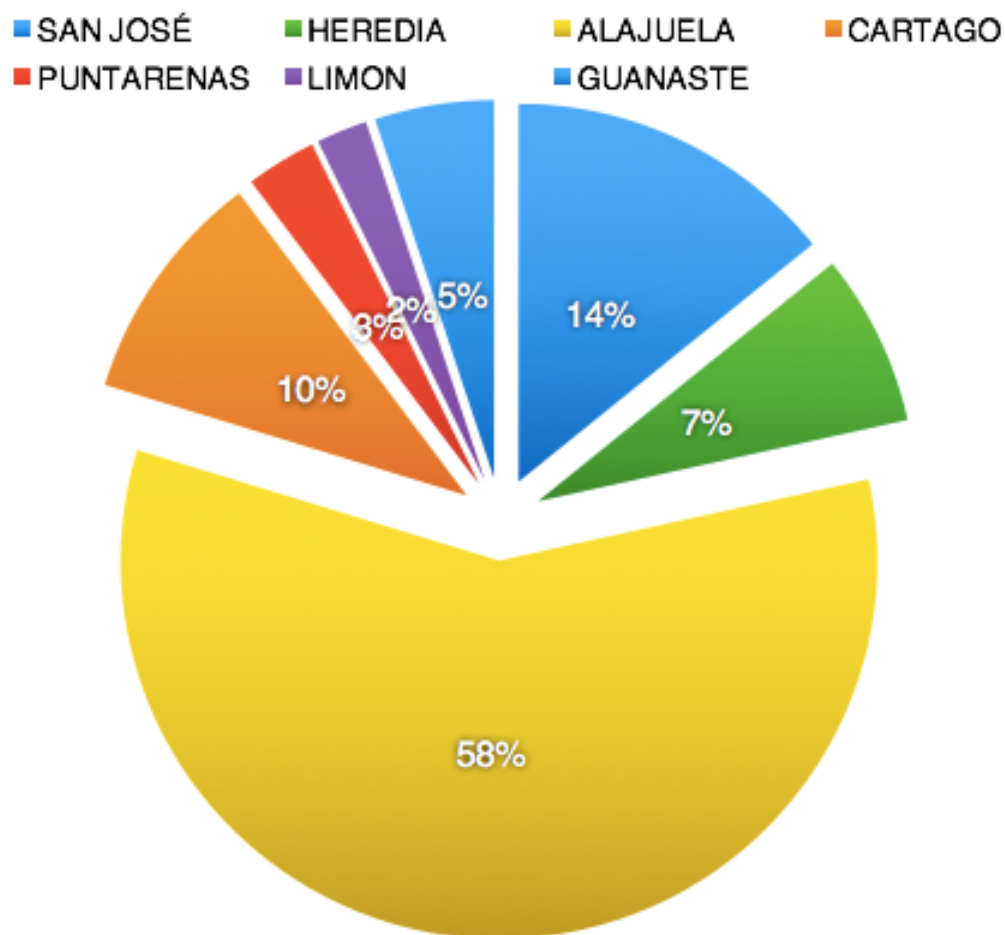
En la actualidad, la *Dos Pinos* cuenta con alrededor de 780 empleados del sector de San José, 405 en el sector de Heredia, 3200 de Alajuela, 550 residentes de Cartago, 165 de

## PRÁCTICA PROFESIONAL

49 Fernanda Matarrita Murillo

Puntarenas y 120 de Limón. O sea, que de cada diez candidatos que se presentan en la empresa para ser entrevistados, alrededor de seis son del sector de Alajuela.

Con la recopilación de los datos, podríamos asegurar que la población que se atiende con mayor frecuencia en *Capital Humano*, son personas que aplican para puestos operativos y/o productivos del sector de Alajuela. Por lo general, quienes aplican para estos puestos son personas con un nivel de escolaridad no superior a noveno año de secundaria, residentes en su gran mayoría de los puntos centrales de la provincia y con conocimientos en planta y/o manipulación de alimentos.



## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

50 Fernanda Matarrita Murillo

### **Atención individual**

El proceso tradicional, es el que se realiza en el día a día de la empresa y está diseñado para llevarse a cabo de forma individual. En el momento que se abre una plaza, se realiza el proceso de a uno, para suplir esa necesidad unitaria. Como ya ha sido aclarado, existe una demanda de puestos mucho más alta que otras, de igual forma se recibieron diariamente candidatos de todo el país y para diversos puestos de la empresa.

En cada una de las ocasiones que se recibió a los candidatos que fueron seleccionados para iniciar con el proceso de aplicación, en las instalaciones del Centro de Servicios Compartidos- Ser, los pasos les fueron ejecutados de forma completamente individual, desde la aplicación de pruebas, hasta la entrevista con la jefatura. Existen diferencias en la aplicación de procedimientos entre un candidato y otro según el puesto al que este aplique:

- Puestos operativos: Predictive index, WPI, prueba por competencias, entrevista con la jefatura y preempleo médico.
- Puestos en planta: Predictive index, prueba matemática, WPI, prueba por competencias, entrevista con la jefatura, prueba de laboratorio y preempleo médico.
- Puestos administrativos: Predictive index, WPT, prueba por competencias, entrevista con la jefatura.

Las pruebas psicometricas PI y WPI se califica a de forma automática una vez que el reclutador coloca los resultados, arrojando en análisis inmediatamente una vez que se ha

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

51 Fernanda Matarrita Murillo

realizado, mientras que las pruebas lógico-matemáticas WPT y la prueba matemática se califican de forma manual.

Tanto la prueba por competencias como la entrevista con la jefatura, posee un formato de preguntas genéricas que deben ser completadas en una hoja. El pre-empleo médico y las pruebas de laboratorio, se manejan por los profesionales correspondientes dentro de la empresa.

### **Atención grupal**

Este es un procedimiento que se realiza de forma muy eventual y únicamente por procesos especiales o de urgencia que se presentan en la empresa. En este caso, durante el mes de Junio de 2018, *Dos Pinos* abrió nuevas heladerías *La Estación*, por lo que necesitaba contratar alrededor de nuevas plazas y fue necesario crear una feria de empleo controlada para los puestos de: Vendedor de tienda, asistente de tienda, encargado de tienda y supervisor de tienda.

### **Número de participantes.**

Ya que el número de plazas nuevas eran veinte, se convocó tras la publicación de los puestos y la revisión de los Curriculum Vitae cerca de cien candidatos a que se presentaran el sábado 2 de junio de 2018 a las instalaciones del Centro de Servicios Compartidos- Ser, el Belén, Heredia en dos bloques, un grupo a las 8:00 am y el otro para las 9:00am.

### **Objetivo.**

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

52 Fernanda Matarrita Murillo

La meta principal de este procedimiento radicaba en la necesidad de la contratación urgente de las personas idóneas para las veinte plazas disponibles, además de que la importancia de ejecutar el proceso en el menor tiempo posible para iniciar con las operaciones en la brevedad posible.

En este día debían pasar por todo el proceso de reclutamiento y selección de inicio a fin las veinte personas que iniciarían en las nuevas Heladerías *La Estación, Dos Pinos*, además de la contratación en caso de ser elegidos.

### **Desarrollo general.**

Al establecerse en el departamento la necesidad y agendarse a dos semanas la feria de empleo controlada, se dio inicio también con el proceso de evaluación y selección de perfiles. Para realizarse de una forma más efectiva, la publicación de las vacantes con los respectivos requisitos se realizó en **empleo.com**, por lo que todo el proceso de recopilación y evaluación de las Hojas de Vida se realizó a través de esta plataforma.

Una vez seleccionados los perfiles para los diversos puestos, se les realizó la pre-entrevista telefónica y se les citó para el 2 de junio de 2018 en las instalaciones del Centro de Servicios Compartidos- Ser en dos bloques horarios, cincuenta a las 8:00am y cincuenta más a las 9:00am.

Durante la feria de empleo fue realizado cada uno de los pasos que ya han sido desarrollados, pero de forma grupal, desde la explicación de las pruebas hasta la firma de contrato, explicándose en grupo de aproximadamente quince personas las instrucciones para que las ejecutaran a la vez, excepto la entrevista por competencias y la entrevista con

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

53 Fernanda Matarrita Murillo

la jefatura, no olvidando que ya a que cada uno de los pasos funcionan a su vez como filtros, no todos llegaron hasta esta instancia.

### **Alcances y limitaciones.**

Como principal ventaja de la atención grupal de candidatos que se realiza en casos eventuales a través de las ferias de empleo, es evidentemente la cantidad de personas que pueden ser contratadas en solo día, proceso que en ocasiones puede tardar hasta quince días, por lo que en relaciones de tiempo, las ferias de empleo representan un ahorro importante del mismo, además de que se llena una necesidad latente presentada por la empresa, es una brevedad de tiempo importante.

Por el otro lado, la desventaja más grande que se puede destacar dentro de las ferias de empleo, es la *limpieza del proceso*. Todos los pasos del proceso de reclutamiento, como ya fue mencionado, en la generalidad son realizados en quince días aproximadamente, mientras que en las ferias de empleo, en uno. Por razones obvias, hay documentos que pueden estar incompletos o incorrectos, por lo que completarlos o corregirlos, toma tiempo extra dentro de las operaciones regulares. También es importante destacar que en ocasiones las personas que son contratadas dentro de las ferias de empleo, pueden ser menos estables dentro de sus puestos a largo plazo, ya que los filtros pierden efectividad debido a la rapidez de su aplicación.

### **Procedimientos e intervenciones realizadas**

Durante la práctica profesional realizada en la Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L, se tuvo la oportunidad de participar en todos y cada uno de los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección, en los meses de mayo, junio y julio de 2018.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

54 Fernanda Matarrita Murillo

Recapitulando, se realizó en la práctica profesional: análisis de CV, selección de CV, pre-entrevistas telefónicas, la aplicación cada una de las pruebas utilizadas en la empresa, entrevistas por competencias, envío de informes a las jefaturas (que consta únicamente de la digitalización de los documentos más importantes de los candidatos seleccionados), además de la participación activa en una feria de empleo. Cada uno de los pasos mencionados, se encuentran descritos a profundidad en la sección de *Metodología aplicada*, sin embargo, se describirá a continuación, dos de las experiencias más relevantes.

### **Feria de empleo controlada**

La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L., hace aproximadamente dos años, tomó la decisión de abrir heladerías alrededor del país, con un estilo mucho más personalizado y con productos exclusivos, llamadas *La Estación de Dos Pinos*. Dichas heladerías, han representado un éxito rotundo para la empresa, por lo que se encuentra en constante crecimiento, por lo que este innegable hecho, llevó a la empresa a tomar la decisión de abrir nuevas sedes en San José, Heredia y Alajuela, generando alrededor de 25 nuevas plazas para los puestos de: *Vendedor de Tienda, Asistente de Tienda y Encargado de Tienda*, lo que representa una alta demanda de contratación para la empresa, por lo que se decidió realizar una feria de empleo de carácter controlado, para suplir esta gran necesidad.

Se trabajó activamente en la logística de la feria de empleo controlada de la empresa antes, durante y después de la misma. En este proceso se contó con la oportunidad de realizar el filtro, análisis y selección de CV de forma totalmente individual, ejecutando también diariamente los indicadores de las revisiones. Una vez seleccionados los perfiles,

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

55 Fernanda Matarrita Murillo

se procede con la realización de 125 pre-entrevista telefónicas, simultaneo a la elaboración de la matriz de registro y los indicadores diarios de dichas llamadas.

El día 2 de junio de 2018, se participó de forma integral con todo el equipo del *Departamento de Capital Humano* el día de la feria de empleo, en las instalaciones del Centro de Servicios Compartidos- Ser, en la Ribera de Belén, Heredia, realizando labores varias de las necesidades propias de la feria controlada, como revisión de documentos, calificación de pruebas, organización de pasos, etc.

Una vez terminada la feria, se ejecutó nuevamente de forma individual, la matriz de todos los candidatos que no fueron contratados, con el fin de tener un respaldo legal para aquellos que no aprobaron el proceso por diversas razones, además de posibles contrataciones futuras para aquellos que si aprobaron, más fueron superados por otros candidatos, en caso de que se den renunciadas, despidos o incapacidades.

### **Terna de candidatos: supervisor de operaciones**

Aunque la búsqueda de candidatos para la vacante *Supervisor de Operaciones*, pertenece al proyecto de heladerías *La Estación*, su ejecución se realizó por aparte, debido al carácter técnico de la misma, además de que sus funciones no ocurren únicamente dentro las heladerías, sino más bien en las oficinas centrales, controlando y visitando todas las tiendas a su vez.

Una vez solicitada la vacante por la jefatura, este proceso fue delegado, por lo que se tuvo la oportunidad de realizar cada uno de los procesos de forma individual. Los requisitos que debían cumplir los candidatos, fueron elegidos según la jefatura correspondiente:

## PRÁCTICA PROFESIONAL

56 Fernanda Matarrita Murillo

- Bachiller en Administración de Empresas, con énfasis en Mercadeo & Ventas o carrera afín.
- Inglés Intermedio (deseable)
- Manejo de paquetes de Windows Office (Excel, Word, Power Point).
- Formación especializada en retail.
- Experiencia mínima de 5 años en posiciones similares en retail de comidas.

También estaría encargado de las siguientes funciones:

- Supervisar las operaciones diarias de la organización encontrando e implementando métodos para hacer más productiva las heladerías, proveyendo procesos efectivos para las operaciones de las heladerías.
- Participar en la preparación de presupuestos, facilita todo lo necesario para lograr los diferentes resultados requeridos para el negocio.
- Controla el inventario, maneja la logística, entrevista y supervisa a los empleados, contemplando incluso la planificación de los horarios de los colaboradores en cada uno de los puntos de venta.

El anuncio de la vacante fue colocado únicamente en [empleo.com](http://empleo.com), por lo que todos los candidatos interesados debieron postularse a través de este medio. Una vez analizados alrededor de 150 CV de candidatos postulantes por el puesto, fueron elegidos diez, de los cuales siete pasaron el filtro del *Datum* y/o análisis crediticio.

Al realizarse las pre-entrevistas telefónicas, tres candidatos más fueron descartados, ya que uno de ellos ya se encontraba trabajando, otro más no aceptó los horarios del puesto y el último no cumplía con todos los requisitos. Según esta base, se convocó a los cuatro candidatos restantes para iniciar con el proceso de Selección, a los que llamaremos: W, X,

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

57 Fernanda Matarrita Murillo

Y y Z, ya que su información es de carácter totalmente confidencial. Antes de proceder con la entrevista por competencias y con la jefatura, por las características del puesto, todos los candidatos debieron realizar el PI y el WPT.

### **W.**

W es Bachiller en Administrador de Empresas desde hace tres años, más fue por doce años administrador de un restaurante de comida oriental. Tristemente y a pesar de su experiencia, no aprobó la prueba del WPT, por lo que su proceso debió llegar hasta esta instancia.

### **X.**

El candidato es estudiante avanzado de Ingeniería Industrial (excepción que se hizo debido a su experiencia), se encontraba trabajando como administrador de una franquicia McDonald's. Aunque aprobó ambas pruebas, al realizar la entrevista por competencias, no se encontraba de acuerdo con el salario ofrecido para la posición, por lo que su proceso finalizó en este punto.

### **Y.**

Y, es Licenciado en Ingeniería Industrial desde hace dos años y ha laborado como administrador de diferentes puntos de comida rápida. Aprobó el WPT y su PI mostró excelentes resultados, además del amplio conocimiento demostrado en la entrevista por competencias, por lo que se digitalizaron sus documentos más importantes, creando así su informe que fue enviado a la jefatura, para la realización de su entrevista.

### **Z.**

El candidato es Licenciado en Administración de Empresas desde hace 7 años y administró durante ocho años diversos puntos de venta POPS. Obtuvo buenos en resultados

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

58 Fernanda Matarrita Murillo

en las pruebas WPT y PI, además de que se mostró seguro y capacitado en la entrevista por competencias, por lo que se le realizó y envió el informe respectivo y se agendó una entrevista con la jefatura.

Este fue el candidato elegido finalmente por la jefatura, debido a que se consideró que es quién contaba con mayor experiencia en el campo y quién se encontraba más capacitado para las labores del puesto.

### **Alcances y limitaciones de la práctica**

#### **Alcances**

- Aprendizaje basto, amplio y detallado de todo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de una macro empresa a nivel centroamericano y el involucramiento de Psicología Laboral en dicho
- Elaboración logística de matrices de control, además de indicadores que permite a la jefatura conocer avances de los procedimientos y tener respaldo legal de los procesos.
- Apoyo cercano y constante en todo el proceso de Reclutamiento y Selección de las heladerías *La Estación*, antes, durante y después de la misma.

#### **Limitaciones**

- Humanas: El volumen de trabajo fue altamente elevado a comparación con la cantidad de personal disponible para realizar las diversas tareas asignadas.
- Económicas: Debido a situaciones internas, la empresa se vio limitada en determinado momento a realizar nuevas contrataciones, congelándose las plazas alrededor de una semana y media, atrasando varios procesos y la efectividad de los mismos.
- Ambientales: La empresa cuenta con tres salas para realizar las pruebas y las entrevistas por competencias, mientras que el departamento cuenta con cuatro *Analistas en Reclutamiento* encargados de las entrevistas por competencias, por lo que, en ocasiones, los candidatos deben esperar hasta media hora, mientras se habilita alguna de las salas para ser entrevistados.

### Conclusiones

- La Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos R.L. cuenta con un procedimiento eficaz para el análisis de los conocimientos, habilidades, aptitudes y requisitos específicos para cada perfil profesional por medio el Análisis de CV y las pre-entrevistas telefónicas, sin embargo, se considera importante contar con profesionales de la salud mental, capaces de realizar evaluaciones más profundas de cada candidato antes de descartar o aprobar el inicio de su proceso.
- Las pruebas aplicadas para la evaluación de candidatos son eficaces y poseen el respaldo científico necesario, más no se cuenta con un profesional de salud mental que brinde a los candidatos previamente a las mismas, una explicación, calma, confort y seguridad, impidiendo que un factor secundario como los nervios o alguna otra necesidad adversa, afecte los resultados de dichas pruebas.
- Cada una de las pruebas es tabulada de forma digital, lo que arroja de forma automática los resultados que aprueban o no al candidato, más no se cuenta con un profesional en psicología que además de valorar la calificación de la misma, analice los textos y coloque al nuevo candidato en aquella vacante dentro de su experiencia, para la que se encuentra más capacitado y en donde podrá desenvolverse con mayor éxito y normalidad.
- El desarrollo de matrices e indicadores de control, permitieron a las jefaturas mantener información importante para el futuro acerca de los candidatos que brindará soporte de forma legal, además de brindar orden y poder valorar el seguimiento, avances y desempeño de las labores realizadas.

**Recomendaciones**

- Considerar la necesidad latente de incluir al equipo de profesionales del departamento encargado de reclutamiento y selección de personal, así como de la empresa en general, psicólogos que puedan brindar un servicio mucho más integral y profundo, dentro del proceso y manejo de las problemáticas de los empleados.
- Dos Pinos cuenta con un programa llamado *Universidad Cooperativa*, que se encarga de la capacitación de los empleados administrativos, más no existen programas de este tipo para los puestos operativos que es en donde hay mayor rotación de empleados. La implementación de un programa de formación de empleados previo a iniciar con labores, reduciría la alta tasa de rotación presentada.
- Fomentar la creación un programa para pasantes y/o practicantes en todas las áreas de la empresa, que permita a la jefatura seguir una serie de pasos que beneficie tanto al practicante, como a la empresa, ya que aunque se reciben los servicios, no hay un orden específico o lista de pasos a seguir, en ocasiones puede perderse el objetivo de la misma en el proceso.

**Referencias**

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.

American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3a ed.). México: Manual Moderno.

Alonso, H. (2014). *Psicología Laboral*. Universidad Nacional de La Plata.

Recuperado el 2 de julio de 2018 de

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/programas/pp.5713/pp.5713.pdf>

Brown, S. D y Lent, R. W. (Eds.). (2011). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken N.J.: John Wiley and Sons.

Castaño, M. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Recuperado el 18 de julio de 2018, de Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.

Guillén, C., & Guil, R. (2007). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*.

México: McGraw Hill.

Martinez, C. (2009). *Contrato de Trabajo. Preparaciones de oposiciones para la*

*enseñanza*, 7(2), 1-24. Recuperado el 22 de julio de 2018, de

[http://assets.mheducation.es/bcv/actualizaciones/documentos/FOL\\_GM\\_02.pdf](http://assets.mheducation.es/bcv/actualizaciones/documentos/FOL_GM_02.pdf)

Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al Trabajo* (Sexta ed.). Thompson Learning.

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

63 Fernanda Matarrita Murillo

Nunes, P. (26 de Agosto de 2012). *knoow*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de

[http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/acuerdo\\_confidencialidad.htm](http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/acuerdo_confidencialidad.htm)

Pattoni, J. (2013). Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.. *Superintendencia*

*de economía popular y solidaridad*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/PPT%20COOPERATIVA>

Rodríguez, M. (2013). Propuesta de un sistema de gestión y control para el comité de

educación y bienestar social de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L..

San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Román, F. (2015). Dos Pinos Costa Rica- Frío?. *Industria Alimenticia*. Recuperao del 10 de


junio de 2018 de [https://www.industriaalimenticia.com/articulos/dos-pinos-de-costa-](https://www.industriaalimenticia.com/articulos/dos-pinos-de-costa-rica-frio)

[rica-frio](https://www.industriaalimenticia.com/articulos/dos-pinos-de-costa-rica-frio)

Anexos

Anexo 1: Hoja de evaluación PI

Edited by Foxit PDF Editor  
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010  
For Evaluation Only.

PI Worldwide 

THE PREDICTIVE INDEX ®  
Pesquisa Organizacional  
Lista de Palavras

Form III - PO  
Brasil

Página 1

Nome WILIAN AMBROSIO DE OLIVEIRA JUNIOR Data 06 DE ABRIL DE 2011

Ocupação TÉCNICO EM INFORMÁTICA Empresa AUTONOMO

INTRUÇÕES: Por favor leia as palavras da lista abaixo e marque com um X aquelas que você julga que descrevam a **forma como as outras pessoas pensam que você deve proceder.**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| Prestativo..... <input type="checkbox"/>          | Estimado..... <input type="checkbox"/>              | Calmos..... <input type="checkbox"/>            |
| Descontraído..... <input type="checkbox"/>        | Preocupado..... <input type="checkbox"/>            | Popular..... <input type="checkbox"/>           |
| Empolgante..... <input type="checkbox"/>          | Sentimental..... <input type="checkbox"/>           | Polido..... <input type="checkbox"/>            |
| Assertivo..... <input type="checkbox"/>           | Aventureiro..... <input type="checkbox"/>           | Dinâmico..... <input type="checkbox"/>          |
| Paciente..... <input type="checkbox"/>            | Salutar..... <input type="checkbox"/>               | Exuberante..... <input type="checkbox"/>        |
| Conscienzioso..... <input type="checkbox"/>       | Despretensioso..... <input type="checkbox"/>        | Escapista..... <input type="checkbox"/>         |
| Sofisticado..... <input type="checkbox"/>         | Sociável..... <input type="checkbox"/>              | Generoso..... <input type="checkbox"/>          |
| Persistente..... <input type="checkbox"/>         | Agradável..... <input type="checkbox"/>             | Modesto..... <input type="checkbox"/>           |
| Zeloso..... <input type="checkbox"/>              | Benquisto..... <input type="checkbox"/>             | Ousado..... <input checked="" type="checkbox"/> |
| Fora-de-série..... <input type="checkbox"/>       | Dócil..... <input type="checkbox"/>                 | Tolerante..... <input type="checkbox"/>         |
| Harmonioso..... <input type="checkbox"/>          | Exigente..... <input type="checkbox"/>              | Amável..... <input type="checkbox"/>            |
| Leal..... <input type="checkbox"/>                | Caridoso..... <input type="checkbox"/>              | Vigoroso..... <input type="checkbox"/>          |
| Cheio de Iniciativa... <input type="checkbox"/>   | Persuasivo..... <input type="checkbox"/>            | Resoluto..... <input type="checkbox"/>          |
| Convencional..... <input type="checkbox"/>        | Cuidadoso..... <input type="checkbox"/>             | Tranquilo..... <input type="checkbox"/>         |
| Eloquente..... <input type="checkbox"/>           | Satisfeito..... <input checked="" type="checkbox"/> | Culto..... <input type="checkbox"/>             |
| Cínico..... <input type="checkbox"/>              | Compreensivo..... <input type="checkbox"/>          | Mandão..... <input type="checkbox"/>            |
| Passivo..... <input type="checkbox"/>             | Espirituoso..... <input type="checkbox"/>           | Respeitoso..... <input type="checkbox"/>        |
| Gentil..... <input type="checkbox"/>              | Compatível..... <input type="checkbox"/>            | Desinteressado..... <input type="checkbox"/>    |
| Corajoso..... <input checked="" type="checkbox"/> | Obediente..... <input type="checkbox"/>             | Flexível..... <input type="checkbox"/>          |
| Interessante..... <input type="checkbox"/>        | Animado..... <input type="checkbox"/>               | Atraente..... <input type="checkbox"/>          |
| Atencioso..... <input type="checkbox"/>           | Obstinado..... <input type="checkbox"/>             | Confiável..... <input type="checkbox"/>         |
| Seguro de si..... <input type="checkbox"/>        | Convincente..... <input type="checkbox"/>           | Impaciente..... <input type="checkbox"/>        |
| Equilibrado..... <input type="checkbox"/>         | Responsivo..... <input type="checkbox"/>            | Tímido..... <input type="checkbox"/>            |
| Competitivo..... <input type="checkbox"/>         | Amigável..... <input type="checkbox"/>              | Meticuloso..... <input type="checkbox"/>        |
| Elegante..... <input type="checkbox"/>            | Egoísta..... <input type="checkbox"/>               | Versátil..... <input type="checkbox"/>          |
| Magnânimo..... <input type="checkbox"/>           | Reservado..... <input type="checkbox"/>             | Afável..... <input type="checkbox"/>            |
| Audaz..... <input checked="" type="checkbox"/>    | Sério..... <input checked="" type="checkbox"/>      | Diplomático..... <input type="checkbox"/>       |
| Bem-Educado..... <input type="checkbox"/>         | Perseverante..... <input type="checkbox"/>          | Egocêntrico..... <input type="checkbox"/>       |
| Medroso..... <input type="checkbox"/>             |   | Devoto..... <input type="checkbox"/>            |

## **PRÁCTICA PROFESIONAL**

65 Fernanda Matarrita Murillo

### **Anexo2: Prueba de matemáticas**

**Nombre:**

**Resultado:**

**Cédula:**

**Fecha:**

### **PRUEBA DE CÁLCULOS NUMÉRICOS**

Para el uso de esta prueba queda estrictamente prohibido el uso de teléfono celulares, calculadora o algún tipo de conversación entre compañeros, al no acatar estas órdenes quedaría descalificado del proceso de reclutamiento. Puede realizar cualquier tipo de cálculos en la hoja. Si tiene alguna duda debe consultar a la persona que se la esta aplicando.

#### **I PARTE: SUMA**

245+690:

324+987:

#### **II PARTE: RESTA**

653-28:

977-63

#### **III PARTE: MULTIPLICACIÓN**

6x12:

123x20

#### **IV PARTE: DIVISIÓN**

81/9

525/25

**Anexo 3: Anuncios en empleo.com**

## Encargado de tienda (heladerías)

💰 Salario confidencial

⚙️ Comercial

📍 Alajuela / [Otras](#)

👤 1 Vacante

🕒 Publicado 21 May 2018

🏢 Administración de Empresas / [Otras](#)

✓ [Aplicar a anuncio](#)

### Descripción general

Coordinar y administrar la gestión de ventas de la Heladería, siguiendo la estrategia definida, y cumpliendo con todos los requerimientos, políticas y procedimientos necesarios para garantizar la operación del punto de venta, mediante un adecuado manejo de todos los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

### Requisitos para aplicar

Diplomado en Administración de Empresas, Mercadeo y Ventas o preparación equivalente al puesto (Deseable grado de Bachillerato).

Conocimientos en Servicio al cliente

Conocimiento Inglés (deseable)

Manejo de paquetes de Windows Office (Excel, Word, Power Point) Nivel intermedio.

Deseable conocimientos en SAP

Experiencia mínima de 3 años en labores de administración de Ventas.

Experiencia de 1 año en el manejo de personal.

## Asistente de tienda (heladerías)

💰 Salario confidencial

⚙️ Comercial / [Otras](#)

📍 Alajuela / [Otras](#)

👤 1 Vacante

🕒 Publicado 21 May 2018

🏢 Administración de Empresas / [Otras](#)

✓ [Aplicar a anuncio](#)

### Descripción general

Ejecutar labores relacionadas con labores de asistencia en la tienda, así como la gestión de cobro y despacho de producto, además de la atención al cliente en el punto de venta, siguiendo los procedimientos, políticas y normas establecidas, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de ventas.

### Requisitos para aplicar

Secundaria Completa, deseable grado técnico en Servicio Al Cliente, Contabilidad o carrera afín.

Conocimientos en servicio al cliente.

Estudios administrativos en proceso (deseable, no indispensable)

Certificado de Manipulación de Alimentos, INA preferiblemente

Manejo de Paquetes de Windows Office (Excel, Word, Power Point) Nivel Intermedia.

Dispuesto a trabajar horarios rotativos, días feriados y fines de semana

Mínimo 2 años de experiencia como asistente en labores similares, en negocios de retail (restaurantes o puntos de venta de comidas rápidas).

**Anexo 4: Anuncio de redes sociales**

**Dos Pinos**  
...siempre con algo mejor.

Se comunica la apertura del Concurso Externo para la plaza de:  
**TECNICO EN AUTOMATIZACIÓN (COYOL)**

**Descripción:**  
Ejecutar labores calificadas relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas electrónicos y de automatización

**Requisitos:**

- ✓ Diplomado en Electrónica o carrera afin.
- ✓ Conocimientos complementarios en equipo TLS, CIP
- ✓ Formación avanzada del Idioma Inglés.
- ✓ Conocimientos básicos en el control y manipulación de Químicos.
- ✓ Deseable curso de formación en Metrología.
- ✓ Experiencia mínima de tres años en funciones técnicas de reparación de sistemas industriales

Interesados enviar CV al correo a [bolsatrabajo@dospinos.com](mailto:bolsatrabajo@dospinos.com)  
Fecha Límite: Jueves 19 de julio del 2018  
Nota: Solamente se recibirán los correos con el asunto "Técnico en automatización"

**Anexo 5: Matriz pre-entrevistas telefónicas**

FECHA EN LA QUE SE RECIBE	FECHA EN EL QUE SE LLAMA	DURACION	NOMBRE COMPLETO DEL CANDIDATO	CEDULA	PUESTO / OCUPACION POR LA QUE PARTICIPA
28/5/218	29/5/18	1 DÍA	XXLERMO XXAÑOS BASTOS	XX 1442 0648	ASISTENTE DE TIENDA
28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXNA XXSADA XXAS	XX 0481 0849	ASISTENTE DE TIENDA
*28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXNA XXCHENA ARAYA	XX 1482 0657	ASISTENTE DE TIENDA
28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXRINE XXREZ LINARES	XX 1322 0782	ASISTENTE DE TIENDA
*28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXNIELA XXTORO GRIJALBA	XX 0108 0620	ENCARGADO DE TIENDA
*28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXFAEL XXDÁN BRENES	XX 0355 0569	ENCARGADO DE TIENDA
28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXULA XXESADA BRENES	XX 0406 0659	ENCARGADO DE TIENDA
*28/5/18	29/5/18	1 DÍA	XXIN XXIDÓS ARCE	XX 0435 0741	ENCARGADO DE TIENDA

DONDE VIVE UBICACIÓN	NUMERO CELULAR	VEHICULO/ LICENCIA/ DEPENDE DEL PUESTO	ACTUALMENTE TRABAJA?	FAMILIAR LABORANDO PARA D.P
GUÁCIMA, ALAJUELA	62786101/60523202	NO	SI	NO
CARTAGO CENTRAL	72370109/72998862	NO	NO	NO
PATARRÁ, SAN JOSÉ	85038376/70709223	NO	NO	NO
MORAVIA, SAN JOSÉ	86408968	NO	NO	NO
PAVAS, SAN JOSÉ	72364112/60254339	NO	NO	NO

**PRÁCTICA PROFESIONAL**  
69 Fernanda Matarrita Murillo

**Anexo 6: Indicador análisis CV**

Fecha	Nuevos Aplicantes	CV Revisados	Aprobados	Candidatos Morosos
22,23/5/18	304	49	7	1
24/5/18	171	157	5	0
25/5/18	23	160	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>452</b>	<b>366</b>	<b>16</b>	<b>2</b>

**Anexo 7: Indicador agendados**

DATOS: 29-5-18	Asistente de Tienda	Vendedor de Tienda	Encargado de Tienda	Totales
CV Aprobados	17	23	19	59
No responde	4	6	5	15
No estan interesados	2	0	1	3
Sin manipulación de alimentos	5	2	4	11
Agendados	13	17	14	44

**Anexo 8: Matriz no contratados feria**

PUESTO	DIRECCION	AREA	ZONA	CANDIDATO	REALIZA PRUEBAS R&S	PI	WPI	LI	NUMERICA
JPERVISOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXRDO XXMPO VARGAS	2/6/18	PENDIENTE	N/A	21	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXCK XXIGUEZ SOLANO	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXIANNA XXIGUEZ GONZALEZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	ALAJUELA	XXETH XXNA ALVARADO	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXLLA XXERO JIMENEZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXALIA XXCHEZ RODRIGUEZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXYFER XXRREZ BENAVIDES	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXAN XXINEZ UGARTE	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	XXGY XXOVAL OCAMPO	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	DIANA SALAZAR SANCHEZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	ALAJUELA	BEBERLYN ALVAREZ MOYA	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	CARTAGO	FRANCISCO JOSE REYES CRUZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	ELYN VILLATORO GRIJALBA	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	KATTYA AVILA ANDRADE	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
ENEDOR DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	SAN JOSE	PAOLA ESQUIVEL ELIZONDO	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A
SISTENTE DE TIENDA	MERCADEO	HELADERIAS	HEREDIA	MONICA DIAZ MARTINEZ	2/6/18	PENDIENTE	APROBADO	N/A	N/A

# PRÁCTICA PROFESIONAL

70 Fernanda Matarrita Murillo

FECHA ENVIO CORREO A JEFATURA	FECHA RESPUESTA JEFATURA	Tiempo Respuesta 1	FECHA REAL ENTREVISTA	FECHA DE SELECCIÓN DEL CANDIDATO	Tiempo Respuesta 2	APRUEBA	RECHAZA	COMENTARIO JEFATURA
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL PARCIALMENTE PERO PUEDE SER POTENCIADO
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%. VER TEMA DEL HORARIO
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL PARCIALMENTE PERO PUEDE SER POTENCIADO
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		NO FUE ENTREVISTADA
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL PARCIALMENTE PERO PUEDE SER POTENCIADO
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL PARCIALMENTE PERO PUEDE SER POTENCIADO
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%
2/6/18	2/6/18	0	2/6/18	2/6/18	0	X		CUMPLE CON EL PERFIL AL 100%

## Anexo 9: Matriz procesos varios

PI	WPI	LI	NUMERICA	MEDICO	RESULTADO	ENVIO	RECIBIDO	MANEJO	ESCRITA	PRACTICA	REFERENCIAS
DTR	APROBADO	N/A	87	PENDIENTE		PENDIENTE		N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
SIP	N/A	N/A	87,5	PENDIENTE		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	75	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	87,5	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	100	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE
PENDIENTE	APROBADO	N/A	87,5	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	N/A	N/A	N/A	PENDIENTE