

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
1 Karissa Martínez Rojas

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTROAMÉRICA



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A.

TUTOR: LICENCIADO JOSÉ PABLO ROMERO VILLEGAS

ESTUDIANTE:
KARISSA MARTÍNEZ ROJAS

2019

Contenido

Proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A.....	4
Descripción de la Institución.....	5
Historia.....	5
Servicios que se brindan.....	7
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	9
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Definición de psicología.....	10
Psicología laboral.....	10
Antecedentes.....	10
Recursos Humanos.....	13
Análisis de perfil de puesto.....	14
Reclutamiento.....	18
Tipos de reclutamiento.....	19
<i>Fuentes de reclutamiento</i>	22
Selección del personal.....	23
Diferencia entre reclutamiento y selección.....	24
<i>Pasos del proceso de reclutamiento y selección</i>	25
Entrevistas.....	28
Tipos de entrevista.....	29
Evaluaciones.....	32
Tipos de evaluaciones.....	33
<i>Evaluaciones psicológicas</i>	33
<i>Assessment Center Method (ACM)</i>	34
Pruebas técnicas.....	35
Evaluaciones médicas.....	36
Informe final.....	37
Tipos de informes.....	39

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
3 Karissa Martínez Rojas

La ética en los procesos de reclutamiento y selección del personal	40
Metodología aplicada	44
CompetenciasPlus (Apéndice 4)	46
Población atendida.	48
Proceso de contratación I.	50
Proceso de contratación II.	52
Procedimientos e Intervenciones Realizadas.....	53
Departamento Administrativo	53
Primer filtro.	53
Segundo filtro.....	53
Tercer filtro	54
Cuarto filtro.	54
Quinto filtro.....	54
Departamento de Producción	54
Primer filtro.....	54
Segundo filtro.....	55
Tercer filtro.	55
Cuarto filtro.	55
Alcances y Limitaciones de la práctica	56
Alcances.	56
Limitaciones.....	57
Conclusiones y Recomendaciones	58
Conclusiones.	58
Recomendaciones sobre los objetivos.....	59
Recomendaciones para Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A.	60
Recomendaciones para la escuela de psicología de la UNADECA	61
Referencias.....	62
Apéndice.....	66
Apéndice 1.....	66
Apéndice 2.....	68
Apéndice 3.....	68
Apéndice 4.....	71
Apéndice 5.....	80

**Proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Grupo Corporativo Tres
Erres Holding S.A**

En el presente informe de práctica profesional supervisada, se analizan los factores influyentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal a partir del análisis de perfil de puestos, las entrevistas, las pruebas psicométricas y los informes finales.

Se realizó la práctica profesional en Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A durante los meses de junio a julio de 2019, cumpliendo con las 320 horas de requisito. La finalidad de la práctica consistió en colaborar con el departamento de Recursos Humanos en los procesos propios de vinculación de los colaboradores a los puestos ofertados, a partir del proceso completo de reclutamiento, selección del personal y la aplicación de todos los conocimientos adquiridos de la psicología laboral.

Se realiza una descripción de la institución con el objetivo de conocer mayormente la empresa Tres Erres S.A, se indican los objetivos, las áreas de trabajo, la misión, la visión, los valores y la historia. Posteriormente, se continúa realizando una descripción de los conceptos de psicología, la psicología laboral y recursos humanos.

Se plantea el procedimiento realizado en cada uno de los pasos de reclutamiento y selección del personal. Se realiza un repaso de la población atendida y de las personas que fueron contratadas en los puestos respectivos.

Se describen los alcances y las limitaciones presentes al realizar todo el proceso de reclutamiento y selección durante la práctica profesional universitaria en la empresa Tres Erres y

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
5 Karissa Martínez Rojas

de igual manera, se mencionan las conclusiones y recomendaciones respectivas del tema escogido.

Descripción de la Institución

Historia

Tres Erres S.A. se creó en 1958, producto del deseo de varios empresarios de diversificar sus áreas de negocio. Se estableció un taller de enderezado y pintura, cerca de la Capilla de las Ánimas, en el centro de San José. Para 1963, el negocio fue comprado a los empresarios por el único y actual dueño. En 1966, se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde adquirió el nombre y reputación 3R (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A, 2019).

En 1990, abrió su actual planta de la Uruca, con más de 10,000 m². y la última tecnología en reparación y repintado de carrocerías. En la actualidad, Tres Erres cuenta con cuatro talleres ubicados en: La Uruca, Curridabat, Tibás y Lindora; adicionalmente, cuenta con un taller de servicio en las instalaciones de nuestro socio comercial AutoStar (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A, 2019).

Según Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A (2019), la población a la que se dirigió el apoyo de la práctica profesional fue al departamento de Recursos Humanos, este es parte del área Administrativa. Se le brindó soporte, tanto a la Gerente como a la asistente de RH. Así mismo, se otorgaron los servicios a los candidatos que se reclutaron para completar las vacantes, los cuales fueron del área de producción y del área administrativa.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
6 Karissa Martínez Rojas

Fue importante tomar en cuenta dicho reclutamiento se realizó para el Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., en general, el cual cuenta con todas las sucursales y las dos empresas hermanas REMS.A y REYVA S.A.

Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A (2019) menciona que es una empresa que brinda una fuerza laboral altamente calificada en los servicios de automotriz y de la industria, por medio de la utilización de tecnología de punta, la innovación y el personal capacitado para cumplir con los estándares de la empresa.

Esta institución tiene el objetivo de realizar un trabajo eficiente, brindando servicios a los vehículos dañados, con carrocerías de alta gama superiores al año 2014. Por medio de las diferentes sucursales se ofrece un mejor servicio y se beneficia al cliente al tener variedad de tiendas en el sector del Gran Área Metropolitana (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A, 2019).

Otro de los objetivos de la empresa Tres Erres consiste en ser una institución familiar, de manera que tanto los colaboradores como los clientes tengan esa cercanía y afecto por el trabajo que se realiza, tratándolos como parte de la familia.

La empresa posee diversas funciones como es la valoración de los daños del vehículo. En esta se deben de realizar levantamiento de daños, avalúos, cotizaciones, entre otros. Otra función de la empresa consiste en brindar un canal de comunicación entre el cliente y el taller. La proveeduría es una de las grandes funciones de Tres Erres S.A, ya que en esta suplen al área de producción con repuestos, piezas o suministros automotrices. Además, el departamento de

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
7 Karissa Martínez Rojas

producción es el encargado de realizar los mayores detalles en los vehículos, como pulir, control de calidad, enderezar, pintar y armar (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A, 2019).

Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A (2019), comenta que es un grupo que se enfoca en proporcionar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotriz e industrial, cuentan con colaboradores motivados y comprometidos para garantizar un servicio de alta calidad a los clientes, y aprovechan las sinergias de manera que se traduzca en una rentabilidad adecuada y sostenible.

Servicios que se brindan

Según Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A (2019) existen ocho servicios que ofrece la empresa a los vehículos de los clientes, ya sean vehículos pesados o livianos. A continuación, se mencionan los servicios que brindan.

- Enderezado y pintura de vehículos livianos y pesados.
- Reparación y mantenimiento mecánico para vehículos livianos.
- Pulido total de carrocería y vidrios.
- Reparación y carga de aire acondicionado.
- Reparación y limpieza de tapicería.
- Alineamiento de dirección y balanceo de aros.
- Lavado de carrocería, motor y chasis.
- Reconstrucción total de vehículos antiguos.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
8 Karissa Martínez Rojas

Por otra parte, la práctica profesional se llevará a cabo en el departamento de Recursos Humanos (RH) el cual se estableció con la finalidad de velar por las necesidades de los colaboradores, encargándose de los procedimientos y las labores relacionadas al talento humano. El departamento de RH es un área imprescindible en la organización, por lo tanto, aproximadamente 30 años se tomó la decisión de establecer el sitio específico para realizar estas labores, cuidando de un ambiente laboral saludable. Dentro de los objetivos principales que posee el departamento de RH de Tres Erres S.A son los procedimientos de nómina, capacitación y formación, la compensación, los beneficios, las liquidaciones y el proceso de reclutamiento y selección del personal (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A, 2019).

Misión.

“La misión es proveer a los clientes la mejor combinación de productos para repintado, así como herramientas y equipos, todo con un soporte técnico superior, buscando maximizar la productividad en sus operaciones de servicio automotor” (Manual de inducción para personal de nuevo ingreso, 2019, p. 24).

Visión.

Según el Manual de inducción para personal de nuevo ingreso (2019), la visión de la organización es “ser la empresa líder en la distribución de pinturas, equipos y otros suministros especializados, con una alta rentabilidad en los segmentos automotor e industrial de Centroamérica y Panamá” (p. 24).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
9 Karissa Martínez Rojas

Valores.

Según Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A (2019), dentro de los valores que posee 3R se encuentran la transparencia, responsabilidad, excelencia y compromiso. Estos valores los poseen los colaboradores que trabajan, con el objetivo de todos como organización ser íntegros, ser trabajadores comprometidos, laborar con esfuerzo y siempre brindar la mejor disposición en el área laboral.

Objetivos

Objetivo general.

Realizar el proceso de la vinculación de los oferentes a los nuevos puestos de trabajo por medio del ciclo completo de selección y reclutamiento del personal, con la finalidad de seleccionar los candidatos idóneos para los puestos de trabajo, en el departamento de Recursos Humanos en la empresa Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., ubicado en la Uruca, durante el mes de junio a julio del 2019.

Objetivos específicos.

- Efectuar el respectivo análisis del perfil de puesto, con el fin de que el proceso de reclutamiento se realice de manera fluida y eficiente, para establecer el perfil adecuado del debido proceso.
- Realizar el reclutamiento y las respectivas entrevistas a los candidatos con el propósito de identificar las competencias que se adecúen a las necesidades del perfil de puesto de la compañía.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
10 Karissa Martínez Rojas

- Aplicar pruebas psicométricas de competencias con la finalidad de evaluar el perfil psicológico del candidato. De esta manera, identificar fortalezas y áreas por fortalecer de los oferentes al puesto.
- Elaborar un informe final con los resultados de las pruebas psicométricas realizadas, según parámetros establecidos, para la toma de decisiones al momento de la contratación.

Definición de psicología

La psicología se encarga tanto de la conducta como de los diversos procesos cognitivos.

La ciencia de la psicología se enfoca en estudiar los procesos psicológicos de la personalidad por medio de la conducta. Estudia científicamente la conducta y la experiencia de los sentimientos, pensamientos, aprendizajes y los conocimientos para la adaptación de los seres humanos (Sotelo, 2016).

A través de los años han surgido diversos enfoques de esta ciencia como es la psicología del desarrollo, la psicología fisiológica, la psicología de la personalidad, la psicología clínica, la psicología social, la psicología laboral, entre otras. El presente informe de práctica profesional va a girar en torno a la psicología laboral, enfocándose en una de las funciones que se realiza en el departamento de recursos humanos.

Psicología laboral

Antecedentes.

Según Gómez (2016), la psicología organizacional nace a finales del siglo XIX y a inicios del siglo XX. Walter Dill Scott realizó un escrito el cual tituló como The Theory of Adversiting

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
11 Karissa Martínez Rojas

en el año 1993 y en el año 1911 realizó otro escrito llamado *Increasing Human Efficiency in Business* aplicando la psicología en los negocios, aproximadamente en estos años se cree que se inicia esta rama de la psicología.

Al aplicar la psicología en los comercios, tuvieron que tratar temas relacionados como los métodos de selección del personal, eficiencia laboral, técnicas de publicidad, entre otros. A esta ciencia anteriormente, se le conocía como psicología de negocios o económica, porque el término de psicología laboral no se utilizaba con regularidad (Gómez, 2016).

Gómez (2016) menciona que la psicología organizacional tuvo un gran impacto durante la Primera Guerra Mundial, debido al gran número de soldados que debían ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, allí los psicólogos fueron pieza clave, pues examinaron a los reclutas y después los remitieron a puestos más adecuados (p. 4).

Como se menciona, la psicología organizacional tuvo sus primeros auge en las guerras mundiales, brindando el apoyo y poniendo en práctica conocimientos actuales de esta ciencia, enfocados en los soldados. Gracias al análisis que se realizó a los soldados se pudo modificar los puestos, comparándolos con las competencias de cada uno, con la finalidad de mejorar y de escoger los soldados idóneos con los puestos respectivos (Gómez, 2016).

Se utilizaron los *test Army Alfa* y *Army Beta*, aplicando al mismo tiempo diferentes *tests* para conocer las habilidades mentales que poseían. De los creadores del conductismo, John Watson, crea diversas pruebas de percepción y movilidad para los pilotos que se encontraban en la primera guerra mundial. Así mismo, otros amantes de la ciencia fueron parte de estudios de movimientos (Gómez, 2016).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
12 Karissa Martínez Rojas

Se continúa realizando diversos experimentos donde se involucra la fábrica Hawthorne. Estos con el objetivo de lograr reconocer diversidad de conductas en los individuos en donde laboraban, con un énfasis en la importancia de las actitudes en los trabajos. Fue así como surgió la teoría de las relaciones humanas elaborada por Elton Mayo (Gómez, 2016).

Gómez (2016) menciona el año 1944, con referencia a la segunda guerra mundial, cuando la American Psychological Association (APA), hace énfasis en la psicología industrial a nivel científico e inventa la División 14, como parte de la psicología organizacional. Generando el primer código de ética planteando diversos principios fundamentales en esta nueva rama como la integridad, responsabilidad, entre otros.

A partir del año 1960, se realizaron diversas modificaciones en la legislación de los derechos civiles en Estados Unidos. En los procesos de selección del personal, el departamento de RH trataba de brindar siempre igualdad en el trato que les daba a los soldados disminuyendo la discriminación en la elección de candidatos (Gómez, 2016).

La historia de la psicología industrial y organizacional es variada y surgió de la confluencia de varias fuerzas, se desarrolló y creció durante conflictos globales, como fueron las Primera y Segunda Guerras Mundiales, y la lucha por los derechos civiles de las minorías en EEUU. Es de señalar que esta psicología aplicada ha estado sometida a los cambios y ciclos de interés de la actividad económica, un ejemplo de esto fue la Gran Depresión, en la década de los treinta, en la que se desarrolló la asesoría de personal al interior de las organizaciones (Gómez, 2016, p. 7).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
13 Karissa Martínez Rojas

De acuerdo con lo mencionado, la psicología organizacional es reciente, surgió a partir de las diversas guerras mundiales. Sin embargo, a través de los años ha pasado por varias modificaciones y cambios.

La psicología organizacional posee diversas connotaciones que se ajustan a las prácticas o costumbres de los ámbitos de trabajo. A la psicología laboral se le conoce con diferentes nombres como son la psicología del trabajo, psicología de las organizaciones, psicología industrial o de empresa. El profesional en psicología es el encargado de aplicar los conocimientos y principios de la ciencia en un ámbito laboral.

La psicología laboral, por su parte, “se encarga de la selección, formación y supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo, analizando el comportamiento humano en el ámbito de la industria y los negocios” (Sotelo, 2016, p. 16). Dentro de las áreas de acción del psicólogo laboral, se encuentran la salud ocupacional, enfocándose en la seguridad e higiene en el trabajo; en el marketing y finalmente, en RH.

Recursos Humanos

Recursos Humanos es un departamento reciente en la industria empresarial ya que surgió a comienzos del siglo XX, debido al impacto de la revolución industrial. Según Chiavenato (2017), el talento humano es el foco del departamento, este mismo es indispensable para alcanzar el éxito en una organización. RH busca mantener un bienestar en el colaborador dentro de la institución, por medio de procesos propios de contratación, capacitación, inducción, planillas, reclutamiento y selección, entre otros. Es importante mencionar el trabajo interdisciplinario que se realiza dentro de esta área, donde hay profesionales de diferentes carreras como sociología,

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
14 Karissa Martínez Rojas

ingeniería, derecho, medicina, informática, psicología, todas ellas en función de beneficiar al talento humano de la organización.

Las políticas de RH tienen relación con el trato que brinda la empresa al colaborador, proporcionándole condiciones, con la finalidad de lograr objetivos tanto individuales como empresariales. Sin embargo, esta misma es relativa y depende de cada organización. La empresa, es el ente encargado de establecer la política del departamento de RH, basándose en los principios y la filosofía de la organización.

Así mismo, Chiavenato (2017) menciona que hay diferentes asuntos de los que se encarga el departamento de RH; entre ellos se encuentran los planes de vida y carrera, los diferentes diseños de puestos de la organización, clima laboral, salarios, gastos sociales, capacitaciones, formaciones y seguimiento del personal, el proceso de reclutamiento y selección del personal, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, parte de los procesos, que se trabajan en los departamentos de RH son el reclutamiento y la selección del personal, el presente informe de práctica profesional será desarrollado en este proceso mencionado de atracción y selección. Este mismo, abarca diferentes procedimientos que se deben de realizar como previo, dentro de estos se encuentra el análisis de perfil de puestos.

Análisis de perfil de puesto

El análisis de perfil de puesto es un procedimiento que antecede a los procesos de reclutamiento y selección del personal. Al realizar un análisis del perfil de puesto se debe tener claro los requisitos y todas las competencias que debe de poseer el oferente. Si se realiza un

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
15 Karissa Martínez Rojas

adecuado análisis de perfil de puestos, se espera que este proceso sea de beneficio para la organización, para el reclutamiento, la selección y al final para el mismo colaborador, esto se podría ver reflejado en los siguientes procesos de vinculación de candidatos con los puestos de trabajo y en la estructura de la empresa.

Este proceso de análisis de perfil de puestos es esencial en un reclutamiento y selección de personal, ya que describe las competencias que debe de tener el oferente ante el puesto al que aplica. Por lo tanto, a continuación, se mencionará en qué consiste el proceso de análisis de perfil de puestos.

Consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; trata de establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo que tarda en volver hacerlo, la forma de hacerlo (instrumentos o métodos para realizar el trabajo) y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones (García, 2017, pp. 9-10).

Los perfiles de puesto tienen como objetivo de calzar en su mayoría con las especificaciones y las características del manual descriptivo del puesto, es importante analizar los perfiles de puesto, debido a que a partir de estos procesos se pueden identificar todas las competencias que deben poseer cada uno de los colaboradores que ocupan los diferentes puestos de trabajo.

Dentro de las características del análisis de puestos, de acuerdo con Naumov (2011) citado por Torres y Jaramillo, (2014) se encuentran las siguientes:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
16 Karissa Martínez Rojas

- Se hace un diagnóstico de los puestos que se encuentran dentro de la organización, establecidos en el organigrama de la empresa.
- Permite reconocer las labores que se deben de hacer y las que no, la persona que ocupa el puesto laboral. Analizando la importancia del puesto.
- Por medio del aspecto anteriormente mencionado, permite saber si se autoriza el puesto laboral.
- Permite conocer si hay puestos que tienen menores funciones y obligaciones que otros, realizando comparaciones, sin justificar la necesidad del puesto laboral.
- Conoce los puestos que tienen muchas funciones sin permitir la productividad de la empresa.

Por lo tanto, gracias al análisis de perfil de puestos se puede entender la necesidad de reclutar personal. Este primer paso es muy importante, ya que si se realiza correctamente se tendrán definidos las competencias que deben de poseer los oferentes. Por eso, al realizar los análisis de perfil de puesto, se obtendrá información pertinente y estos detalles recolectados van a reflejarse en el puesto vacante y será interrelacionado con las responsabilidades y los deberes que debe realizar el colaborador al obtener el puesto laboral.

Todo perfil de puesto necesita tener la información que permita analizar las especificaciones del puesto, como son los requisitos del puesto entre ellos; la experiencia laboral, las competencias y otros requisitos establecidos previamente por la empresa. Como ideal, las empresas deben de contar con un manual de procedimientos de clasificación de puestos y un manual de perfil de puestos. El primero posee el objetivo del puesto, las funciones,

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
17 Karissa Martínez Rojas

responsabilidades de materiales a cargo (computadoras, monitores, impresoras, dispositivos de almacenamiento), entre otros datos que tienen que ver respectivamente con el puesto de trabajo. Por otra parte, el manual de perfil de puestos se enfoca en las características de la persona que debe de ocupar el puesto laboral, como son las habilidades duras y las habilidades blandas (Manual descriptivo de puestos, 2019).

La Universidad ESAN (2015) menciona que “las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto” (párr. 3).

Estas se conocen también por el término de *habilidades técnicas*, ya que están relacionadas con carreras profesionales, títulos o certificados, dominio de diferentes idiomas como son el inglés o portugués, entre otros.

Por otra parte, las habilidades blandas se encuentran asociadas con las conductas y los comportamientos de la persona como es el liderazgo, la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otras.

Con relación al manual de procedimientos de clasificación de puestos y el manual de perfil de puestos, ambos tienen el propósito de cumplir los objetivos de la organización. El manual descriptivo de puestos (2019), hace referencia a las empresas que poseen solo un manual en donde unen las responsabilidades del puesto laboral y el perfil del ocupante, esto con el objetivo de facilitar la búsqueda de requisitos y responsabilidades de cada puesto, maximizando el tiempo del proceso.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
18 Karissa Martínez Rojas

La Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica (2015), menciona la importancia y la necesidad por parte de las empresas de realizar un análisis de perfil de puestos guiándose por los manuales tanto de procedimientos de clasificación de puestos, como el manual de perfil de puestos. Por lo tanto, es necesario que contenga criterios como:

- Funciones y tareas del puesto laboral.
- Recursos y herramientas utilizadas para el trabajo.
- Descripción del entorno y todas las condiciones laborales.
- Las competencias que requiere el puesto.
- Todos los demás elementos relevantes del puesto (p. 5).

Después de obtener la información recopilada por medio del análisis de perfil de puesto, se establece y se define el perfil adecuado con todos los datos necesarios para reclutar a los puestos ofertados. Seguidamente, al tener claro los puestos que se van a completar, con todos los requisitos y demás, se empieza el proceso de reclutamiento en la organización.

Reclutamiento

El reclutamiento está relacionado a un solo proceso en el que depende de diferentes acuerdos con la organización. El departamento de RH tiene la autoridad de empezar el proceso de reclutamiento hasta que haya una decisión de línea, si este no se ha establecido no se debe de empezar (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017), hace referencia a la decisión de línea como la responsabilidad del jefe inmediato de velar por la administración del personal que labora en su departamento. El jefe es el

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
19 Karissa Martínez Rojas

encargado de autorizar al departamento de RH cuando se necesita un colaborador en su área de trabajo, es a partir de esta decisión donde se empieza el proceso de reclutamiento.

El objetivo primordial del reclutamiento es lograr atraer diversos oferentes, donde se elegirá al mejor postulante por medio de las competencias laborales y personales, para tomarlos en cuenta seguidamente, en el proceso de selección de la empresa. El reclutamiento posee procesos que se dan de manera diferente en cada organización.

El proceso de reclutamiento permite analizar qué tan alineados están los valores, competencias, requisitos del puesto de trabajo, entre otros, de la empresa con los que poseen los oferentes (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017) por su parte, menciona que este procedimiento es parte de las funciones de *staff*, basándose en una línea establecida de procesos con anterioridad. Sin embargo, es una acción importante que se realiza en el departamento de RH.

Este departamento es el encargado de cumplir una serie de funciones como es la contratación, la selección y el reclutamiento del personal, las capacitaciones, entre otras labores y actividades relacionadas con el bienestar de los colaboradores en la empresa. Por lo tanto, su labor siempre va enfocada en la importancia del talento humano dentro de la organización.

Tipos de reclutamiento

Existen tres tipos de fuentes que se utilizan dentro de las empresas para el reclutamiento, estos son el externo, el interno y el mixto. Todos estos tienen la finalidad de encontrar al oferente idóneo para el puesto laboral disponible.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
20 Karissa Martínez Rojas

El reclutamiento externo, por su parte, es una investigación que se realiza fuera de la empresa buscando en el mercado laboral el perfil que cumpla exactamente con el puesto vacante. Se logra cumplir con la función principal del reclutamiento por medio de diversas técnicas basadas en la publicidad como es el uso de los periódicos, los medios de la tecnología, los anuncios físicos, la televisión, entre otros (Teja, 2017).

Este tipo de reclutamiento, al buscar trabajadores externos, pretende contratar personas disponibles o que se encuentren laborando en otras empresas. Dentro de las ventajas que posee el reclutamiento externo, se permite a la organización incluir dentro de sus colaboradores personas con una mentalidad fresca, con nuevos conocimientos y se utilizan los medios para invertir que posee la empresa (Teja, 2017).

Así mismo, existe un segundo tipo de reclutamiento, el cual es el interno. Cuando se decide realizar una búsqueda interna, se desea llenar vacantes por medio de la reubicación de los colaboradores. Para esto es necesario identificar las necesidades que posee la compañía y utilizando diferentes medios para lograr atraer de igual manera a los colaboradores que se encuentran laborando dentro de la empresa, para ascenderlos (Teja, 2017).

Según Teja (2017), existen ventajas del reclutamiento interno, como, por ejemplo, la disminución de gastos, la duración del tiempo del proceso de reclutamiento es inferior, los colaboradores poseen un conocimiento anterior de la empresa y sus políticas, el clima laboral se ve beneficiado, la motivación intrínseca, entre otros. Se permite un crecimiento en los colaboradores a nivel interno, así mismo se fortalece cada objetivo y deseo de la organización.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
21 Karissa Martínez Rojas

Para lograr un eficiente proceso de reclutamiento se debe de publicar en diversos medios internos, poseer un inventario del personal con todos los requisitos de los puestos vacantes y empezar estableciendo los cambios futuros (Teja, 2017).

Por otra parte, los llamados *tercerizados* son parte de las búsquedas que se utilizan para lograr contrataciones externas y eventualmente, internas dependiendo del caso. Estos benefician a la empresa y son parte del reclutamiento mixto (Alles, 2015).

Este mismo, siempre busca ir de la mano con los dos tipos de reclutamiento anteriormente mencionados, completando tanto al nivel interno como al externo. Existen empresas que deciden utilizar este reclutamiento para no descartar las posibilidades de colaboradores que estén laborando en otras empresas o estén desempleados. Los tercerizados tienen ciertos beneficios que favorecen las empresas como la disminución de costos de pagos al personal y muchas veces, no hay inversión ya que al contratar a una compañía externa esta brinda el servicio y brinda los implementos de trabajo (Alles, 2015).

Para realizar un reclutamiento interno, externo o mixto se debe de reconocer la necesidad de cubrir un puesto y la decisión de llenarlo. Por lo tanto, a partir de haber realizado un análisis de perfil de puestos, haber identificado las especificaciones y los requisitos del puesto es que se puede empezar realizando el reclutamiento, por medio de la implementación de diferentes fuentes de atracción.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son medios por los cuales las empresas buscan atraer a los candidatos para los puestos vacantes. Existe una variedad de herramientas que ayudarán a lograr el objetivo primordial el cual es la vinculación de los oferentes con los puestos de trabajo. Estos instrumentos son utilizados por el personal del departamento de RH, quienes los aplicarán a los oferentes.

Según Teja (2017), dentro de los medios de reclutamiento que se utilizan se encuentran los boletines informativos, las revistas internas de la empresa, el periódico mural de la empresa, las listas de espera, entre otras. La fuente de reclutamiento interna es donde colocan la información pertinente de la organización, en este caso, los puestos vacantes con los requisitos y especificaciones exactas. Esto con la finalidad de que los colaboradores conozcan y concursen para postularse para el puesto.

Teja (2017), continúa haciendo referencia a las fuentes de reclutamiento a nivel externo. Algunos medios que se utilizan son las ferias de empleo, los anuncios de periódicos, las escuelas, las empresas de servicio externo (outsourcing), referencias familiares, entre otras. Sin embargo, cada empresa tiene sus propias políticas de reclutamiento y selección por lo tanto no todas utilizan los mismos medios de reclutamiento. Estos varían del tipo de empresa, de la necesidad urgente de completar el puesto vacante, del presupuesto del departamento de Recursos Humanos.

Después de escoger el tipo y la fuente de reclutamiento que se va a utilizar para continuar el proceso de atracción, se empieza la selección del personal. En esta se continúan diferentes procedimientos relacionados con la vinculación de los postulantes a los puestos de trabajo.

Selección del personal

La selección del personal tiene como prioridad buscar entre los postulantes reclutados a los más idóneos para los puestos vacantes, con el deseo de optimizar la eficacia y la calidad de la organización (Chiavenato, 2017).

El objetivo principal de la selección del personal es obtener el candidato idóneo para el puesto vacante. A través de todo el proceso de selección, no solo reclutar y entrevistar, sino conseguir el oferente que califique al puesto específico. Además, la selección del personal es un proceso donde se realiza la comparación de los oferentes, las competencias, los conocimientos, las habilidades, ente otros. Parte del reclutamiento es el análisis de perfil de puestos donde se analizan los diferentes currículos, pero también en la selección del personal se debe de analizar y comparar los diferentes perfiles de los oferentes (Chiavenato, 2017).

Así mismo, Chiavenato (2017) menciona que el proceso de decisión es parte del análisis que se debe de realizar al comparar los requisitos del puesto vacante y los que poseen los oferentes. Finalmente, la aprobación o no aprobación de los diversos candidatos es parte de la responsabilidad que posee el departamento que solicita los puestos. Las competencias individuales requeridas surgen al considerar las habilidades que la empresa desee que tenga el colaborador. Por medio de estas bases es que se obtiene la información necesaria tanto del puesto de trabajo como del colaborador. Un aspecto del proceso del reclutamiento es la selección basada en la entrevista o en alguna prueba de conocimiento.

Por lo tanto, después de analizar las diferentes dinámicas, evaluar los candidatos y comparar resultados y requisitos, la selección del personal es el último paso que lleva a la

contratación, esto sería decidir cuál de todos los oferentes poseen los requisitos y las características idóneas para tomar el puesto de trabajo (Chiavenato, 2017).

Alles (2016) menciona la importancia de una buena decisión final. Esta es escogida por el futuro jefe del puesto vacante. Por lo tanto, es importante sugerirle al jefe que tome en cuenta muchos de los aspectos que el departamento de RH propone como las pruebas y demás.

Diferencia entre reclutamiento y selección.

Alles (2016) hace una diferencia entre lo que es el reclutamiento y la selección. El primero de estos viene a tener un enfoque completo en lo que es la convocatoria de los candidatos. Este consiste en la atracción por parte de la empresa selectivamente, hacia los oferentes que cumplen con los requisitos del puesto vacante.

Sin embargo, la selección es una serie de procedimientos que tienen el objetivo de evaluar y medir las diferentes capacidades de los candidatos con la finalidad de escoger y seleccionar a la persona que logre cumplir con los criterios y requisitos establecidos en la empresa.

Tanto el reclutamiento y la selección del personal son procesos unidos que permiten la vinculación de los oferentes a la organización. El reclutamiento, como se mencionó anteriormente, escoge y clasifica a los postulantes que han concursado a los puestos ofertados por la organización, después de haber realizado todo el proceso de preselección, a partir de las entrevistas y las pruebas, es cuando se empieza la selección del personal (Alles, 2016).

Pasos del proceso de reclutamiento y selección.

Para iniciar todo proceso de contratación, existen una serie de pasos que se deben de llevar a cabo para realizarlo eficientemente. Esto con el objetivo de llevar un orden y, sobre todo, lograr la selección de personal. Los siguientes pasos son mencionados por Alles (2016).

1. La necesidad de cubrir una vacante. Para identificar la urgencia del puesto de trabajo disponible, será mencionado por el jefe o niveles superiores de autoridad.
2. Solicitud de personal. Cada organización cuenta con las políticas establecidas y los procedimientos que se llevan a cabo a la hora de solicitar trabajadores.
3. Revisión del descriptivo puesto. Estos en muchas organizaciones son conocidos como manuales descriptivos o manuales de procedimientos, donde se deben de basar en estos para actualizarlos, modificarlos, revisarlos con el jefe del puesto y tomar los datos importantes.
4. Recolectar la información sobre el perfil. Como se mencionó en el paso número tres, se obtiene información del puesto de trabajo vacante muchas veces establecido en los manuales de cada empresa. Sin embargo, muchas de las compañías no los poseen por lo que hay que empezar recolectando información para elaborar el perfil de puesto.
5. Análisis de eventuales candidatos internos. Las organizaciones realizan reclutamiento interno, por lo tanto, dentro de la misma empresa se puede encontrar personas que estén interesadas en el puesto.
6. Decisión: búsqueda interna, externa o mixta. La organización basada en sus políticas, escoge cual tipo de búsqueda es la que hará.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
26 Karissa Martínez Rojas

7. Elección de fuentes de reclutamiento. La empresa decide cuales fuentes de reclutamiento usará para atraer al personal idóneo.
8. Recepción de antecedentes. Por medio de las diversas fuentes y medios de reclutamiento se obtendrán los antecedentes o las referencias de las diferentes personas que se encuentran interesadas en el puesto vacante.
9. Primeros filtros. En esta etapa se realiza el primer análisis, al recibir las diversas hojas de vida se analizarán y se apartarán las personas que se encuentran más identificadas con el puesto laboral y los requisitos que cumplen.
10. Entrevistas. Por medio de la entrevista, se podrá obtener información del postulante, y el postulante, al mismo tiempo, podrá obtener mayor información de la empresa y del puesto vacante.
11. Evaluaciones específicas. En este paso se realizan una serie de pruebas establecidas por las empresas, con el objetivo de conseguir información más exacta del individuo presente.
12. Formación de candidatos. En este paso se identificarán los oferentes que se observan mayormente relacionados con el perfil que se busca del puesto vacante.
13. Informe sobre finalistas. Se realiza el informe con la información completa del individuo y del puesto como tal. Relacionando cada postulante con el puesto.
14. Presentación de finalistas al futuro jefe. Se le presentará al jefe el informe de los finalistas con la información apoyada en las pruebas y entrevistas para la toma de decisión.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

27 Karissa Martínez Rojas

15. Selección del finalista. En este el responsable del departamento de RH junto con el jefe toman la decisión basándose en toda la información recolectada a lo largo del proceso. Al mismo tiempo, definen la contratación.
16. Negociación. Realizan la contratación junto con los diversos tratos y ofertas que se le brindan al postulante.
17. Oferta por escrito. Se debe de realizar la oferta por escrito al postulante que fue seleccionado.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso. Se envía un comunicado a las personas que no fueron seleccionadas, mencionándoles que el puesto vacante ha sido completado.
19. Proceso de admisión. En esta se lleva a cabo los procedimientos establecidos por la empresa considerando el puesto completado y al postulante seleccionado.
20. Inducción. Parte de lo que es el proceso de reclutamiento y selección, es la primera visita a la organización y al puesto laboral.

Para poder realizar estos pasos, el personal de RH debe poseer una serie de herramientas dentro de las que se encuentran el tiempo y los recursos, tanto físicos como de talento humano. Estos pasos son sumamente importantes, puesto que el proceso de reclutamiento y selección son procedimientos claves en una empresa. Si se logra realizar un eficiente proceso de selección, las probabilidades de error disminuirán y el orden prevalecerá, privilegiando en todo sentido a la organización y al final, al futuro colaborador en sus acciones del día a día. No obstante, esto dependerá completamente del departamento de RH y del futuro jefe que aportará información relevante.

Para continuar con los procedimientos de la selección del personal, es indispensable realizar las entrevistas las cuales brindan información necesaria de los postulantes, para esto se inicia con la descripción de las entrevistas.

Entrevistas

La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo (Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT), s.f, p. 2).

A través de la entrevista se explora sobre la información profesional del candidato, este consiste en un acercamiento a la empresa donde se transmite información y, al mismo tiempo, se obtiene la información deseada. Por parte de la empresa, se brindan los datos importantes del puesto laboral, realizando preguntas para que los candidatos logren responderlas adecuadamente y encontrar el candidato idóneo para el puesto laboral del que están realizando la entrevista (UPCT, s.f).

Así mismo, es necesario que el candidato encuentre respuestas a todas las dudas y obtenga la información del puesto laboral como el salario, el horario, los requisitos, entre otros datos. Esto les permite recolectar los datos importantes de la empresa. Sin embargo, es por medio de la entrevista que los candidatos deben demostrar su capacidad de suplir el puesto vacante, demostrar todas las capacidades, habilidades y la experiencia que se posee (Alles, 2015).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
29 Karissa Martínez Rojas

El objetivo primordial de la entrevista siempre será identificar si el candidato es adecuado para el puesto vacante, ya sea relacionado con su experiencia, su conocimiento o ambas. Dentro de los objetivos mencionados por parte de la UPCT (s.f) de las personas que realizan la entrevista son.

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto (párr. 4).

Ahora, para el entrevistado los objetivos de la entrevista son otros, como son el lograr demostrar el perfil que posee reflejando si se adecúa al puesto ofrecido, ocasionar una buena impresión al personal y brindar la información respectiva.

Tipos de entrevista.

Según la UPCT (s.f), existen tres tipos de maneras en las que se pueden hacer entrevistas, estas son escogidas por los reclutadores; entre ellas:

1. Directiva: Este tipo de entrevista es realizada por el reclutador, dirigida por medio de diferentes preguntas realizadas de manera directa, esperando ser contestada por el oferente, todas estas establecidas antes de iniciar basándose en un cuestionario. Esta misma posee el nombre también de entrevista *cerrada*, buscando siempre la información de manera sumamente objetiva.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
30 Karissa Martínez Rojas

2. No directiva: Es una entrevista no estructurada la cual consiste en una serie de preguntas de manera libre, muy generales. Esta permite brindar mayor libertad y espontaneidad. Se busca conocer más a profundidad el comportamiento y la forma de ser del entrevistado. Además, permite que este mismo pueda hablar de manera abierta de temas de su interés.
3. Mixtas: Se basa tanto en la entrevista directiva como en la no directiva, uniendo ambas maneras de estructuración. Se realizan preguntas de manera directa, guiándose de un cuestionario o de manera indirecta, dándole la libertad para expresarse.

En esta se desea lograr ser más conciso, obteniendo las respuestas con relación al puesto laboral disponible.

Para realizar una entrevista es necesario planearla desde antes de realizarla. Con la ayuda del manual de perfil de puesto y de procedimientos, se elaborarán las preguntas y los requisitos claves para contactar al personal escogido.

Para poder realizar un proceso completo de reclutamiento y selección se deben de tomar diferentes aspectos en cuenta como son, primeramente, tener en claro los objetivos de la compañía, analizar el perfil y la hoja de vida. Para la entrevista, se debe preparar las preguntas con anticipación basadas en el puesto vacante, tener una buena organización del tiempo, preparar el ambiente, entre otras.

Alles (2015) menciona diferentes puntos importantes que benefician el desarrollo de una entrevista. Como la organización de los temas por explicar, evitar la dispersión de los oferentes, escribir los datos necesarios y la capacidad de escucha.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
31 Karissa Martínez Rojas

Actualmente, ha surgido un concepto diferente enfocado en las competencias de los candidatos. Este tipo de entrevista ha venido a sobrepasar el concepto y el desarrollo de las entrevistas tradicionales, consiste en realizar preguntas similares a la entrevista tradicional, sin embargo, es a través de la respuesta a estas preguntas que se logra identificar las competencias que posee el oferente. Con la finalidad de relacionarlas con las competencias que debe de tener la persona que vaya a cubrir el puesto vacante.

Existen las entrevistas que poseen mayor número de personas conocidas como colectivas o grupales. Puede haber un entrevistador y más de un entrevistado al mismo tiempo, más de dos entrevistadores y un entrevistado o más de un entrevistador y más de un entrevistado (Alles, 2015).

Así como existen las entrevistas por competencias, existen también las entrevistas grupales. Estas pueden ser informativas, por ejemplo, al mencionar a varias personas la formación necesaria, sin ningún tipo de evaluación. A través de las diferentes entrevistas tanto individuales como grupales es que se puede obtener datos importantes del postulante, estos pueden ser por medio de las facciones faciales o del lenguaje corporal.

Así mismo se hace referencia al término establecido por Alles (2015), relacionado con los *microcomportamientos*, los cuales son pequeñas conductas realizadas por las personas de manera inconsciente. Por medio de la observación y el análisis de estos comportamientos, se puede conseguir información no verbal que sirva para tomar o no tomar en cuenta al candidato presente.

La UPCT (s.f), menciona los diversos tipos de entrevista que existen. La entrevista inicial es la primera entrevista en la cual se analiza el *curriculum vitae*, con el objetivo de disminuir la cantidad de los candidatos.

La entrevista de selección tiene el objetivo de ir acercándose al candidato que cumple con todas las características, valorando las habilidades, competencias y demás especificaciones del candidato. Por último, se encuentra la entrevista final. Esta es cuando quedan pocos candidatos y se negocian los términos de la contratación y la incorporación a la organización.

Los entrevistadores no siempre siguen los pasos exactos de los tres tipos de entrevista existentes en la teoría. Esto dependerá de las políticas de las empresas y de los diferentes aspectos como el tiempo o los costos que influyen grandemente en la toma de decisiones a la hora de realizar la entrevista.

Parte del proceso de selección que se continúa después de las entrevistas son las evaluaciones, estas brindan información acerca de los postulantes que ayudan a conocer mayormente al candidato. Por lo tanto, es importante mencionar en lo que consisten las pruebas y los diferentes tipos que utilizan las organizaciones.

Evaluaciones

Las evaluaciones son una serie de pruebas que permiten obtener mayor información, de manera más confiable. Existen organizaciones que tienen establecidas las pruebas que se les aplica a los postulantes, igual dependiendo de las políticas de la empresa y los puestos de trabajo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
33 Karissa Martínez Rojas

Estas evaluaciones logran medir diferentes aspectos del ser humano, como son las diversas inteligencias, la personalidad, la resistencia física, las capacidades, habilidades, el cálculo matemático, los conocimientos y experiencia, entre otros (Alles, 2015).

Para la administración de estas evaluaciones se necesita por obligación una persona experta en la aplicación de estas, que posea la capacidad de llevarlo a cabo, pueda aclarar todas las dudas que se tengan, realice interpretaciones y libere resultados pertinentes.

Tipos de evaluaciones.

Existen una serie de pruebas que se pueden utilizar durante el proceso de reclutamiento y selección. Estas tienen objetivos diferentes y miden aspectos diferentes, entre ellas pueden medir la personalidad, el razonamiento matemático, las habilidades técnicas específicas, los idiomas, entre otros. Cada una de estas evaluaciones brindará resultados completamente diferentes que influirán, posteriormente, en la toma de decisiones.

Evaluaciones psicológicas.

Según Alles (2015), las pruebas psicológicas son de carácter informativo, estas brindan información para considerar en el informe final. No obstante, no debe de ser utilizado para eliminar candidatos en la selección, a no ser que posea algún tipo de anomalías que vayan a influir en el desempeño laboral en un futuro.

Asimismo, se continúa mencionando el término establecido *técnicamente afinada*, para referirse a la información obtenida a través de las pruebas psicológicas. Esta información nunca será usada para discriminar candidatos. Es una hipótesis que se tomará en cuenta en la toma de decisión final.

Es relevante que la información obtenida de las pruebas psicológicas tenga relación con la información que se debe de obtener del individuo. Estas tienen que ir de la mano, debido a que así se podrá tener información de mayor peso, respaldada científicamente. Por lo tanto, esta será información de confirmación para el oferente.

Las evaluaciones psicológicas no son realizadas en todas las empresas ni en todos los puestos de trabajo vacantes, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, si brindan información necesaria que se debe de tomar en cuenta y traería muchas ventajas en la contratación.

Assessment Center Method (ACM).

Los ACM normalmente son utilizados de la mano con las entrevistas de modo grupal. Alles (2015) menciona que este tipo de prueba se aplica a personas que estén en busca de trabajo, sean personas profesionales con conocimiento o no. Estas son pruebas situacionales que se usan en el proceso de reclutamiento y selección, las cuales son completamente diferentes a las tradicionales.

Entre ellas se encuentran los juegos de negocios, las discusiones grupales, los ejercicios que permiten realizar análisis, las entrevistas simuladas, la resolución de conflictos, entre otros. Estas permitirán salirse de lo tradicional, de la rutina, y a partir de los resultados se podrán conseguir datos e información relevante del candidato y su personalidad (Alles, 2015).

Sin embargo, hay muchos factores que influyen en que el ACM se dé de manera eficiente, por ejemplo, el entrenamiento que deben de tener los entrevistadores, el entorno físico adecuado, el tiempo que se debe de dedicar ante una planificación y organización, los casos que sean de

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
35 Karissa Martínez Rojas

acuerdo con la edad de los postulantes. Cada uno de estos aspectos puede influir positiva o negativamente en la prueba (Alles, 2015).

Estas pruebas necesitan ser planeadas con anticipación y se debe de tomar todos estos aspectos antes citados, con el objetivo de obtener la información relevante a través de un evento situacional completamente diferente de lo habitual.

Actualmente, los ACM han venido evolucionando y siendo de utilidad como una prueba que permita recolectar datos importantes y personales. Sin embargo, no todas las organizaciones las utilizan, puesto que no todos tienen el conocimiento de lo que es un ACM. Empresas como Heineken y Coca Cola tienen la capacidad de utilizarlo en las entrevistas, por lo tanto, funcionarían como un ejemplo para otras compañías (Alles, 2015).

Pruebas técnicas.

Estas son conocidas como las “pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento” (Alles, 2015, p. 211). Las pruebas técnicas tienen el objetivo de poner a pruebas las diferentes habilidades relacionadas a las especialidades técnicas, ponen en práctica la teoría y la experiencia del postulante. Como se ha mencionado en las pruebas anteriores, el orden de estas varía dependiendo de la organización y sus objetivos. Puede ser tanto al inicio como en medio del proceso de reclutamiento y selección.

Las pruebas técnicas serán escogidas dependiendo del puesto a cubrir, de igual manera la profundidad de estas, entre las diferentes pruebas técnicas que existen para evaluar se encuentran los exámenes escritos, las entrevistas abiertas sobre temas técnicos, pruebas de conocimientos específicos, las evaluaciones de idiomas, exámenes escritos domiciliarios, entre otras. Todas estas

pruebas de origen técnico ayudarán a conseguir información específica del puesto como tal.

Además de la información que el ofertante brindará, se podrá observar cómo pone en práctica sus conocimientos en el área específica del puesto vacante (Alles, 2015).

Evaluaciones médicas.

Las pruebas médicas tienen como objetivo lograr identificar la salud del personal, por medio de estas es que se logra tener un diagnóstico donde se analicen los riesgos y las patologías que está padeciendo la persona. Así mismo, se desea por medio de las diferentes evaluaciones médicas, tomar diferentes medidas de prevención en el trabajo (Alles, 2015).

Dentro de las evaluaciones médicas se encuentran las de pre-empleo, las cuales consisten en realizar una evaluación tanto de la salud mental y de salud física. Por medio de estas se puede lograr identificar la capacidad de la persona. Otra de las pruebas médicas que se realiza actualmente es el dopaje, este se enfoca en detectar el uso de drogas o medicamentos prohibidos, ajenos al organismo, los cuales serían utilizados con la finalidad de modificar el comportamiento, acelerándolo positivamente para obtener el efecto deseado. Este suele ser usual, mayormente, en algunos deportistas (Alles, 2015).

Sin embargo, en las empresas se realizan diferentes evaluaciones médicas con el fin de evaluarlos y lograr conseguir los resultados deseados. A nivel nacional se cree que estas evaluaciones, dependiendo de la organización, son prohibidas; no obstante, muchas compañías las ponen en práctica con el consentimiento de la persona.

Según Alles (2015), las pruebas mencionadas anteriormente, son establecidas por la organización y son aplicadas por personas con el conocimiento necesario para evaluarlo; no son, necesariamente, parte del departamento de Recursos Humanos, debido a que este departamento no maneja el conocimiento de toda la organización a nivel técnico como, por ejemplo, temas de tecnología, mecánica, finanzas, entre otros.

Sin embargo, existen empresas que realizan evaluaciones médicas como parte de las pruebas que se aplican en el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que estas brindan información relevante del personal, como es su salud física y mental. Después de haber realizado todos los primeros pasos como el análisis de perfil de puestos, las entrevistas, la aplicación de pruebas psicométricas; será momento de tomar las primeras decisiones y empezar realizando el informe final. Este es un paso que muchas veces a las empresas olvidan realizar.

Informe final

No hay una manera específica de hacerlo para realizar un informe final. Sin embargo, la información necesaria siempre debe de estar presente en el informe final. Según Alles (2015), se necesita realizar una comparación con perfil del puesto donde se adjuntan información personal y aspectos económicos, sin olvidar la recomendación final de cada postulante.

Como se mencionó anteriormente, esta debe de incluir los datos relevantes tanto de la persona como del puesto. Este informe final tiene como objetivo poder plasmar la información pertinente, que ayude a la hora de la toma de decisiones de la contratación.

Se describen diferentes métodos o herramientas que se utilizaron para realizar todo el proceso de selección y reclutamiento del personal de la organización. Dentro del informe se

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
38 Karissa Martínez Rojas

incluyen aspectos como la descripción de datos relevantes de los candidatos, las observaciones, las acciones que hizo el oferente como también los micro-comportamientos, la vestimenta, la puntualidad, aspectos que hacen referencia al perfil del oferente.

De la misma manera, es necesario hacer referencia a los procedimientos de clasificación de puestos como la formación académica, datos personales, laborales, entre otros. Este informe debe ser establecido de la manera más objetiva posible, sin hablar de puntos de vista o perspectivas.

El jefe del departamento no tiene el conocimiento de interpretar las diferentes pruebas respectivas, por lo tanto, el departamento de RH tiene la obligación de realizar una carpeta, un informe donde se mencione los aspectos importantes para tomar en cuenta, con un lenguaje claro.

El Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE) (2019) menciona diferentes aspectos que también deben de estar establecidos en el informe final, estos son las áreas fuertes y las áreas por fortalecer; las observaciones, tanto del entrevistador como del futuro jefe; las referencias y los datos de interés.

Por lo tanto, el informe permite visualizar el contenido y analizarlo al mismo tiempo. Los resultados se pueden explicar después por medio de una presentación o por medio de gráficos.

Este informe es entregado a la administración de la empresa, debido a que son los encargados de escoger y seleccionar a los candidatos más idóneos que pasaran a ser parte de la organización como tal. Por medio de este informe se logrará evaluar y comparar diferentes

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
39 Karissa Martínez Rojas

candidatos, analizando todos los aspectos de cada persona, buscando la persona más calificada para el puesto.

Tipos de informes.

Según CEUPE (2019), para la realización de los informes finales, se pueden escoger dos tipos de informes diferentes, donde ambos tendrán información relevante que se ha obtenido a lo largo del proceso de los candidatos.

El informe individual, por su parte, tiene el objetivo de brindar los datos importantes de los candidatos de manera única, mencionando específicamente candidato por candidato. Así mismo, se tienen que mencionar las observaciones y la información del postulante como es la experiencia, formación académica, entre otros.

Por otro lado, el informe grupal, tiene el objetivo de realizar comparaciones de los datos de los candidatos, como son las competencias, habilidades, capacidades, conocimientos, donde se pueda obtener los datos de todos los candidatos al mismo tiempo. En este se permite analizar todos los candidatos y muchas empresas realizan gráficos para ejemplificarlos.

Ambos informes consisten en la unión de todos los datos relevantes de los diferentes oferentes. Por lo tanto, la finalidad es plasmar la información relevante, obtenida a lo largo del proceso completo de reclutamiento y selección con el deseo de escoger los candidatos idóneos. Es necesario tomar en cuenta diferentes reglamentos que se deben cumplir cuando se realiza un proceso completo de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo a la ética profesional estipulada en cada país (CEUPE, 2019).

La ética en los procesos de reclutamiento y selección del personal

Como profesionales de cualquier carrera, la ética y la deontología juegan un papel fundamental en el área laboral. Son normas por las cuales se deben de regir los trabajadores a la hora de realizar su trabajo profesional. La ética se basa en la manera de actuar siguiendo los debidos procesos, guiándose bajo la moral.

Con relación al profesional en la psicología, hay una serie de aspectos que se debe de evitar cuando se realizan los procesos de reclutamiento y selección. Estos se basan en las leyes de la Reforma Procesal Laboral (RPL), la cual se encuentra incluida en el Código de Trabajo de Costa Rica. Dicha reforma fue aprobada el 9 de Diciembre del 2015 y se actualizó en Enero del 2016 por la Asamblea Legislativa (Barrios, 2016).

La Reforma Procesal Laboral consiste en diferentes artículos enfocados en la seguridad jurídica y en el deseo de conseguir una justicia laboral para todos los trabajadores, de manera eficiente y rápida, sin irrespetar sus derechos.

Por otra parte, Barrios (2016) menciona que la persona encargada de la selección del personal posee un compromiso muy grande con su ética profesional y con la institución donde labora, puesto que los profesionales en psicología, cuando realizan este proceso, deben de romper diferentes uniones o vínculos de amistad para poder evitar una mala ética siempre buscando actuar debidamente en la organización.

De la misma forma, continúa haciendo referencia a los temas que influyen en las decisiones del proceso de reclutamiento y selección del personal. El tema que afecta mayormente el territorio nacional es la discriminación. Los profesionales en psicología pueden verse afectados

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
41 Karissa Martínez Rojas

por este tema, muchas veces sin ninguna intención; sin embargo, las desigualdades inciden en las decisiones.

Ciertos profesionales al discriminar y ser imparciales, pierden la ética profesional obstaculizando oportunidades laborales a personas que poseen dificultades y solo por hacerlas a un lado ya están tomando en cuenta aspectos discriminatorios.

Alles (2016) menciona que existen muchas preguntas razonables y permitidas para realizarse dentro de una entrevista, sin embargo, existen otras que no deben de ser realizadas y al hacerlas se está rompiendo la ética profesional y las reglas establecidas dentro de la Reforma Procesal Laboral y el Código de Trabajo de Costa Rica.

Dentro de las preguntas que no deben de ser realizadas, las cuales están incluidas dentro de los artículos de la RPL, se encuentran las preguntas personales, por ejemplo, la intimidad del oferente, sin tener ninguna relación con la entrevista o el puesto de trabajo.

Otras preguntas que se deben de evitar son relacionadas a la diversidad sexual, con el deseo de conocer la orientación sexual, la cantidad de hijos, la situación económica, la religión o las enfermedades que posee el candidato. Estas vienen a ser erradicadas por los artículos establecidos en la ley de la RPL.

Alles (2016) hace referencia a diferentes situaciones que no han sido éticas de los profesionales en el transcurso del proceso de reclutamiento y selección del personal, entre ellas:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
42 Karissa Martínez Rojas

1. La discriminación: Muchas veces se evita y se rechaza personas que por algún tipo de credo religioso, lugar de vivienda, género, edad no son tomadas en cuenta y son rechazados inmediatamente.
2. La solicitud de foto en la hoja de vida: Dependiendo de la foto, muchas veces se toma en cuenta el aspecto del postulante para continuar la selección.

A continuación, se hace mención a los aspectos en los que los profesionales del departamento de RH no deberían de realizar durante el proceso completo de reclutamiento y selección del personal.

Primeramente, nunca se debe de obtener ni aceptar dinero, objeto o prenda como una retribución al trabajo. Tampoco es aceptado realizar procesos de reclutamiento a familiares o amistades, debido a que la subjetividad se influye, afectando positivamente a los conocidos, pero afecta de manera negativa a los demás oferentes. Tampoco se debe brindar tratos desiguales.

Actualmente, muchas empresas se enfatizan en no romper los artículos y códigos que se mencionan, más bien luchan por mantener su ética y no brincarse normas establecidas en Costa Rica. Las empresas actuales del país han creado sus propios manuales para guiarse al realizar un proceso de reclutamiento y selección, basándose en las normas nacionales. No obstante, no todas las empresas cuentan con este gran apoyo y terminan violando la Ley N°9343 haciendo referencia a la Reforma Procesal Laboral enfocada en erradicar la discriminación y hacer valer los deberes y derechos de los colaboradores.

Según Alvarado (2019) con relación a la Reforma Procesal Laboral, se menciona en el artículo N°404, que existen 14 tipos de discriminación por razones de edad, etnia, sexo, religión,

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
43 Karissa Martínez Rojas

raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica u otra forma similar de discriminación.

Es por esto que al seguir las normas y respetar los artículos establecidos se está cumpliendo el Código de Trabajo de Costa Rica. Sin embargo, como se ha hecho mención anteriormente, muchas empresas violan este último artículo. Por más que sean gerentes o jefes de departamento, cualquier persona parte del proceso de reclutamiento y selección del personal que evada esta ley podrá verse perjudicado y recibir demandas.

Así mismo, es importante mencionar que los profesionales en psicología, así como tienen la obligación de regirse bajo las normas nacionales, tienen la responsabilidad de respetar las leyes establecidas en el Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica (CPPCR). El manual establecido por el CPPCR es el *Código de Ética y Deontológico del Colegio Profesional de Psicólogos/as de Costa Rica*. En este están establecidos todos los principios que rigen las conductas de los profesionales en esta área de la salud, tanto los derechos como los deberes. Por lo tanto, es importante mencionar el artículo 11 que se encuentra dentro de este Código:

—En la prestación de sus servicios la persona colegiada no hará discriminación alguna por razones de: nacionalidad, edad, raza, condición socio-cultural, sexo, orientación sexual, credo religioso, ideología, clase social, necesidades especiales, discapacidad o cualquier otra condición que esté amparada por los derechos humanos (Código de Ética y Deontológico del CPPCR, 2017, p. 4).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
44 Karissa Martínez Rojas

Por lo tanto, es necesario hacer énfasis en la importancia de respetar y mantener la ética en el área laboral. Como se mencionó en el artículo 11, los psicólogos no deben de hacer ningún tipo de discriminación a ninguna persona o niño, más bien deben de enfocarse en velar por los derechos humanos de cada trabajador.

Metodología aplicada

Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. posee el departamento de Recursos Humanos, por tal motivo es el encargado de realizar el proceso completo de reclutamiento y selección del personal. La empresa se divide en dos Departamentos, el de Producción y el Administrativo. Existen dos métodos diferentes para realizar el reclutamiento y selección de personal, dependiendo del área en el que esté el puesto que se necesite reclutar. Los primeros pasos se realizan de la misma manera en ambos procesos de reclutamiento, hasta después de la entrevista y las referencias, los procesos cambian, estos se mencionarán próximamente.

A continuación, se desglosarán los diferentes procedimientos realizados en la empresa Grupo Corporativo Tres Erres S.A. con relación al proceso de reclutamiento y selección del personal.

Primeramente, al empezar el proceso de reclutamiento y selección del personal, es necesario empezar por el análisis de perfil de puestos. Se procedió a buscar el manual descriptivo del puesto (Apéndice 1), el cual posee todos los requisitos y las características de los puestos específicamente. Este posee un organigrama del puesto específico donde se encuentra ubicado y el perfil profesional del puesto, por ejemplo, si posee la experiencia que se ocupa, la formación académica, los conocimientos específicos, los idiomas necesitados, conocimientos de

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
45 Karissa Martínez Rojas

computación, las competencias humanas requeridas y otros requisitos como la disponibilidad de horario, entre otros.

Seguidamente, cuando se tiene el manual descriptivo del puesto de cada vacante, se analizan los aspectos que posee y se agenda una cita con el jefe del puesto para realizar la actualización, ya que estaban desactualizados. Se establece la cita, el día y la hora específica para poder reunirse con el jefe y leer el manual descriptivo del puesto por reclutar, se realizan las modificaciones respectivas, agregando responsabilidades nuevas o eliminando las que no le pertenecen al puesto actual que se va a desempeñar.

Después se realizan las modificaciones por computadora, para poder actualizarlo y archivarlo. Se empieza a realizar la imagen publicitaria (Apéndice 2) para adjuntarla en diferentes redes sociales y medios de comunicación, como *empleos.net*, *Linkedin*, entre otros. La imagen publicitaria posee todos los requisitos indispensables del puesto, se establece el nombre del puesto por contratar, las especificaciones del puesto, la información para contactar a la empresa como es el número de teléfono y el correo electrónico para enviar los *Curriculum Vitae* de las personas que cumplen con los requisitos.

El primer filtro se realiza cuando se excluyen las personas que no cumplen con los requisitos que se esperan, por lo tanto, no se toman en cuenta para realizar la preselección. Las personas que si cumplen con los requisitos establecidos se contactan y se convocan a la entrevista. El siguiente procedimiento que se realiza es la entrevista, donde se realizan preguntas basadas en la guía de entrevista (Apéndice 3) para poder recolectar información por parte del candidato, con el objetivo de analizar si realmente cumple con el perfil que se está buscando.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
46 Karissa Martínez Rojas

A partir de este procedimiento, en caso de estar seguro de que la persona es adecuada para el puesto, tanto en el Departamento de Producción como en el Departamento Administrativo, se toma en cuenta las referencias laborales, en este paso es donde los procesos de reclutamiento y la selección del personal en los departamentos cambian. A continuación, se explicará, primeramente, los procedimientos que continúan en el Departamento de Producción.

Una vez obtenidas las referencias, se hacen los tres días de prueba. Seguidamente, el jefe del departamento donde tiene al postulante realiza las devoluciones de lo analizado al Departamento de RH. El futuro jefe, después de los tres días de prueba, toma la decisión de la contratación o no del oferente. En caso de que la persona sea contratada, el siguiente día, se refiere a donde la doctora de la organización para continuar las evaluaciones médicas como es el dopaje y el preempleo. Finalmente, con la obtención de los resultados de las pruebas se firman los documentos del contrato.

A continuación, se explicará, los procedimientos que continúan a partir de las referencias laborales obtenidas, en el proceso de reclutamiento y selección en el Departamento Administrativo. Se aplica seguidamente una prueba psicométrica vía correo electrónico, esta es administrada a todas las personas que desean puestos de este Departamento.

CompetenciasPlus (Apéndice 4)

La prueba psicométrica consiste en una serie de cien preguntas que tienen como objetivo conocer la personalidad, las capacidades y habilidades del oferente. Los resultados de la prueba permiten analizar si realmente cuenta con las competencias adecuadas para el puesto vacante. La prueba de competencias posee preguntas de veinte apartados diferentes, entre ellas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

47 Karissa Martínez Rojas

1. Conocimiento del negocio.
2. Orientación hacia resultados.
3. Capacidad de aprendizaje.
4. Organización y planificación.
5. Entrenamiento de otros.
6. Solución de conflicto.
7. Orientación hacia el cliente.
8. Pensamiento estratégico.
9. Manejo del cambio.
10. Comunicación oral.
11. Toma de decisiones.
12. Identificación de problemas.
13. Habilidad técnica.
14. Relaciones interpersonales.
15. Comunicación escrita.
16. Delegación.
17. Orientador.
18. Toma de riesgos.
19. Liderazgo.
20. Manejo del tiempo.

Finalmente, después de obtener los resultados de la prueba psicométrica de competencias, se realiza un informe final (Apéndice 5), en el que se mencionan los datos relevantes del

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
48 Karissa Martínez Rojas

candidato, como las habilidades, los requisitos, las competencias humanas, la experiencia y los resultados de las pruebas psicométricas. Este se le brinda al jefe del puesto quien continúa la segunda entrevista y toma la decisión de contratarlo o rechazarlo. Si el postulante es contratado se remite con la doctora y al igual que con el personal de producción finaliza con los exámenes de dopaje y de preempleo. Así finalmente, al recibir los resultados se contacta para firmar los documentos del contrato.

Población atendida.

- ✓ La población atendida correspondió a ocho personas, dentro de las cuales siete personas concursaron a puestos del Departamento Administrativo y solamente una persona fue contratada para un puesto del Departamento de Producción. Los puestos fueron, Encargado de Trámite y Cobro, Encargado de Crédito y Cobro, Contador de Costos, Perito, Encargado de Cuentas por Pagar, Administrador de Tienda, Asistente de Asociación Solidarita y Auxiliar de Bodega.
- ✓ De las ocho personas contratadas, cinco personas fueron mujeres y tres personas fueron hombres; residentes de San José eran cuatro personas y residentes de Cartago, las otras cuatro personas.
- ✓ Cada postulante pasó por una serie de procedimientos en el proceso de reclutamiento y selección; ya que pertenecían a departamentos diferentes.
- ✓ En el Departamento de Producción, los procedimientos constaban de una entrevista individual, los tres días de prueba, evaluaciones médicas y, por último, la contratación.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

49 Karissa Martínez Rojas

- ✓ En el Departamento Administrativo, los procedimientos eran la entrevista individual, la aplicación de la prueba psicométrica de competencias, la segunda entrevista con el futuro jefe, las evaluaciones médicas y la contratación.
- ✓ Para la evaluación de los candidatos, en el caso del Departamento Administrativo eran indispensables los requisitos establecidos en el manual descriptivo de puestos. Sin embargo, en el Departamento de Producción fueron más flexibles en los requisitos generales, no obstante, la experiencia era indispensable para estos puestos.
- ✓ Los conocimientos que deben de tener los oferentes en los puestos de trabajo que se encuentran en el departamento Administrativo son la experiencia en puestos similares, algún título o estudiante avanzado de la carrera específica del puesto, manejo de los paquetes de Office, sistema SAP y, dependiendo del puesto, conocimientos relacionados al puesto.
- ✓ Los conocimientos que debe de tener el postulante en el puesto que se encuentra en el Departamento de Producción, es básicamente la escolaridad y la experiencia, siendo esta última indispensable para aplicar al puesto.
- ✓ Todos los candidatos aplicaron para el puesto enviando la hoja de vida al correo electrónico establecido en la imagen publicitaria o acudieron a Tres Erres a brindarlo personalmente.
- ✓ En la entrevista laboral, se comentan temas relacionados a los conocimientos del postulante y de la experiencia laboral, estos con la finalidad de identificar y confirmar los datos mencionados en la Hoja de Vida.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
50 Karissa Martínez Rojas

- ✓ Después de realizar la entrevista, se le aplicó la prueba psicométrica vía correo electrónico a las personas del Departamento Administrativo.
- ✓ Al postulante del Departamento de Producción no se le aplicó la prueba psicométrica, pero se refirió con el futuro jefe para empezar los tres días de prueba y posterior a estos tres días de prueba verificar si cumple con el conocimiento previo para el puesto.
- ✓ Finalmente, se concluyó el proceso de reclutamiento y selección de todos los oferentes con las pruebas médicas por parte del profesional encargado y la contratación.

A continuación, se mencionará el proceso de selección de dos personas, un oferente aplicando para el puesto de Encargado de Trámite y Cobro parte del Departamento Administrativo y el otro postulante aplicando al puesto de Auxiliar de Bodega, siendo este parte del Departamento de Producción. Se mencionarán estos dos puestos debido a que son los procesos de reclutamiento de ambos departamentos, por lo tanto, como se mencionó en el apartado anterior el proceso es diferente.

Proceso de contratación I.

Ficha de identificación.

Nombre: C-1

Puesto: Encargado de Trámite y Cobro.

Entrevistadora: Karissa Martínez Rojas.

Fecha de entrevista: 26 de Junio del 2019.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
51 Karissa Martínez Rojas

La entrevista a este postulante se realizó el día 26 de junio del 2019, la cual tuvo una duración de aproximadamente de treinta minutos. Se observa el día de la entrevista que la presentación del oferente fue semi-formal, usando un pantalón de color beige, con faja negra, zapatos negros y una camisa polo de color verde oscuro. Presentaba una apariencia presentable y una presentación cuidadosa de su aspecto físico.

Con relación al lenguaje corporal y la respuesta a cada pregunta, se observaba una persona muy centrada, con metas claras y deseo de obtener el puesto. Las preguntas fueron claramente contestadas, enfocándose en la formación académica y la experiencia laboral, siempre tomando en cuenta los trabajos anteriores de los cuales en todos renunció debido a factores ajenos al oferente.

Este candidato se presentó de manera anticipada a la hora de la entrevista, mostrándose responsable y comprometido a la entrevista y al puesto de trabajo. Con relación a la prueba psicométrica *competencias plus* aplicada, los resultados obtenidos de mayor peso fueron los siguientes:

- ✓ 96% en el entendimiento de la importancia de las relaciones internas y externas con los clientes.
- ✓ 92% en la habilidad para delegar y asignar tareas a otros de forma efectiva.
- ✓ 80% en la observación del fracaso como oportunidad de crecimiento.
- ✓ 72% en la capacidad de manejo del tiempo.

Estos resultados fueron brindados por la herramienta utilizada, de manera automática. Seguidamente, se realizó un informe laboral final por parte de la gerente del departamento de RH,

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
52 Karissa Martínez Rojas

donde se analizaban los conocimientos del oferente que fueron arrojados en la prueba con relación al puesto de trabajo. Se mencionó los conocimientos que tiene en la carrera de Administración, mencionando la licenciatura que posee y los cuatro años de experiencia que tiene en puestos anteriores. Este mismo fue entregado al jefe futuro del puesto, el cual continuó con la segunda entrevista y finalmente, decidió realizar la contratación.

Proceso de contratación II.

Ficha de identificación.

Nombre: C-2

Puesto: Auxiliar de Bodega.

Entrevistadora: Karissa Martínez Rojas.

Fecha de entrevista: 02 de Julio del 2019.

La entrevista a este postulante se realizó el día 02 de Julio del 2019, la cual tuvo una duración de aproximadamente de veinte minutos. Se observa el día de la entrevista que la presentación del oferente fue informal, usando un pantalón jeans azul, zapatos negros y una camisa sencilla negra. Este mismo presentaba una apariencia informal para la entrevista, descuidando su aspecto físico.

Con relación al lenguaje corporal y las preguntas, todas estas fueron enfocadas en la experiencia del C-2, debido a que en los puestos del Departamento de Producción la experiencia es de vital importancia. Por lo tanto, estas fueron claramente contestadas, enfocándose en los

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
53 Karissa Martínez Rojas

trabajos anteriores en otros talleres o empresas de venta de herramientas similares. Este candidato mostró conocimiento claro y una buena experiencia de más de diez años en puestos similares.

Este postulante se presentó unos minutos tarde a la entrevista debido a que se había confundido de sucursal, creyendo que era en la sucursal de Tibás. Por lo tanto, se atrasó y se empezó tarde la entrevista. Finalmente, este fue enviado al taller donde el jefe futuro para la realización de la prueba de tres días en el puesto. El jefe mencionó no estar apto para la posición, por lo tanto, se debió comenzar nuevamente el proceso de reclutamiento y selección.

Procedimientos e Intervenciones Realizadas

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se realizaron diferentes filtros dependiendo del departamento al que pertenecía el puesto. A continuación, se desglosarán los filtros en los departamentos existentes de la empresa, el Administrativo y el de Producción.

Departamento Administrativo

Primer filtro.

El primero consta de una entrevista de trabajo individual la cual tiene como objetivo recolectar información relevante y necesaria del oferente como es la formación académica, la experiencia laboral y los trabajos anteriores, así como el conocimiento que posee de la organización presente.

Segundo filtro.

Este segundo consiste en la aplicación de pruebas psicométricas de competencias, tiene el objetivo primordial de identificar cuáles son las características y competencias fuertes que poseen

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
54 Karissa Martínez Rojas

los candidatos según el manual descriptivo de puestos. Este mismo se aplica vía correo electrónico, obteniendo el Departamento de RH los resultados de la prueba.

Tercer filtro.

En este filtro se realiza un informe final con los resultados obtenidos del candidato y este acude a una segunda entrevista, la cual será realizada por el jefe futuro del Departamento en el que se encuentra el puesto. Esta tiene como finalidad confirmar si realmente el postulante posee los requisitos y conocimientos específicos en el área del puesto laboral vacante.

Cuarto filtro.

En el cuarto filtro son enviados al consultorio de la doctora de empresa donde se realizan las evaluaciones médicas, las cuales son el preempleo y el dopaje. Por medio de los resultados se toman las medidas de control y prevención respectivas.

Quinto filtro.

Finalmente, en este quinto filtro se realiza el proceso de contratación para empezar ingresando al personal en el Departamento de RH. Por lo tanto, se llenan documentos, hojas de confidencialidad y contrato con la persona encargada.

Departamento de Producción

Primer filtro.

En este primer filtro al igual que con el Departamento Administrativo, se realiza el proceso de la entrevista, en la cual se realizan las preguntas con el objetivo de obtener la

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
55 Karissa Martínez Rojas

información necesaria del postulante. Analizando los datos que posee la hoja de vida y los requisitos del puesto.

Segundo filtro.

En este segundo se empiezan los tres días de prueba, el personal es transferido al taller donde se encuentra el futuro jefe del puesto para ponerlo a prueba y para practicar las diferentes funciones que realizaría en el puesto respectivo. Este tiene como finalidad reconocer si se encuentra apto para el puesto o no, ya que es el futuro jefe quien tiene el conocimiento necesario para ver si es el indicado.

Tercer filtro.

En este paso al igual que con el Departamento Administrativo, se envía al personal a donde la doctora de Tres Erres S.A la cual realiza los procedimientos para evaluar la salud física y la salud mental. Siempre enfocándose en el control de salud y los métodos de prevención aplicables.

Cuarto filtro.

Por último, se realiza el mismo procedimiento de la contratación, donde se cita para firmar los papeles respectivos del puesto como son la confidencialidad, las acciones de personal de entrada, contrato, entre otros. Estos son los procedimientos que se aplicaron en Tres Erres S.A dividiendo los dos departamentos, debido a que tienen pasos diferentes en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Alcances y Limitaciones de la práctica

Alcances.

Se logró actualizar un total de veintiocho puestos del manual descriptivo de puestos, en conjunto con la jefatura de cada puesto donde se analizaron los requisitos y las responsabilidades de las posiciones. Se dio prioridad inicialmente, a los ocho puestos que se necesitaban reclutar, los cuales fueron: Encargado de Trámite y Cobro, Encargado de Crédito y Cobro, Contador de Costos, Perito, Encargado de cuentas por pagar, Administrador de Tienda, Asistente de Asociación Solidarita y Auxiliar de Bodega.

Además, se participó del proceso de reclutamiento, en el cual se realizaban entrevistas, se aplicaban las pruebas psicométricas, se obtenían los resultados y se analizaban con el manual descriptivo de puestos, finalmente, se realizaba un informe final el cual iba dirigido al futuro jefe. La Gerente de RH fue quien lideró todo el proceso, por lo tanto, se logró colaborar y apoyar el reclutamiento y la selección del personal, adquiriendo conocimientos y un mayor aprendizaje.

Otro alcance fue que se realizó la clasificación respectiva de las hojas de vida. Esto debido a que hay muchos oferentes que van presencialmente a dejar el *Curriculum Vitae*, por lo tanto, se pudo hacer el ordenamiento de los *Curriculum* según los ampos con los puestos respectivos.

Se alcanzaron los objetivos planteados en la práctica profesional, se realizó todo el proceso completo de reclutamiento y selección del personal, realizar los análisis de perfil de puestos, las entrevistas individuales, la aplicación de pruebas psicométricas y el informe final de los resultados. Así mismo, dentro de los procesos de reclutamiento y selección del personal, ocho

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
57 Karissa Martínez Rojas

personas fueron contratadas en Tres Erres, donde actualmente se encuentran laborando para esta empresa.

Finalmente, se permitió brindar el apoyo y la ayuda necesaria al disminuir la cantidad de trabajo que posee actualmente el personal del Departamento de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Limitaciones.

Al proceder a actualizar los manuales descriptivos de puestos, una de las limitaciones fue que se tuvo que concertar citas con cada jefe de cada puesto para poder actualizarlo con los requisitos y responsabilidades actuales. Sin embargo, los jefes no tenían tanta disponibilidad para la cita debido a las reuniones diarias que tienen los jefes de los departamentos, por lo tanto, al inicio se atrasó el proceso de reclutamiento y selección.

Debido a que la empresa no posee en la página virtual un apartado para RH y las vacantes, el correo disponible de la Gerente de RH al cual son enviados todas las hojas de vida se satura y se debe de abrir un *Curriculum* a la vez. Otra limitación, es que Tres Erres no cuenta con una base de datos de los oferentes que envían *Curriculum*, por lo que no se pueden realizar filtros por puestos o profesiones. Por lo tanto, se deben de abrir todas las hojas de vida sin el conocimiento de la vacante a la que aplica, estando disponible o no.

La Gerente de RH es la única que realiza el proceso de reclutamiento y selección, por lo que una limitación fue que si ella no se encontraba presente en la empresa cuando había entrevistas, se tenía que atrasar el proceso hasta que ella llegara. El tiempo fue otra gran limitación en el proceso de reclutamiento y selección sobre todo en el puesto del Departamento de Producción, la

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
58 Karissa Martínez Rojas

necesidad de empezar rápidamente a laborar para suplir la vacante hacía que los procedimientos se tuvieran que hacer con mayor rapidez sin analizarlo detalladamente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

Con relación al objetivo general, se concluye que, al participar del proceso de reclutamiento y selección, se permitieron seleccionar los ocho candidatos que cumplían con todos los requisitos y las características establecidas en el manual descriptivo del puesto, pudiendo así completar las vacantes de Tres Erres. Además, se concluye que para el proceso de reclutamiento y selección del personal en Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A es necesario que exista además de la entrevista con el reclutador, un acercamiento con el futuro jefe, ya que así se logra obtener toda la información y el conocimiento que posee el oferente relacionado específicamente con las labores del puesto al que aplica.

Para realizar el análisis del perfil de puesto, el cual consistía en el primer objetivo específico, lo más importante fue la actualización de los manuales descriptivos de los puestos para poder tener los requisitos y características de cada uno y poder basarse en la información obtenida para los siguientes pasos del proceso de reclutamiento y selección.

Con relación al segundo objetivo específico, en el departamento de Producción, después de haber realizado la entrevista, se les solicitó a los candidatos acudir a la empresa los tres días siguientes de prueba. En el departamento Administrativo, los postulantes tuvieron una segunda entrevista con los futuros jefes. Por lo tanto, se concluye que con todos los puestos fue necesario obtener mayor conocimiento con los jefes, los cuales conocen del puesto en el que van a laborar.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
59 Karissa Martínez Rojas

Gracias a las pruebas psicométricas, las cuales están establecidas en el tercer objetivo específico, se pudo obtener un conocimiento y resultado de las características de la personalidad más a fondo. Sin embargo, se concluye que solo al Departamento Administrativo se le aplican las pruebas psicométricas de competencias y se conoce la personalidad del oferente.

Al igual que con las pruebas psicométricas, el informe final el cual es el último objetivo específico, se concluye que se realiza solamente a los postulantes de los puestos del Departamento Administrativo, no se realiza a los postulantes de los puestos del Departamento de Producción debido que no aplican pruebas psicométricas.

Recomendaciones sobre los objetivos.

Con relación al objetivo general, se recomienda realizar el proceso de la vinculación de los oferentes a los nuevos puestos de trabajo de manera cuidadosa, ya que este proceso es delicado en una empresa. Sin embargo, puede que si se pasan por alto diversos procedimientos el proceso puede no ser tan eficiente.

Se sugiere realizar un análisis de perfil de puesto durante el proceso de reclutamiento y selección del personal, el cual se estableció en el primer objetivo específico, ya que este permitirá conocer los requisitos y las competencias que debe poseer el oferente que se está buscando.

Con relación al segundo objetivo específico, se recomienda en la entrevista identificar las competencias que posee cada postulante con el fin de vincular los conocimientos y habilidades de los oferentes con los puestos vacantes.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
60 Karissa Martínez Rojas

Se recomienda con relación al tercer objetivo específico, analizar los resultados de las pruebas psicométricas de competencias ya que esto permitirá conocer las fortalezas de cada postulante y reafirmar las habilidades que posee cada oferente, mencionadas en la hoja de vida y en la entrevista.

Con relación al último objetivo específico, se sugiere realizar el informe final adjuntando toda la información relevante que se posee del oferente, datos importantes de la entrevista, los conocimientos, las competencias y los resultados de las pruebas psicométricas analizados, debido a que toda esta información será de ayuda para la persona que tome la decisión de la contratación.

Recomendaciones para Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A.

Se recomienda mantener actualizados los diferentes manuales descriptivos de los puestos, ya que, a la hora de tener futuros procesos de reclutamiento y selección del personal, se dan retrasos sacando cita con los jefes actuales del puesto para después lograr actualizarlo y realizar las modificaciones respectivas.

Se sugiere crear una base de datos para que las personas apliquen a los diversos puestos de trabajo de manera directa, y el proceso de reclutamiento y selección sea más eficiente, ya que muchas veces ha sucedido que se obtienen más de mil hojas de vida que llegan al correo y no existe ningún filtro para descartar postulantes.

Es importante crear en la página de Grupo Corporativo Tres Erres S.A. Holding un apartado de Recursos Humanos donde se encuentren las vacantes disponibles. Así mismo, utilizar medios de reclutamiento como diversas redes sociales las cuales son usadas con mayor frecuencia y se agilice el proceso de reclutamiento y selección del personal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
61 Karissa Martínez Rojas

Se recomienda realizar el proceso de reclutamiento y selección al personal del Departamento de Producción, detalladamente sin prisa, con la finalidad de analizar los requisitos y la persona que está siendo entrevistada sin apresurarse por la necesidad de la empresa.

Recomendaciones para la escuela de psicología de la UNADECA

Se recomienda establecer, como se hace con el Trabajo Comunal Universitario, una fecha específica donde se cite a todas las personas que matricularon y empezarán la Práctica Profesional Universitaria, con el objetivo de explicar detalladamente los lineamientos de la práctica y aclarar todas las dudas.

Se sugiere actualizar y modificar el documento que posee los lineamientos de práctica supervisada, ya que se encuentra desactualizado y existen apartados los cuales no se comprenden. Así mismo, el apartado que explica el contenido del documento escrito, se enfoca mayormente en la psicología clínica.

Se solicita realizar como otras universidades, convenios con instituciones educativas, organizaciones u hospitales/clínicas, donde se tenga mayor facilidad para realizar la práctica profesional, ya sea en cualquiera de las tres áreas, psicología clínica, laboral o educativa.

Se recomienda exigir en diferentes materias que se cursan, prácticas profesionales de acuerdo a la rama de psicología que se esté viendo. En caso de llevar materias de psicología laboral, poder realizar una práctica en esa área, al igual que con las otras áreas de psicología. Esto debido a que, la licenciatura es en psicología ampliamente, no específica. Por lo tanto, además del conocimiento, tenemos que saber poner en práctica todo lo aprendido en los cuatro años de carrera en todas las áreas de la psicología.

Referencias.

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). Selección por Competencias, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A. 2da Edición.
- Barrios, Y. (2016). Ética del psicólogo en el proceso de selección de personal. Psicología sin p. Recuperado el 10 de julio de 2019, de <http://www.sicologiasinp.com/social/etica-del-psicologo-proceso-seleccion-personal/>
- Centro Europeo de Postgrado. (2019). Modelo de procedimiento general de reclutamiento y selección. Recuperado el 10 de julio del 2019, <https://www.ceupe.com/blog/modelo-de-procedimiento-general-de-reclutamiento-y-seleccion.html>
- Chiavenato, I. (2017). El capital humano de las organizaciones. México DF, México. McGraw-Hill Interamericana.
- Colegio Profesional de Psicólogos/as de Costa Rica. (2017). Código de ética y deontológico del Colegio Profesional de Psicólogos/as de Costa Rica. Recuperado el 10 de julio del 2019, <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/CPPCR?projector=1>
- Corbin, J. (2019). Psicología del trabajo y las organizaciones: una profesión con futuro. *Psicología y mente*. Recuperado el 10 de julio del 2019, de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/psicologia-trabajo-organizaciones-profesion>

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
63 Karissa Martínez Rojas

Escuela de Organización Internacional. (2013). Reclutamiento y selección de personal en las empresas. Recuperado el 10 de julio del 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/10/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-empresas/>

García, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. Recuperado el 10 de julio del 2019, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Gómez, M. (enero-junio, 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado el 10 de julio del 2019, [file:///C:/Users/Kari&Nia/Downloads/Dialnet-SobreLaPsicologiaOrganizacionalYDelTrabajoEnColomb-5454161%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kari&Nia/Downloads/Dialnet-SobreLaPsicologiaOrganizacionalYDelTrabajoEnColomb-5454161%20(1).pdf)

Grupo Corporativo Tres Erres S.A Holding (2019) Manual de Inducción para personal de nuevo ingreso. Recuperado el 10 de julio del 2019, de <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/karla.mendez%403r.cr?projector=1>

Grupo Corporativo Tres Erres S.A Holding. (2019). Manual Descriptivo de Puestos. Recuperado el 10 de julio del 2019, de C:\Users\Kari&Nia\Documents\Kari\UNADECA\Practica profesional

Liderazgo y Mercadeo. (s.f). Análisis de Puestos de Trabajo. Recuperado el 10 de julio del 2019 de,

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
64 Karissa Martínez Rojas

http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Recursos%20Humanos_%20Analisis%20de%20los%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf

LosRecursosHumanos. (2019). Psicología organizacional y recursos humanos.

Losrecursoshumanos. Recuperado el 10 de julio del 2019,

<https://www.losrecursoshumanos.com/psicologia-organizacional-y-recursos-humanos/>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f). Código de Trabajo de Costa Rica. Recuperado el

10 de Julio del 2019, [http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

[legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

Real Academia Española. (2019) Análisis. Recuperado el 10 de julio del 2019, de

<https://dle.rae.es/?id=2Vga9Gy>

Red de Empresas Inclusivas. (2015). Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales.

Recuperado el 10 de julio del 2019,

http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_5.pdf

Sotelo, V. (2016). Fundamentos de la Psicología. Huancayo, Perú. Universidad Continental.

Teja, R. (2017). Fuentes y Medios de Reclutamiento. *Universidad Autónoma del Estado de*

México. Recuperado el 10 de julio del 2019,

[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf;jsessionid=356B509B161DE79007B153D843921110?sequence=1)

[21369_1.pdf;jsessionid=356B509B161DE79007B153D843921110?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf;jsessionid=356B509B161DE79007B153D843921110?sequence=1)

Torres, J y Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Barranquilla, Colombia.

Universidad del Norte Editorial. Ediciones U.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
65 Karissa Martínez Rojas

Universidad ESAN. (2015). Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras. Recuperado el 19 de agosto de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>

Universidad Politécnica de Cartagena. (s.f). Entrevista de selección de personal. Recuperado el 10 de julio del 2019, de https://www.upct.es/contenido/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

Apéndice

Apéndice 1.

Taller 3R

MANUAL DESCRIPTIVO DEL PUESTO

JULIO, 2017

NOMBRE DEL PUESTO

1. INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

- a) Departamento:
- b) Supervisado por:
- c) Código del puesto:
- d) Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

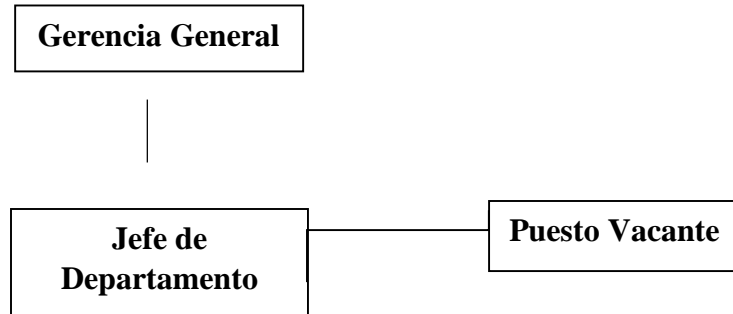
3. PRINCIPALES FUNCIONES:

4. RESPONSABILIDADES:

- a) Información:
- b) Reportes:
- c) Valores:
- d) Equipo:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
67 Karissa Martínez Rojas

5. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



6. PERFIL PROFESIONAL

- a) Experiencia:
- b) Preparación académica:
- c) Conocimientos específicos:
- d) Idiomas:
- e) Computación:
- f) Competencias Humanas:
- g) Otros requisitos:

Elaborado por: Jefatura de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General
Firma:	Firma:

Apéndice 2.



Apéndice 3.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del Candidato: _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha: _____

Formación académica:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
69 Karissa Martínez Rojas

Formación académica, ¿Por qué eligió la carrera?

Experiencia profesional

Ultimo trabajo:

Tiempo laborado:

Puesto:

Principales Funciones:

Motivo de Salida:

Penúltimo trabajo:

Tiempo laborado:

Puesto:

Principales Funciones:

Motivo de Salida:

Principales logros profesionales:

Conocimientos para el puesto:

- Aperturas y análisis de crédito:
- Conciliaciones bancarias:
- Seguimiento a cartera:
- SAP:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
70 Karissa Martínez Rojas

- Sistemas de cómputo:

Personalidad:

1. Con que tipo de jefe se siente usted más a gusto trabajando? Qué características tiene que tener esa persona?
2. Cuáles rasgos de su personalidad en algún momento le han causado algún inconveniente a nivel laboral?
3. Qué le desmotiva en un trabajo?

Competencias

Liderazgo proactivo y empoderamiento

1. En el supuesto que el personal del departamento de ventas le solicita abrirle créditos a personas que no tienen la capacidad de pago, que haría y cómo lo abordaría?
2. Cómo ha manejado cuentas difíciles de cobrar? ¿Qué ha hecho y cómo lo ha hecho?

Tolerancia a la presión

1. ¿Cómo trata de descargar la presión diaria del trabajo?
2. Cuéntame alguna situación en la que haya tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo y presión.

Comunicación Asertiva

1. Describa una situación en la que usted tuvo que comunicar algo desagradable o difícil de decir a algún compañero, jefatura o cliente ¿Cómo lo manejo?

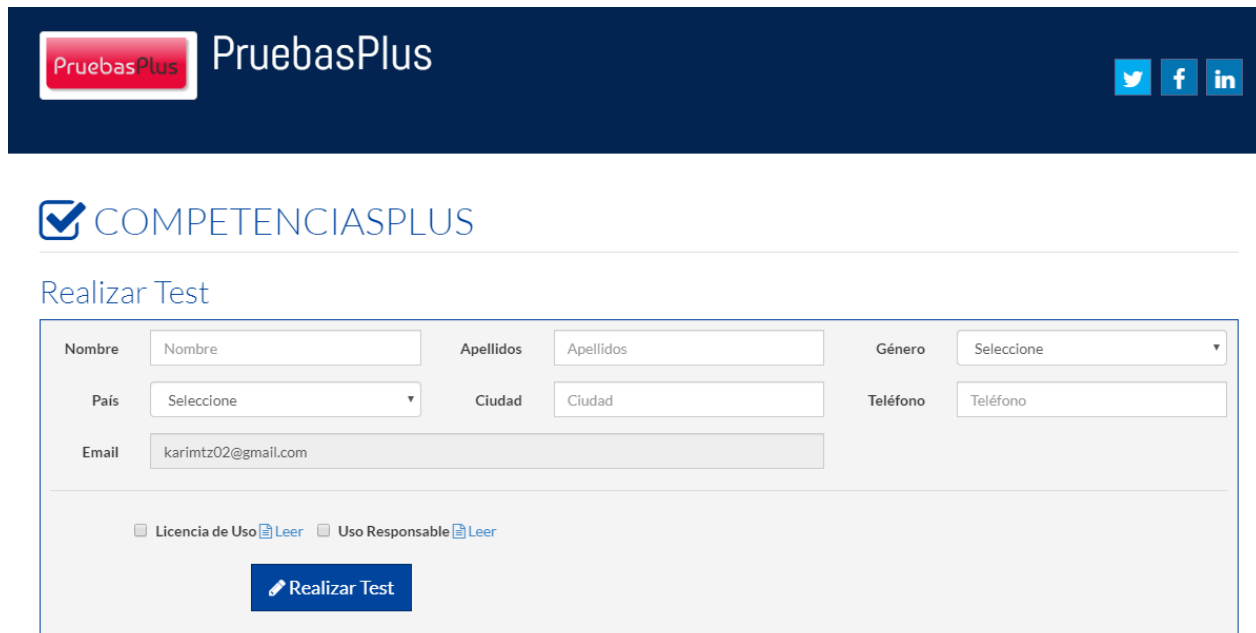
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
71 Karissa Martínez Rojas

2. En ocasiones no se está de acuerdo con lo que el jefe inmediato o compañeros piensan.

Cuénteme de alguna situación en la que usted haya tenido que defender su punto de vista ante los demás.

Apéndice 4.

Prueba psicométrica de Competencias Fuertes.



The image shows a screenshot of the PruebasPlus website. At the top, there is a dark blue header with the PruebasPlus logo on the left and social media icons for Twitter, Facebook, and LinkedIn on the right. Below the header, the text 'COMPETENCIASPLUS' is displayed with a checkmark icon. Underneath, the heading 'Realizar Test' is visible. The main content area contains a registration form with the following fields: 'Nombre' (text input), 'Apellidos' (text input), 'Género' (dropdown menu), 'País' (dropdown menu), 'Ciudad' (text input), 'Teléfono' (text input), and 'Email' (text input with the value 'karimtz02@gmail.com'). Below the form, there are two checkboxes: 'Licencia de Uso' and 'Uso Responsable', each with a 'Leer' link. At the bottom of the form is a blue button labeled 'Realizar Test'.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
72 Karissa Martínez Rojas



Realizar Test

1 Para cada una de las siguientes frases, seleccione a qué nivel representa la forma en que usted se comporta o funciona, siendo un 1 el mínimo y un 5 el máximo. Recuerde seleccionar la respuesta que encaja mejor la mayor parte del tiempo. Sea honesto consigo mismo y responda como usted actúa en realidad, no como usted piensa que debería. No hay respuestas correctas o incorrectas.

1 Otorgo distinta prioridad a mis tareas para lograr completarlas a tiempo.

1 2 3 4 5

2 Logro solucionar con éxito los retrasos que se puedan dar en proyectos a mi cargo.

1 2 3 4 5

3 Elaboro un cronograma para terminar las tareas a tiempo.

1 2 3 4 5

4 Puedo enseñar a otros a manejar el tiempo de una forma efectiva.

1 2 3 4 5

5 Trabajo una cantidad de horas razonable durante el día, ni mucho ni muy poco.

1 2 3 4 5

6 Logro alcanzar mis metas aunque no reciba ayuda.

1 2 3 4 5

7 Usualmente soy el que determina si vale la pena tomar un riesgo o no.

1 2 3 4 5

8 Tomo riesgos si siento que valen la pena, aún cuando las situaciones alrededor sean adversas.

1 2 3 4 5

9 Creo fielmente en la frase "sin riesgo no hay recompensa".

1 2 3 4 5

10 Antes de tomar un riesgo siempre analizo todos los pros y los contras.

1 2 3 4 5

11 Constantemente aprendo a utilizar nuevas aplicaciones y tecnologías.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
73 Karissa Martínez Rojas

12 He asistido a muchos cursos de capacitación en los últimos años.

1 2 3 4 5

13 Constantemente procuro implementar lo aprendido.

1 2 3 4 5

14 Me interesa aprender nuevas tecnologías o técnicas.

1 2 3 4 5

15 Se me facilita asimilar y aprender cosas nuevas en muy poco tiempo.

1 2 3 4 5

16 Rijo mis acciones por un proceso de toma de decisiones claramente definido.

1 2 3 4 5

17 Soy capaz de tomar decisiones aunque no sean del agrado de la mayoría.

1 2 3 4 5

18 Asumo responsablemente las consecuencias de las decisiones que tomo.

1 2 3 4 5

19 Acepto cuando tomo una mala decisión y analizo el por qué de su fracaso.

1 2 3 4 5

20 Antes de tomar una decisión consulto a otros acerca de sus opiniones e ideas.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
74 Karissa Martínez Rojas

21 Normalmente soy el que se encarga dirigir los proyectos.

1 2 3 4 5

22 Siempre que una persona bajo mi mando no está al nivel requerido hago lo necesario para rectificar la situación.

1 2 3 4 5

23 Tengo un estilo de liderazgo autoritario.

1 2 3 4 5

24 La frase "los líderes aguantan los golpes" me describe.

1 2 3 4 5

25 Creo en la importancia y el valor de la diversidad en la fuerza laboral.

1 2 3 4 5

26 Para mí es muy importante ser querido y agradar a los demás.

1 2 3 4 5

27 Construyo relaciones basadas en el respeto y la confianza.

1 2 3 4 5

28 Para mí es muy importante ser percibido como un jugador de equipo.

1 2 3 4 5

29 Me gusta estar en contacto constante con la gente.

1 2 3 4 5

30 Logro exigir, de buena forma, disciplina a los demás.

1 2 3 4 5

31 Puedo reconocer las debilidades de mis colaboradores.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

75 Karissa Martínez Rojas

32 Enseño a otros cómo lograr superar sus deficiencias.

1 2 3 4 5

33 Confío en otras personas de mi departamento para el entrenamiento nuevos colaboradores.

1 2 3 4 5

34 Si debo dejar mis funciones actuales, preparo a otra persona para que realice las funciones de la mejor manera.

1 2 3 4 5

35 Si una persona es ascendida me preocupo porque sea preparada para realizar sus nuevas funciones.

1 2 3 4 5

36 Frecuentemente realizo presentaciones para otros departamentos.

1 2 3 4 5

37 He realizado presentaciones y discursos para grandes audiencias.

1 2 3 4 5

38 Me preparo fuertemente antes de realizar una presentación.

1 2 3 4 5

39 No me siento incómodo al hablar frente a un grupo de personas.

1 2 3 4 5

40 Siempre preparo las presentaciones por mí mismo y conozco la forma de hacerlo con excelencia.

1 2 3 4 5

41 Se me facilita expresar mis ideas de forma escrita.

1 2 3 4 5

42 Realizo reportes escritos detallados y explicativos.

1 2 3 4 5

43 Cuando me comunico por escrito soy muy elocuente.

1 2 3 4 5

44 Utilizo un proceso definido a la hora de realizar una carta o cualquier mensaje escrito.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

76 Karissa Martínez Rojas

45 Redacto adecuando el tono con el que quiero que se interprete el mensaje.

1 2 3 4 5

46 No comparto la idea de \"para qué cambiar si siempre ha sido así y funciona\".

1 2 3 4 5

47 Implemento nuevas tecnologías aún cuando los cambios necesarios para lograrlo son muchos.

1 2 3 4 5

48 Percibo de buena manera el cambio.

1 2 3 4 5

49 Procuro enseñar a los demás a hacer las cosas de distintas formas.

1 2 3 4 5

50 Constantemente estoy en busca de nuevas técnicas y tecnologías para adoptarlas.

1 2 3 4 5

51 Me propongo metas y planeo los pasos necesarios para alcanzarlas.

1 2 3 4 5

52 Ayudo a los demás en el planeamiento de metas y en la consecución de resultados.

1 2 3 4 5

53 Propongo y me asocio a proyectos, siempre procuro que se completen exitosamente.

1 2 3 4 5

54 Cuando manejo proyectos le doy seguimiento a todos los participantes para que puedan lograr sus objetivos.

1 2 3 4 5

55 Logro terminar todas las tareas que me propongo.

1 2 3 4 5

56 Doy prioridad a algunos proyectos sobre otros y distribuyo el trabajo entre todos.

1 2 3 4 5

57 Cuando falla un proyecto consigo reprogramarlo rápidamente.

1 2 3 4 5

58 Logro acomodar el tiempo y las prioridades para nuevos proyectos, aún cuando me encuentro totalmente ocupado con proyectos inconclusos.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
77 Karissa Martínez Rojas

59 Creo fielmente que para alcanzar un objetivo es necesario planificar todos los pasos.

1 2 3 4 5

60 Usualmente soy el encargado de planificar y organizar nuevos proyectos.

1 2 3 4 5

61 Soy capaz de delegar una tarea importante a otros, aún cuando pienso que debería hacerla yo mismo.

1 2 3 4 5

62 Organizo equitativamente la carga laboral de todos los participantes de un proyecto.

1 2 3 4 5

63 Examinó muchos criterios antes de asignar tareas a una persona.

1 2 3 4 5

64 Siempre consulto a los otros sobre su opinión acerca de la tarea que les he delegado.

1 2 3 4 5

65 Usualmente soy el encargado de decidir quién debe realizar una tarea específica.

1 2 3 4 5

66 Detecto cuando otra persona requiere que se le oriente en sus tareas.

1 2 3 4 5

67 Conozco perfectamente la diferencia entre cuando alguien necesita orientación y cuando necesita que se le discipline.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
78 Karissa Martínez Rojas

68 Utilizo mucho de mi tiempo en la orientación y entrenamiento de otros.

1 2 3 4 5

69 Me interesa más que una persona aprenda a que simplemente logre realizar su trabajo.

1 2 3 4 5

70 Utilizo un proceso definido para integrar a nuevos colaboradores en su área de trabajo.

1 2 3 4 5

71 Participo de los planes estratégicos de mi lugar de trabajo.

1 2 3 4 5

72 Siempre pienso en el futuro y trato de adelantarme a posibles cambios en mi entorno.

1 2 3 4 5

73 Calculo todas las consecuencias de tomar posibles decisiones y escojo la que beneficia mis intereses a corto o largo plazo.

1 2 3 4 5

74 Utilizo un pensamiento estratégico para lidiar con los cambios y situaciones emergentes.

1 2 3 4 5

75 Mantengo una visión del futuro que me ayuda a realizar cambios en el presente.

1 2 3 4 5

76 Estoy al tanto de las funciones del negocio no relacionadas con las mías.

1 2 3 4 5

77 Tengo conocimiento en otros campos o disciplinas distintas a la que me desempeño.

1 2 3 4 5

78 Conozco cómo las distintas funciones del negocio se complementan para darle al cliente lo que desea.

1 2 3 4 5

79 Pienso que las sociedades de negocios son importantes para ser exitoso.

1 2 3 4 5

80 Reconozco el impacto que la competencia nacional e internacional tiene en el negocio.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A

79 Karissa Martínez Rojas

81 Me reúno frecuentemente con los miembros de mi equipo de trabajo.

1 2 3 4 5

82 Utilizo un proceso definido para resolver conflictos y desacuerdos entre los demás.

1 2 3 4 5

83 Empleo metodologías para mantener fluidas las relaciones y el trabajo en equipo.

1 2 3 4 5

84 Usualmente soy el encargado de lidiar con conflictos y de aconsejar a otros.

1 2 3 4 5

85 Frecuentemente superviso las acciones de todos los miembros de mi equipo.

1 2 3 4 5

86 De ser necesario estoy dispuesto a trabajar extra para satisfacer a un cliente.

1 2 3 4 5

87 Creo fielmente en la frase "el cliente siempre tiene la razón".

1 2 3 4 5

88 Utilizo un proceso definido para manejar las quejas de los clientes.

1 2 3 4 5

89 Otorgaría un producto o servicio a un cliente, aún cuando sé que no lo necesita.

1 2 3 4 5

90 Siempre estoy dispuesto a atender las quejas de un cliente.

1 2 3 4 5

91 Detecto problemas mediante un proceso mental definido y determino si amerita atención o no.

1 2 3 4 5

92 Estoy consciente de los problemas aún cuando no son de mi área, siempre procuro actuar para resolverlos.

1 2 3 4 5

93 Resuelvo problemas y conflictos planeando paso por paso la solución.

1 2 3 4 5

94 Cuando detecto y resuelvo una situación problemática recuerdo los pasos de la solución y aprendo para aplicarlo a futuros problemas.

1 2 3 4 5

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES HOLDING S.A
80 Karissa Martínez Rojas

95 Reconozco cuando un problema es mi responsabilidad y acepto siempre todas las consecuencias.
 1 2 3 4 5

96 Tengo experiencia en campos que requieren técnica.
 1 2 3 4 5

97 Utilizo herramientas y tecnologías avanzadas.
 1 2 3 4 5

98 Adopto nuevas técnicas y tecnologías para usarlas en mi trabajo.
 1 2 3 4 5

99 Mi trabajo requiere de diversas habilidades y conocimientos en los cuales tengo fortaleza.
 1 2 3 4 5

100 Procuo utilizar nuevas técnicas que me ayuden a mejorar mi desempeño, sin descuidar mi área de especialidad.
 1 2 3 4 5

Apéndice 5.

Informe final

1. Fecha de evaluación
2. Cargo Aspirado
3. Resultados de los Instrumentos
4. Recomendaciones respecto al candidato, sus resultados y el proceso como tal.