

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMÉRICA

Escuela de Psicología

Licenciatura en Psicología

Informe de Práctica Supervisada en el área de Psicología Laboral

Reclutamiento y selección de personal en Zona Franca Coyol, S.A. durante septiembre y octubre del año 2018.

Tutora de práctica

Licda. Michel Cruz Rivera

Elaborado por:

Edilyn Suseth Hernández Guerra

Alajuela, Costa Rica

Febrero, 2019

Tabla de contenidos

Reclutamiento y Selección de Personal en Zona Franca Coyol	4
Descripción de la institución	6
Filosofía empresarial	6
Misión.	6
Visión.....	6
Valores.	6
Intégrate a Coyol.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Reclutamiento y selección de personal.....	11
Desarrollo histórico	15
Análisis y descripción de puestos	20
Gestión por competencias.....	27
Reclutamiento de personal.....	29
Currículum Vitae	46
Selección del personal	49
Contratación de personal	60
Metodología aplicada	63

Reunión con Recursos Humanos	64
Reclutamiento	64
Sesión informativa	65
Revisión de boletas	65
Pruebas.....	66
Entrevista	74
Población atendida de Intégrate a Coyoil en la práctica profesional supervisada	76
Procedimiento e intervenciones realizadas.....	81
Conclusiones.....	95
Recomendaciones	97
Anexos	103

Reclutamiento y Selección de Personal en Zona Franca Coyol

Actualmente el área de psicología laboral y las organizaciones está teniendo mucho auge en las industrias y específicamente en lo que tiene que ver con los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se define a esta área de la psicología como el estudio de la conducta del individuo dentro del ambiente laboral, no obstante, tomando en cuenta que los colaboradores son seres integrales, la psicología laboral y las organizaciones, ve más allá que el comportamiento del sujeto; es decir, se ven otras áreas tales como el área social, familiar, espiritual, entre otras.

Actualmente no se conoce fecha exacta de los inicios de esta área de la Psicología, sin embargo, se conocen distintos aportes y acontecimientos a través de la historia siendo uno de ellos el reclutamiento de oficiales durante la Primera Guerra Mundial.

Según Grados (2013), el reclutamiento es una técnica que se encarga de proveer a la organización el recurso humano cuando esta lo requiera. El objetivo principal de este es atraer personal calificado para ocupar puestos disponibles dentro de las empresas. El reclutamiento se puede llevar a cabo mediante fuentes internas y externas, y utilizando diferentes medios para la atracción de candidatos.

A partir de esto se inicia un proceso de selección de personal, con el fin de encontrar al candidato más viable para ocupar la vacante. Este proceso se realiza por medio de diferentes fases, iniciando con el análisis del Currículum Vitae, siguiendo con entrevistas laborales donde se exploran áreas del candidato como experiencia laboral, competencias laborales, información académica, entre otras. Posteriormente, evaluaciones o pruebas,

dentro de estas pruebas técnicas, médicas, psicológicas, de personalidad, entre otras. Este proceso finaliza con la contratación del o los futuros colaboradores.

Como se menciona anteriormente, esta rama de la psicología estudia la conducta dentro de las organizaciones, pero la conducta de los funcionarios dependerá de cuan satisfechas estén todas sus necesidades y que tan satisfecho se sienta tanto a nivel personal, laboral, familiar, social, entre otros. Este es el reto de un profesional de psicología laboral. No se malinterprete, el reto no es satisfacer las necesidades, pero si contribuir en esa tarea y específicamente en el área laboral. Por ello es imprescindible humanizar los departamentos de recursos humanos. Los procesos de reclutamiento y selección se basaban en criterios de ahorro y eficiencia, pero actualmente se está volviendo cada día más necesario el incluir criterios de humanidad a la hora de gestionar las planillas en las empresas. Por ello la necesidad de contar con profesionales de psicología laboral en las empresas.

Con el fin de profundizar y ampliar los conocimientos es esta área, se ve la necesidad de poner en práctica y aplicar lo aprendido durante el proceso de formación en la carrera de psicología, uniendo de esta forma la teoría con la práctica y así adquirir nuevos aprendizajes y experiencia. Siendo este el objetivo principal de esta práctica profesional, requisito para optar al grado de Licenciatura en Psicología. Es por este motivo que se ha escogido específicamente el área de reclutamiento y selección de personal del Parque Industrial Zona Franca Coyol, Alajuela.

Como parte de la práctica realizada, se tuvo una participación activa en los procesos de reclutamiento y selección de personal de Zona Franca Coyol y específicamente en el Proyecto Intégrate a Coyol. Se colabora con ellos bajo los parámetros de la metodología

con la que ya cuentan; esta se divide en varios pasos tales como la aplicación de pruebas técnicas, escritas, Assessment Center Method y entrevistas laborales.

Descripción de la institución

Filosofía empresarial

Misión.

“Proporcionar soluciones innovadoras para clientes que impactan positivamente a nuestros socios, colaboradores y comunidad” (Coyol Free Zone, 2018, párr.5).

Visión.

“Conviértase en líderes en el desarrollo inmobiliario sostenible de la región, al mismo tiempo que aumenta los estándares de eficiencia, integrando proveedores para proporcionar la mejor calidad de productos” (Coyol Free Zone, 2018, párr.5).

Valores.

“Innovación, compromiso, excelencia, integridad, responsabilidad, sustentabilidad, eficiencia, adaptabilidad” (Coyol Free Zone, 2018, párr.5).

Según Coyol Free Zone (2018), este parque industrial es un centro de soluciones integrales que está especializada en el sector de Ciencias de la Vida y Manufactura Avanzada. Este parque industrial es un desarrollador para diferentes empresas que están interesadas en instalarse en un polígono industrial de alto nivel con un concepto único, funcional y estético. Está ubicado en el sector oeste de Alajuela, dentro del Distrito de San José en El Coyol.

Zona Franca Coyol se ha dedicado a ofrecer sus servicios basándose en la experiencia y en el conocimiento de un equipo humano de clase mundial, logrando el éxito

de instalación para sus clientes. Dentro de este parque industrial se encuentran instaladas 26 empresas, dentro de las cuáles 8, se encuentran entre las 30 más importantes a nivel mundial. Las empresas que están en Zona Franca Coyol y generan amplias oportunidades de empleo son: Coopervision, CooperSurgical, SMC Ltd., Merrill's Packaging, Segnini Exportaciones (Segex), Smith Interconnect, Confluent Medical, Resonetics, Precision Coating, Establishment Labs, Thermofisher, Poliart, Moog Medical, Steris, Apollo Endosurgery, Theragenics, Freudenberg y Utitec Medical. Dentro del parque también se encuentran las siguientes empresas que son 8 de las más importantes en el área de dispositivos médicos a nivel mundial: Abbott Vascular B31, Abbott Vascular B44 (antes conocida como St. Jude Medical), Medtronic, Cardinal Health, Philips, Smith & Nephew, Microvention-Terumo y Hologic (Coyol Free Zone, 2018).

Zona Franca Coyol fue fundada en el año 2007 y desde entonces mantiene un compromiso con Costa Rica para promover un flujo de exportación sostenible, gracias a sus clientes instalados en el parque industrial especializados en la industria médica, así como de la creación de cadenas de valor y de la generación de conocimientos especializados (Coyol Free Zone, 2018). Durante los últimos años, la industria de las ciencias de la vida se ha convertido en un sector estratégico para el país y continúa experimentando un importante dinamismo. En la actualidad, los dispositivos médicos se han convertido en el sector de exportaciones más importantes de Costa Rica, representando Zona Franca Coyol el 51% de ellos, contribuyendo con más de \$1,400 millones durante el año 2017 (Coyol Free Zone, 2018).

El parque industrial cuenta con más de 11,600 colaboradores los cuales todos los días aportan sus conocimientos, capacidades y competencias con el fin de contribuir con un

entorno de desarrollo económico. Zona Franca Coyoil tiene acceso a un Talento Humano comprometido y competitivo proveniente de lugares a los alrededores de El Coyoil, Alajuela, lo que permite una ubicación estratégica para que el pueblo costarricense tenga oportunidades laborales de crecimiento, sostenibilidad y diversos beneficios adicionales brindados por las acciones de Responsabilidad Social de las empresas del parque (Coyoil Free Zone, 2018).

Según Coyoil Free Zone (2018), el parque brinda beneficios complementarios a todos los colaboradores tales como:

- Servicio de transporte, siendo transporte exclusivo, directo y seguro, el cual está administrado por el área administrativa del parque industrial y que proporciona fácil acceso al parque reduciendo el tiempo para que los empleados lleguen a su lugar de trabajo y a sus hogares.
- Servicio de deportes y bienestar el cual alienta a los colaboradores a mejorar su bienestar mediante la adopción de un estilo de vida saludable. Cada año se organizan torneos de fútbol y una carrera.
- Programas de entrenamiento y capacitación son de igual manera un beneficio complementario el cual consiste en alianzas con diferentes instituciones para el éxito de los procesos operativos y mejorando el nivel académico. Zona Franca Coyoil en alianza con el Ministerio de Educación Pública, ofrece el bachillerato por madurez denominado BachiCoyoil y diferentes cursos brindados por el Tecnológico de Costa Rica.
- Apoyo en reclutamiento tanto para los interesados en laborar para el parque industrial como apoyo a los departamentos de Recursos Humanos de las

compañías durante el proceso de selección de personal. Entre estos programas se encuentran los programas de capacitación, las ferias de empleo, base de datos de reclutamiento y con el programa Intégrate a Coyol.

Este informe de práctica profesional se enfocará en el programa Intégrate a Coyol, el cual se encarga de reclutamiento y selección de personal para las organizaciones dentro del parque.

Intégrate a Coyol

En el año 2016, Zona Franca Coyol crea el programa denominado Intégrate a Coyol, el cuál es una plataforma de reclutamiento y selección de personal. Este proceso fue creado para brindar asistencia a las diferentes organizaciones instaladas en el parque industrial por medio de los departamentos de Recursos Humanos. Las empresas en diversas ocasiones necesitan realizar contrataciones masivas; siendo estas las encargadas de la contratación final, sin embargo, Zona Franca Coyol brinda por medio del proceso, candidatos totalmente viables para trabajar dentro de la industria de Ciencias de la Vida y Manufactura Avanzada (Coyol Free Zone, 2018).

El programa funciona en alianza con las municipalidades de cantones estratégicos quienes colaboran en el reclutamiento de los posibles candidatos. Intégrate a Coyol además de generar empleo, brinda una capacitación en la cual el candidato tiene la oportunidad de recibir todos los conocimientos necesarios para el puesto que desempeñará una vez dentro de la organización. Entre los conocimientos impartidos se encuentran temas como la normativa de producción, calidad, bioseguridad, asepsia, manejo de cuartos fríos y tecnicismos en inglés (Coyol Free Zone, 2017).

Con base en la principal función del programa Intégrate a Coyol, que es el reclutamiento y selección de personal, se vio a bien desarrollar este proceso para alcanzar los objetivos establecidos para la practica profesional supervisada. Dichos objetivos se mencionan a continuación.

Objetivos

Objetivo general

Aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los cursos de psicología laboral y las organizaciones, colaborando en el área de reclutamiento y selección de personal en el parque industrial Zona Franca Coyol, ubicada en El Coyol, Alajuela, Costa Rica; durante los meses de septiembre y octubre del año 2018.

Objetivos específicos

- Conocer los procesos de reclutamiento de personal con el fin de atraer candidatos potencialmente cualificados que puedan ocupar perfiles profesigráficos dentro de la organización.
- Colaborar con los procesos de selección de personal, para escoger dentro de todos los candidatos atraídos por el reclutamiento, a la persona más apta y capaz para ocupar el puesto vacante en la organización.
- Solidificar los conocimientos adquiridos durante la carrera de psicología laboral con la experiencia obtenida al ayudar en los procesos de reclutamiento y selección de personal en Zona Franca Coyol.

Reclutamiento y selección de personal

La psicología laboral es la rama de la psicología que trabaja de manera integral y multidisciplinaria con los colaboradores de una organización. El objetivo que la psicología tiene dentro del ámbito laboral es ver a los funcionarios de una empresa como seres humanos, logrando de esta manera trabajar eficazmente con ellos. La importancia de ver a un colaborador de manera individual e integral, siempre debe estar presente dentro de la práctica de la psicología laboral, debido a que no existen fórmulas simples o prácticas ya establecidas para trabajar con las personas y tampoco existen soluciones para todos los problemas de cada colaborador y además para todos los problemas de la organización, por lo tanto, lo que se busca es capacitar, desarrollar habilidades y ayudar a incrementar un buen clima organizacional (Olivares y González, 2014).

Olivares y González (2014) mencionan que la psicología laboral es la disciplina que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en las áreas de las personas dentro de las organizaciones. Entre estas áreas se encuentran algunas tales como el área conductual, emocional, social, espiritual, familiar, relacional, de salud, laboral, entre otros; esto debido a que los individuos son seres integrales, que tienen diferentes influencias en la vida cotidiana. Por lo que la psicología laboral, ocupa un lugar importante dentro de las organizaciones, dado que esta va más allá y trata de comprender al colaborador en todas las áreas, buscando su progreso y crecimiento en todas estas siendo así una ventaja para la organización.

Olivares y González (2014) mencionan, que la psicología laboral es una disciplina que logra agrupar diferentes materias que tienen como objetivo analizar y comprender como el comportamiento de las personas influye en el rendimiento de una empresa. De

igual manera se encarga de estudiar como los grupos, el ambiente y la organización misma afectan de manera integral a los empleados.

Por ello no se puede limitar a un profesional de psicología laboral a ser un administrador más de los activos de las empresas, siendo estos los que tratan con lo más valioso que se cuenta, el capital humano. Lo que la empresa invierta en generar ambientes agradables, buenos tratos, lugares óptimos de trabajo, salarios dignos, entre otros, puede resultar más caro en un principio, pero a la larga se convierte en rentable para la misma. Es responsabilidad del psicólogo laboral general herramientas, métodos y todo lo que contribuya en el bienestar de los funcionarios y, por ende, esto repercute en el rendimiento de los mismo y ello en el crecimiento económico de la empresa.

El profesional en psicología laboral realiza mucho más que las funciones propias de su área, por su parte, aunque no interviene de manera profunda en los problemas emocionales de los empleados (hablando de un proceso clínico), se encarga de estudiar, investigar, recomendar e intervenir en la solución de diferentes problemas clínicos y sobre todo en la prevención de estos. Así mismo, el profesional en psicología laboral, aunque no ven los problemas de aprendizaje que son propios de un profesional en psicología educativa, se encarga de investigar e intervenir en capacitaciones de diferentes temas incluida la educación como tal (Uribe, 2016).

“La psicología del trabajo se ocupa de dos grandes actividades en las organizaciones: la industrial y del desarrollo” (Uribe, 2016, p.29). Debido a esto con el paso de los años, la psicología ha adquirido un importante papel dentro de las organizaciones, motivo por el cual ha aumentado la demanda dentro del mercado laboral.

Por lo tanto, esta rama de la psicología se convierte en la mediadora entre la organización junto con sus objetivos y entre los trabajadores con sus intereses laborales.

La psicología laboral y las organizaciones va más allá que solamente velar por la productividad de los colaboradores dentro de una organización; si bien es cierto uno de los objetivos es cuidar el buen funcionamiento de la organización, también tiene la responsabilidad de satisfacer las necesidades del ser humano dentro de sus puestos de trabajo. Es decir, que además de ver como este se desenvuelve en su entorno laboral, también ve cómo este crece profesionalmente y como está siendo influenciado por su ambiente de trabajo.

Y aunque anteriormente se mencionó que un psicólogo laboral no interviene para dar soluciones a problemas de aprendizaje de los funcionarios, es responsabilidad de este adecuar a cada funcionario a su puesto de trabajo; de hecho, actualmente existe un gran número de empresas inclusivas apostando por dar una oportunidad a población con discapacidad o alguna otra condición que los coloque en situación vulnerable y, aquí también juega un papel protagónico el psicólogo organizacional. Nuevamente se ve lo imprescindible que es humanizar los departamentos de Recursos Humanos, y esto solo se lograra cuando las empresas opten por contratar personal calificado en esta área.

No alguien que contrate solo por ocupar una plaza, por llenar un vacío o por tráfico de influencias, entre otros; sino un profesional comprometido con sus funciones, dotado de habilidades, principios y valores que le permitirán ser consciente que las decisiones que tome tendrán grandes repercusiones y estas pueden ser positivas o negativas, y no solamente para la organización, sino también para su record como profesional.

Observando ambas partes que son objeto de estudio, la psicología del trabajo se ha enfocado en dos campos principales. Aamodt (2010), menciona que estos son tanto la Psicología de Personal como la Psicología Organizacional.

Psicología de Personal.

Dentro del campo de la psicología laboral, los profesionales realizan diversas funciones, uno de los principios básicos de esa área es velar por la relación entre persona – ambiente, en este sentido funcionario – organización. Para lograr esto es necesario hablar de análisis de puestos, selección del personal, reclutamiento, procesos de inducción, capacitaciones, evaluaciones del desempeño, entre otras.

Refiriéndose a los análisis de puestos estos tienen como objetivo principal, facilitar la búsqueda de la persona a ocupar el puesto y a la vez justificar las contrataciones de dichos candidatos; la idea es encontrar a la persona indicada y que está a la vez se sienta realizada en el puesto de trabajo. Por ello la importancia de realizar procesos de selección responsables y objetivos. Para esto es necesaria la aplicación de pruebas, cuestionarios, que brinden la información que el puesto requiere.

Los profesionales en esta área también están encargados de proveer capacitaciones al personal, esto con base en las necesidades de cada puesto de trabajo; uno punto fundamental son las evaluaciones de desempeño que también son responsabilidad del profesional en Psicología del Personal. (Aamodt, 2010).

Psicología Organizacional.

Los profesionales en esta área en esta área “se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo del conflicto, cambio

organizacional y procesos de grupo dentro de una organización” (Aamodt, 2010, p.4). Esto genera un ganar- ganar; si la organización vela por la integridad y bienestar del funcionario, este velará por el bienestar de la organización y por ende se comprometerá en el logro de los objetivos propuestos por la misma.

Para lograr este ganar-ganar es necesario atender las áreas que probablemente pueden generar algún tipo de problema. Por lo general los profesionales realizan encuestas, entrevistas, entre otros; para que sean los mismo funcionarios quienes den recomendaciones para la mejora; esto a la vez le hace sentir al funcionario que es parte de y que su voz es escuchada; repercutiendo así de una manera positiva en los ambientes de trabajo. Si cada profesional de esta área realiza su trabajo de manera ética los ambientes de trabajo cada día serán más agradables; no viendo al funcionario como un número más en planilla, sino como alguien que le da a la organización tiempo y esfuerzo que contribuye en los logros de esta.

Desarrollo histórico

Hasta el momento, aún no se conoce fecha exacta de los inicios de la psicología laboral, sin embargo, se conocen distintos aportes y acontecimientos importantes que han logrado a través de la historia que la psicología del trabajo pueda tener los alcances conocidos en la actualidad.

Uno de los impulsos que recibió la psicología para incrementarse dentro de las organizaciones fue la importancia de las relaciones humanas. Esta siempre ha tenido como objetivo y función principal poder atender el comportamiento y ayudar a que todos los colaboradores puedan tener bienestar en sus puestos de trabajo (Méndez, 2013).

Según Ardila (2011), una de las primeras aplicaciones de la psicología a las empresas o a los negocios fue dentro del campo de la publicidad. Lo importante de esto era persuadir en la mente de las personas con el objetivo de influir en las decisiones con respecto a sus compras, permitiendo a las marcas incrementar sus ventas y clientela.

A pesar de la amplia demanda laboral dentro del campo de la publicidad, varios profesionales en psicología se inclinaron por los problemas que surgen en la selección y control del personal, y a partir de esto se realizan experimentos científicos y aplicaciones de pruebas psicológicas (Vargas, 2007).

Existen muchos profesionales en psicología e investigadores que dieron diferentes aportes para el desarrollo de la psicología laboral, sin embargo, se reconocen principalmente tres, entre ellos Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg y Frederick W. Taylor.

A continuación se presentan una pequeña biografía de cada uno de ellos y también sus aportes más destacados.

Walter Dill Scott.

Según Guzmán (2018), Walter Dill Scott, alcanzó su título en el área de artística y educación. Posteriormente se mudó a Alemania para estudiar psicología, trabajando de la mano con el psicólogo Wilhelm Wundt. Scott recibió el doctorado en la Universidad de Leipzig en el año 1900. Scott además de estar interesado en la psicología también se interesó en la publicidad y como está podía ser una forma de educar. Esto le permitió darse cuenta que la publicidad ejercía cambios en la mente y específicamente en los hábitos de las personas; esto lo llevo a considerarla para el éxito en las ventas.

Logró analizar los anuncios publicitarios y corregía los errores, “a partir de ahí empezó a preguntarse cómo podría mejorarlos, una de las conclusiones a las que llegó fue que lo primero que se debía realizar era seleccionar a personas debidamente calificadas para preparar los anuncios” (Guzmán, 2018, párr.8). Fue durante este tiempo que la publicidad, la selección y el manejo de personal se posicionaron como dos elementos claves en el mercado organizacional generando para la psicología una amplia área laboral.

Scott publicó el primer libro sobre la psicología de la publicidad llamado *Theory of Advertising* (1902), y luego publicó *The psychology of advertising* (1908). “Más tarde, llevó a cabo un examen del proceso de selección para identificar a dichos individuos y al desarrollo de pruebas pertinentes para ayudar en el proceso” (Northwestern University Archives, 2009, párr.5).

Cuando llegó la Primera Guerra Mundial, Scott estaba preparado para evaluar y usar los diferentes talentos y las habilidades de las personas. Posteriormente en 1917 Scott creó una propuesta para seleccionar oficiales por métodos científicos que entregó al Ejército. Finalmente, después de diferentes pruebas sobre su propuesta, ganó la aprobación del método. Este mismo fue utilizado para la selección de todos los buenos oficiales, para la promoción de oficiales y para determinar un buen uso de los talentos y habilidades entre los hombres alistados (Northwestern University Archives, 2009).

Walter Dill Scott, como psicólogo, no solo tuvo trabajo como pionero en la publicidad, sino también en la clasificación y evaluación del personal. Dentro de sus obras describió métodos como la sugestión y argumentación que son utilizados en la actualidad para influir en los empleados, y también describía procesos que señalaban la productividad

dentro de las organizaciones como la capacitación, la sana competencia y la lealtad. Gracias a su método comprobado y utilizado para la Primera Guerra Mundial, se influyó en el aumento de la conciencia pública en cuanto a la psicología laboral (Northwestern University Archives, 2009).

Hugo Münsterberg.

Münsterberg fue un psicólogo alemán, que durante 1910 investigó cuáles eran los rasgos psicológicos que los directores de empresa consideraban importantes en sus empleados. Hizo diferentes aportes de los métodos experimentales pero aplicados a los problemas dentro de las organizaciones. Su trabajo se basaba principalmente en los problemas que englobaban el puesto de trabajo. Dentro de la psicología organizacional estudió problemáticas como la fatiga, las influencias sociales y físicas del trabajo, el desarrollo, la atención, la monotonía, la motivación, entre otros. Concluyó que el futuro de las organizaciones debería basarse en la cooperación de las personas dentro de las compañías (Méndez, 2013).

Uno de sus grandes aportes a la psicología organizacional fue, la elaboración de tests de capacidad profesional, que le permitía medir las habilidades y las competencias de los colaboradores. Con base en los resultados obtenidos, Münsterberg trató de cambiar las habilidades de nuevos colaboradores para poder influir en la actividad de ellos ante su puesto de trabajo. Münsterberg publicó en 1913 la obra *Psicología y Eficiencia Industrial* en dónde habla acerca de la eficiencia dentro de las organizaciones, definiendo el concepto de los aspectos duales de rendimiento y productividad como un resultado de la contribución y el esfuerzo.

Según Vargas (2007), Münsterberg comienza a preocuparse no solamente en los resultados de la organización provista por los colaboradores, sino por generar también ambientes de trabajo agradables, iniciando así con crear climas organizacionales saludables y de beneficio para los colaboradores. Muchos consideran a Münsterberg como el padre de la psicología laboral, haciendo aportes con su trabajando siempre guiándose por la línea de la aplicación de la psicología al área organizacional.

Frederick Taylor.

Frederick Taylor fue un ingeniero norteamericano que ideó la organización científica en el trabajo. Aportó diferentes temas al área administrativa, siendo estos puntos de partida para la administración contemporánea, sin embargo, también fue un pilar para distintas fuentes de la psicología laboral (Blanco, Boland y Cabrera, 2012).

Taylor creó distintas obras dedicadas al trabajo y los puestos de trabajo, en 1903 escribió *Administración de oficinas*, y en 1911 publicó *Scientific Management* en donde la idea que proponía era ahorrar tiempo y esfuerzo por medio de la estandarización y funcionalización del trabajo. El objetivo de Taylor era demostrar que las cosas pueden hacerse siempre de mejor forma y que es posible describir el trabajo si se analiza con los más mínimos detalles. Aunque los aportes de Taylor, en su mayoría, fueron con un enfoque más administrativo, estos también han sido funcionales y, por lo tanto, adoptados por la psicología laboral (Ardila, 2011).

Según Muñoz (2013), uno de los puntos que Taylor proponía, era el principio de planeamiento, que es sustituir el trabajo improvisado convirtiéndolo en métodos con procedimientos. Otro principio era el de preparación que se enfocaba en la selección de los

trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y con las competencias que cumplieran con los requisitos del puesto de trabajo y el principio de ejecución consiste en distribuir las atribuciones y responsabilidades para que el trabajo sea realizado correctamente.

Taylor basó mucho de sus investigaciones en la organización del trabajo, en realizar las funciones del puesto de trabajo en tareas más simples con el fin de maximizar el tiempo. Aunque fue criticado por muchas de sus menciones en sus obras, fue un precursor de la gestión administrativa, dando grandes aportaciones para el desarrollo en la correcta funcionalización del trabajo usando perfiles de puesto y manuales de procedimientos técnicos.

Fue necesaria la intervención de estos personajes para establecer los cimientos de la psicología laboral, también la intervención de muchos otros que con sus aportes contribuyen en la practicidad de esta área. Para efectos de este trabajo se hablarán temas específicamente relacionados con el reclutamiento y selección de personal y cada una de sus partes. Dando inicio con el análisis del puesto, siendo este la base para un buen proceso de selección.

Análisis y descripción de puestos

Los requerimientos para los puestos de trabajo son los que establecen las funciones que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones. Por lo tanto, es necesario que las funciones sean específicas, esto con el objetivo de hacer eficaz la búsqueda de personal; enfocándose en buscar habilidades y conocimientos técnicos para ejecutar cada función a cabalidad. Por medio del análisis y descripción se logra ubicar todos los puestos dentro de

las organizaciones, conocer su objetivo, las funciones y roles principales para el desarrollo óptimo de las antes mencionadas (Grados, 2013).

En su mayoría, las estructuras organizacionales, tales como jerarquías, organigramas, entre otras son detectadas en la empresa por medio del análisis de puesto. Esta técnica se encarga de estudiar a manera detallada las organizaciones. Así también es utilizado para que se conozca lo que cada colaborador realiza en un puesto a la hora de realizar el reclutamiento y la selección del personal (Grados, 2013).

Análisis de puesto.

El análisis de los puestos de trabajo “es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (Carrasco, 2009, p.5). Es necesario que este proceso sea realista y objetivo, debido a que no se tiene en consideración a la persona que desempeñe el cargo sino el puesto en sí.

Dentro del análisis de puestos se debe tomar en cuenta dos elementos importantes que componen el concepto de puesto como tal. El primer elemento es el contenido, que hace referencia a que se consideren todas las funciones y los roles que se realizan específicamente en el puesto. El segundo elemento son los requisitos de los puestos; que son determinados por los esfuerzos, las responsabilidades, las habilidades y las condiciones del trabajo, siendo estos factores esenciales para que las labores sean realizadas de manera eficiente (Grados, 2013).

El proceso del análisis de puestos es una serie de pasos o fases que deben ser realizadas para alcanzar el objetivo de tener claras las funciones que se realizan en cada

puesto de trabajo. Grados (2013), describe los pasos que forman parte del proceso del análisis de puesto:

- Aprobación de la gerencia: este debe ser el punto de partida para cualquier procedimiento que se quiera realizar. Deben de hacerse todos los requisitos que la administración de cada organización exige para poder llevar a cabo el proceso.
- Fijar objetivos: esto sirve para conocer los factores que serán investigados, respondiendo a las preguntas *¿qué es lo que nos va a servir?* y *¿para qué nos va servir?*
- Establecer un programa de acción: esto sirve para determinar en qué secuencia se hará el análisis, tener en cuenta el tiempo de realización y evaluar constantemente si los objetivos se están cumpliendo.
- Seleccionar al personal que realizará el análisis: este debe ser realizado por una persona que posea las aptitudes de observación, mente analítica y facilidad para poder expresar todo de manera clara y concisa.
- Entrenar a los analistas: la persona encargada del análisis debe poseer una preparación adecuada y debe conocer sobre las técnicas y estrategias que le ayudaran durante el proceso. Para esto es importante que la persona pueda realizar los procesos de observación y conocer la organización de manera que pueda apreciar más los detalles de los elementos de los puestos.
- Métodos e instrumentos de recopilación de datos: por lo general los datos son recolectados por métodos de trabajo comunes tales como las entrevistas, cuestionarios, las observaciones. Es necesario que en algunos casos se elaboren

instrumentos para facilitar el proceso y que la información pueda ser recolectada de manera más eficiente.

- Informar a los trabajadores: se le debe dar a conocer al personal acerca de lo que se realizará para recibir la mayor colaboración posible. Esta información puede transmitirse de diferentes maneras tales como anuncios dentro de la organización, llamadas específicas, comunicados directos, reuniones, entre otros. Estos siempre deben ser lo más eficientes y directos posible.
- Analizar datos importantes para el puesto: tales como los horarios, el sueldo, el ambiente físico, número de colaboradores para trabajar dentro del puesto, las competencias necesarias para el puesto, entre otras.
- Selección del personal para el puesto en proceso de análisis: es importante seleccionar a los colaboradores adecuados según los requisitos en el puesto de trabajo.

Una vez finalizado el proceso de análisis de puestos, es importante que este pueda ser aprobado por las jefaturas, subordinados y por la gerencia.

Descripción de puestos.

Esta función consiste en presentar de manera escrita “las principales responsabilidades, funciones y actividades de este y es producto del análisis del puesto” (Grados, 2013, p.164). Se deben colocar las diferentes consignas de las operaciones de materiales que deben realizar los trabajadores.

La descripción de los puestos debe ser detallada, estructurada, ordenada y sistemática. Se convierte en un inventario por escrito de los hechos del puesto. Este

documento lleva los datos obtenidos por medio del análisis, quedando reflejado el contenido completo del puesto (Carrasco, 2009).

El informe debe realizarse en términos claros, usando un lenguaje accesible, este elemento es la piedra angular de un sistema correcto en la gestión del talento humano y el funcionamiento eficiente de los puestos de trabajo. La descripción del puesto debe contener los datos importantes de manera que este se convierta en la cara y presentación del puesto de trabajo (Carrasco, 2009).

El informe debe contener datos importantes como el título del puesto, el número de puesto, la categoría, los horarios, los sueldos, la ubicación, las jerarquías y los contactos y los números de los trabajadores que desempeñan el puesto. Se debe realizar una descripción genérica que es una introducción breve y global del conjunto de las actividades del puesto. Posteriormente debe ir una descripción específica, que incluya las operaciones de manera detallada, esto debe realizarse de acuerdo al puesto de trabajo, los requisitos y responsabilidades del mismo. Dentro de la descripción específica se colocan las actividades diarias, periódicas, eventuales y todos los elementos físicos y ambientales necesarios para el puesto. De igual manera debe aclararse en un apartado los requisitos para el puesto, lo que será de base para la selección de la persona, esto determina las competencias y habilidades que reúne una persona para la correcta ejecución del puesto de trabajo (Grados, 2013).

Según Grados (2013), posteriormente después de la descripción de los puestos, es importante que estos ingresen al catálogo o manual de los puestos de trabajo de la organización, siendo este un instrumento técnico que ayuda a que se realice una gestión

ordenada de los puestos y que se puedan definir y concretar las ofertas de empleo, detecta los desajustes y la necesidad de actualizaciones.

Carrascos (2009), comenta que el análisis de puestos y su descripción de las funciones en el trabajo tienen diferentes aplicaciones dentro de la Organización y de Recursos Humanos. Algunas de estas aplicaciones son el reclutamiento y selección de personal, la orientación, la carrera profesional, entre otras.

Los análisis de puestos en diferentes casos necesitan de personas que cumplan con ciertas funciones específicas, y muchas veces estas tienen como requisito aspectos y cualidades que debe poseer una persona. Por ejemplo, en algunos puestos, se necesita un rango de edad en específico o que sea hombre o mujer. Sin embargo, en ocasiones, estos u otros aspectos llegan a influir en la objetividad con la cual se hace el proceso de análisis de datos y posteriormente el de selección del personal. Por este motivo, hablando a nivel país las organizaciones actualmente deben apearse a lo establecido en la *reforma procesal laboral* (RPL) de Costa Rica. A continuación, una breve descripción de ella.

Reforma procesal laboral de Costa Rica

La *reforma procesal laboral* de Costa Rica es impulsada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y está presentado mayores cambios en la legislación costarricense. La actualización ha incorporado 343 nuevos artículos modificando la parte procesal del Código de Trabajo. Esta reforma rige a partir del 25 de julio del 2017. La reforma procesal laboral fue creada con los propósitos de evitar la discriminación dentro del ambiente laboral, tener una mayor responsabilidad social de la parte empleadora, tener un mayor acceso a la justicia mediante la defensa pública, mejorar la resolución de los

conflictos en el ámbito laboral mediante la mediación, asegurar la sostenibilidad de la seguridad social, reforzar el cumplimiento de las leyes de trabajo y el fortalecimiento de las organizaciones de colaboradores públicos y privados (Retana, 2017).

Retana (2017) describe los 4 ejes principales de alcance, en los cuales se divide la RPL. El primer eje hace referencia al derecho individual de cada persona, y se expone la prohibición a la discriminación en el empleo. El segundo eje habla sobre el derecho procesal que hace referencia a la importancia de los principios del derecho laboral, los procesos judiciales y la defensa pública gratuita. El tercer eje expresa el derecho colectivo que aborda la huelga en cuanto al concepto. Y por último está el cuarto eje que hace referencia al régimen de servidores públicos expresando quiénes son, la solución a los conflictos económicos, sociales, entre otros.

La *reforma procesal laboral* presenta 14 tipos de discriminación posibles entre estos se encuentran la edad, sexo, raza, estado civil, ascendencia nacional, etnia, religión, orientación sexual, opinión política, origen social, filiación, afiliación sindical, discapacidad y situación económica. La discriminación puede darse en el puesto de trabajo de alguien ya contratado e incluso en el proceso de reclutamiento y selección. Muchas veces, se considera que la discriminación puede ser más común dentro del proceso mencionado anteriormente (Retana, 2017). Por este motivo, las personas encargadas de la selección del personal deben estar capacitadas para realizar adecuadamente el proceso. La selección del personal dentro de la organización por lo general está a cargo de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) o Gestión de Talento Humano.

No obstante, en distintas ocasiones, hay puestos que tienen requisitos específicos que es necesario que se cumplan. Por ejemplo, en algunas ocasiones, se necesita que la persona que ocupe el puesto vacante sea un hombre debido a que tiene como función transportar material masivo y pesado. Para que esto sea posible es importante que la descripción del puesto se justifique y se explique específicamente el porqué, en este caso, tiene que ser un hombre. Y de igual manera, especificar que tiene que ser un hombre que tenga la condición física para realizar dichas funciones del puesto de trabajo. Esto es importante que se haga para no crear la confusión de que se hace para discriminar, sino más bien, con el objetivo de evitarles a las personas algún accidente laboral.

Basándose en lo anterior, es necesaria la descripción y análisis de puestos, esto puede evitar que la empresa incluso se vea envuelta en asuntos legales; puesto que contará con un manual técnico que justifique requisitos de puestos y contrataciones. Seguido de un análisis de puesto, viene el ocupar ese puesto; esto significa encontrar al candidato que cumpla con cada requisito o el que más se apegue al perfil. Uno de los métodos a utilizar es la gestión por competencias.

Gestión por competencias

En la gestión de talento humano se encuentran diferentes modelos y enfoques que suelen ser tradicionales para la selección del personal. El método más tradicional ha sido la selección con base en habilidades duras, que son los conocimientos adquiridos en el proceso formal de educación. Sin embargo, aunque son importantes, actualmente ha nacido dentro del mercado organizacional el enfoque de gestión por competencias. Las competencias y las habilidades blandas se han vuelto una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que se viven en el diario vivir. La gestión por

competencias está dentro de las organizaciones desde el momento en que se realiza el proceso de selección, así también cuando se desarrolla por medio de capacitaciones en los colaboradores y se les ayuda en el crecimiento de esas competencias y habilidades (Becerra, 2012).

Arnold y Randall (2012) describen que las competencias son conjuntos de características y patrones de comportamientos que un colaborador necesita para desempeñar las tareas y funciones exigidas por su puesto de trabajo. Los análisis de competencias son útiles para identificar habilidades, conductas y destrezas de los colaboradores o de candidatos para un puesto.

Las competencias, llegan a formar parte esencial al momento de evaluar candidatos para los puestos de trabajo. Como se mencionó anteriormente, los análisis de puestos establecen los requisitos que son necesarios para un puesto en específico dentro de la empresa. Muchos puestos necesitan de conocimientos específicos para que las funciones puedan llevarse a cabo, sin embargo, todos los puestos necesitan que la persona cumpla con ciertas habilidades o competencias. Aunque no todos los puestos necesitan las mismas competencias, siempre están presentes para un correcto funcionamiento y para mejorar la eficiencia dentro de las funciones del puesto de trabajo. De igual manera, hay competencias que son necesarias para mantener una sana convivencia y un adecuado clima organizacional.

La gestión por competencias permite que los candidatos sean evaluados con base en las competencias que requiere el puesto al que están postulando. Para las organizaciones la gestión por competencias pretende ayudar de manera más integral el proceso de selección y

alcanzar objetivos tales como la mejora de los Recursos Humanos, generar un proceso de mejora continua en la calidad, contribución al desarrollo de los colaboradores, encontrar personas que cumplan con los requisitos del puesto de trabajo, evitar rotaciones de colaboradores innecesarias y una toma de decisiones de manera objetiva y con criterios homogéneos (Becerra, 2012).

Por medio del análisis y descripción del puesto, se logra identificar las competencias que este requiere; teniendo en claro los requisitos se agiliza el proceso e identificación de los candidatos que más se apeguen al perfil. Para ello es necesario el reclutamiento de personal que tiene como principal función atraer a los candidatos.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento dentro de una organización según Grados (2013), es la técnica que se encargará de proveer a la empresa el recurso humano cuando esta lo requiera. El reclutamiento se encargará de atraer a las personas que cumplen con los requisitos ya establecidos en el análisis y en la descripción de puestos, esto se hace por medio de una serie de actividades, y utilizando diferentes medios para dar a conocer las oportunidades de empleo que se pretende llenar. Este proceso nace a partir de una necesidad dentro de la empresa.

El objetivo es divulgar las oportunidades y de esta manera atraer la cantidad adecuada de candidatos para dar inicio al proceso de selección. Es importante tener en cuenta que para elegir o seleccionar se debe precisar con un mínimo de dos candidatos, por esto es esencial que el proceso de reclutamiento sea bastante efectivo. Debe estar muy bien diseñado para que las personas que respondan al anuncio sean candidatos válidos

facilitando el proceso de selección, sin embargo, si en algunas ocasiones el proceso de reclutamiento finaliza con un único candidato es importante realizar una evaluación de ajuste al puesto, una evaluación en la oferta de incorporación o el rediseño del proceso de reclutamiento (Castaño, López y Prieto, 2011).

Cuando una empresa está en etapa de formación, es importante obtener el capital humano necesario para el funcionamiento de esta, en caso de una empresa que esté establecida con un proceso ya determinado; el motivo por el cual se necesite hacer reclutamiento de personal puede ser variado. Puede hacerse cuando se crea un nuevo puesto dentro de la empresa y por lo tanto se necesita que alguien realice estas nuevas funciones. Se puede hacer cuando ya el puesto se tiene, pero ha existido una promoción o una baja, por lo que se necesita que alguien ocupe el puesto que ha quedado vacante. Y también puede ocurrir cuando se necesita buscar a un colaborador que debe de cubrir el puesto por un tiempo determinado, ya sea por una incapacidad, por vacaciones o por alguna función específica que se contratará por una determinada temporada. Ahora bien, cuando ya se decide que se realizará dentro de la empresa un proceso de reclutamiento, se acude a la persona encargada de estos procesos, la cual debe plantear elementos importantes del proceso tales como: dónde, de qué manera y cuándo se encontrará el recurso humano (Grados, 2013).

Estos elementos antes mencionados son parte fundamental del diseño del proceso de reclutamiento, sin embargo, Castaño, et.al. (2011), mencionan diferentes aspectos de igual importancia para el proceso de reclutamiento y su buen diseño:

- Es indispensable determinar la persona responsable de la realización, que puede ser una persona que labora dentro de la organización, o bien por medio de servicios profesionales (*outsourcing*).
- Se deben establecer las etapas y los plazos del proceso, esto incluye la elección de las fuentes, la difusión de la información, los contactos preliminares, la preselección, la confirmación de las candidaturas, presentar la lista de los candidatos y las actividades que se van a desarrollar incluyendo los alcances de cada una como son los costos, los lugares de realización y la duración de estas.
- Precisar la información que se proporcionará en cada momento a las personas contactadas.
- Determinar las fuentes de reclutamiento.
- Fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda.
- “Verificar la competencia de los reclutadores. En caso de déficit, se debe proporcionar formación y entrenamiento específico en las actividades y desempeño de responsabilidades” (Castaño, et.al., 2011, p.23).
- Estipular fechas para establecer contactos.

Las recomendaciones antes mencionadas favorecen y agilizan el proceso de reclutamiento de personal y a la vez permite que la información de la vacante llegue de manera clara a los posibles candidatos. Para determinar la eficacia del proceso, las fuentes juegan un papel importante. A continuación, se presentan diferentes fuentes que son utilizadas en los procesos de reclutamiento de personal.

Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamientos son las formas con las que se encontrarán el talento humano que se necesita para un puesto vacante. Dentro de las fuentes de reclutamiento se encuentran dos estas son las fuentes internas y las fuentes externas.

Fuentes internas.

“Se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” (Grados, 2013). Es dar con el candidato indicado tomando en cuenta el personal con el que ya cuenta la organización. Todas las organizaciones cuentan con esta forma de reclutamiento, dado que los colaboradores constituyen una fuente fiable y económica ante un puesto laboral vacío, pues están familiarizados con la organización y poseen información detallada en cuanto a la empresa y su funcionalidad.

En caso del reclutamiento interno, Alles (2015) comenta que es importante que los empleados estén enterados de las vacantes, para que los que estén interesados puedan aplicar y ser parte del proceso de selección. Por lo que, se deben publicar avisos en boletines, carteleras o cualquier otro medio de comunicación con el que cuente la empresa, es importante contar con un inventario completo del personal y tener planes en caso de que haya reemplazos y sucesiones.

Grados (2013) comenta una serie de fuentes internas dentro de una organización, debido a que por medio de estas se llega a diferentes personas que están interesadas en ocupar el puesto vacante. Dentro de las fuentes mencionadas se encuentran los archivos de personal, los familiares o recomendados y la transferencia de personal.

Los archivos de personal.

Está compuesta por solicitudes en físico presentadas por candidatos internos en momentos de reclutamiento. Aunque no haya una vacante, los archivos de personal pueden contener las solicitudes de colaboradores, o solicitudes por recomendaciones internas. En otras ocasiones la información o expedientes es clasificada por los reclutadores para futuros movimientos internos, por ejemplo, información de candidatos que fueron contratados para un puesto en específico, pero tienen potencial para otros, ya sean ascensos o de la misma línea, pero con otras funciones. Otro de los métodos utilizados es la bolsa de empleo institucional, que consiste en llenar formularios en la página web de la empresa. Este archivo debe ser actualizado constantemente, tomando en cuenta datos como: despidos, renuncias, logros académicos, capacitaciones, nuevas aspiraciones laborales, entre otras (Grados, 2013).

Familiares y recomendados por personal interno.

Según Grados (2013), esta fuente se utiliza cuando se divulga la información de vacantes, con el fin de atraer contactos referidos por el personal de la empresa, estos pueden ser familiares, amistades, conocidos, entre otros, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos del puesto vacante y si la política de la empresa lo permite. Desde afuera, la persona que está buscando empleo, ve este método como una *red de contactos*, que le da la oportunidad de entrar al proceso de reclutamiento de una forma más rápida con el objetivo de ser seleccionados y posteriormente contratados. Actualmente este método es utilizado por gran cantidad de compañías, en algunas ocasiones se le brinda un incentivo

económico al colaborador que recomiende al candidato indicado; este método le permite al empresa reducir gastos económicos y de tiempo.

Transferencia del personal.

La persona reclutadora al hacer uso de esta fuente debe estudiar la bolsa de empleo, los expedientes, la base de datos de todos los colaboradores para que se pueda analizar y determinar si existe en los colaboradores actuales un candidato viable para que ocupe la vacante, ya sea ascendido (*de manera vertical*) o bien transferido (*de manera horizontal*). Es importante que el análisis que realice el reclutador vaya de la mano con la descripción de puesto, sea este un puesto existente o nuevo. Aquí pueden ser tomados en cuenta practicantes, pasantes o voluntarios tomando en cuenta que estos ya tienen conocimiento o ya están familiarizados con la organización (Grados, 2013),

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Las fuentes internas tienen ventajas que son las que ayudan a que la fuente sea ejercida.

Según (Alles, 2015) algunas de las ventajas que este tipo de reclutamiento tiene son:

- Suele ser más económico, debido a que de esta manera la organización se ahorra los gastos en publicidad, las entrevistas y la necesidad de buscar en algunas ocasiones una entidad externa para que haga el procedimiento.
- El proceso es más rápido, debido a que se hace en el tiempo más corto porque hay pasos que se evitan, puesto que se conoce a la persona que es candidata para el puesto deseado.
- Mayor seguridad, dado a que la persona que pasa como candidato ya conoce la funcionalidad, la filosofía empresarial y todo lo relacionado con la empresa, de

manera que, aunque sea un puesto diferente, sigue siendo la misma organización con la misma visión.

- Proporciona motivación laboral al resto de colaboradores.
- La organización ve un retorno de lo invertido en el candidato con respecto a capacitaciones.

No obstante Alles (2015), menciona que este tipo de fuentes también tiene desventajas que dificultan la completa la efectividad del proceso:

- Conflictos de intereses por parte de los colaboradores, o bien por parte del reclutador.
- La subjetividad, porque, aunque la persona reclutadora debe estar del todo capacitado para trabajar con completa objetividad puede verse influenciado por algún compañero de trabajo.
- Intervención de la renovación de personal, la cual es necesaria y beneficiosa en muchas organizaciones para la organización, mejorando el clima organizacional con personas innovadoras y que tienen una visión de mejora diferente.
- Competencia desleal entre los colaboradores, es decir una rivalidad que se sale de los parámetros de lo sano.

Gracias a las ventajas que el reclutamiento interno presenta, las organizaciones prefieren utilizarlo para cubrir alguna vacante en específico. Sin embargo, si en algún momento las desventajas antes presentadas de este tipo de reclutamiento tienen mayor peso, la organización puede optar por realizar un reclutamiento, externo esto también depende de las vacantes que se desea llenar.

Fuentes externas.

Este tipo de fuentes son todas aquellas a las que el reclutador puede recurrir para atraer candidatos ajenos a la organización y que estos candidatos cumplan con las exigencias de la vacante, es decir, que tengan los aspectos profesionales, educativos, las habilidades y competencias para realizar satisfactoriamente las funciones del puesto disponible (Grados, 2013).

De nuevo Grados (2013), menciona las principales fuentes utilizadas en el reclutamiento externo, entre ellas se encuentran las fuentes profesionales y educativas, asociaciones profesionales, bolsas de empleo, servicios de outsourcing y puerta de calle o puerta fría.

Fuentes profesionales y educativas.

Esta es una forma de reclutamiento externa en la actualidad muy poco utilizada, sin embargo, se hace referencia a ella porque algunas organizaciones todavía hacen uso de ella. Las empresas hacen convenios con instituciones como las universidades, facultades, institutos, entre otros que, se dedican a preparar profesionales para las diferentes áreas del ámbito laboral. La persona encargada del proceso de reclutamiento debe contar con una guía de carreras, técnicos, diplomados o cursos que son impartidos en diferentes instituciones con el fin de conocer programas académicos y determinar si las personas que se están preparando en estas instituciones, han desarrollado los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las funciones del puesto (Grados, 2013).

Estas instituciones, mayormente las universidades, realizan el mayor esfuerzo para formar personal competente en el campo laboral, incluyendo así programas de

capacitaciones donde los profesionales de diferentes áreas tienen la oportunidad de actualizarse y solidificar nuevos conocimientos (Grados, 2013).

Una desventaja que presenta esta fuente de reclutamiento es que los recién egresados en su mayoría no cuentan con mucha experiencia laboral y uno de los requisitos más solicitados en las ofertas laborales, por lo general, es la experiencia laboral comprobable; sin embargo, algunos reclutadores prefieren contratar profesionales recién graduados para formarlos con base en la funcionalidad de la empresa (Grados, 2013).

Colegios profesionales.

Esto hace referencia a los gremios por profesiones. Algunos colegios profesionales firman convenios con empresas para proveerle el personal que requieran. Este podría ser una fuente viable para atraer personal según el área profesional. Con esta fuente las empresas reducen costos, siendo el colegio profesional quien hace el trabajo de divulgación de la vacante (Grados, 2013). A modo de ejemplo: A nivel nacional, en el área de psicología se cuenta con el Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica. Así la empresa se asegura que el candidato cumple con un requisito innegociable que es el estar inscrito en el colegio profesional correspondiente.

Bolsas de empleo externas

Estas organizaciones cuentan con información de perfiles en diferentes áreas ya sean profesiones u ocupaciones técnicas. Algunas bolsas de empleo, como las públicas prestan sus servicios de manera gratuita tanto a la empresa como al colaborador. Los reclutadores pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen anuncios de un puesto disponible. También existen bolsa de empleo privadas que si

requieren de un costo económico para proporcionar información de candidatos (Grados, 2013).

Outsourcing.

Outsourcing es el proceso que consiste en el uso de una firma externa, sea personería jurídica o física. Actualmente Costa Rica es uno de los destinos oportunos para brindar servicios de outsourcing y a nivel empresarial está teniendo mucha apertura, dado que, la empresa se desentiende de todo el proceso de reclutamiento selección y en algunos casos hasta de pagos de nóminas. Los outsourcing también pueden reclutar estudiantes para realizar sus prácticas profesionales, pasantías o voluntariado. El uso de esta fuente genera una inversión económica para realizar el proceso pero a la vez facilita el acceso a un personal fresco y con amplias aptitudes, habilidades y cuya contratación y capacitación constituirá una excelente inversión. Suele ser una opción de reclutamiento muy seguro (Grados, 2013).

La puerta de calle o puerta fría.

Esto se refiere a cuando un candidato presenta su solicitud de manera personal, sin haber recibido ningún aviso por parte de la empresa con el objetivo de que esta sea revisada por el reclutador y pueda tener una oportunidad laboral (Grados, 2013).

Inbound recruiting.

Este es una técnica de reclutamiento que se basa en atraer al talento que más le interesa a la organización mediante la persuasión de los candidatos. Según Yerro (2017, párr.2) “el *inbound recruiting* emplea herramientas como redes sociales, blogs,

infografías, *ebooks*, vídeos o contar con el apoyo de *influencers*, entre otros, para que los candidatos potenciales conozcan la empresa, sus valores y su forma de trabajo”.

El objetivo principal que tiene esta fuente de reclutamiento es hacer que los candidatos quieran formar parte de la organización de manera natural y sin presiones, convirtiendo esta fuente en una estrategia para reclutar talento difícil de convencer sin aportar un gran valor para la compañía.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Al igual que el reclutamiento interno, Alles (2015) menciona que el reclutamiento externo tiene ventajas que ayudan a que este proceso sea elegido en las organizaciones:

- Trae nuevas experiencias a la organización y oxígeno nuevo para el clima organizacional.
- El recurso humano de la empresa se renueva con personas que tienen diferentes experiencias y otras perspectivas para las actividades y visiones de la organización.
- Se aprovecha de los conocimientos y desarrollo del personal que han adquirido por medio de diferentes capacitaciones, colaborando así en el desempeño del futuro puesto.

No obstante, Alles (2015) también establece algunas desventajas que tiene este tipo de reclutamiento:

- El procedimiento es más lento debido a que tiene más pasos o fases por realizar.

- Es más costoso porque se tiene que tomar en cuenta la publicidad, las entrevistas, los lugares para realizarlos y si el reclutador es externo se debe tomar en cuenta el pago de este lo que genera un costo adicional para la empresa.
- Este proceso puede ser menos seguro porque no se conoce al cien por ciento al nuevo colaborador.
- En muchas ocasiones, este proceso puede ser visto por los colaboradores internos como una deslealtad hacia ellos.

Una vez establecido la fuente de reclutamiento que se utilizará, se debe determinar los medios de reclutamiento que se tomarán en cuenta para el proceso de selección. Esta selección se realizará con base en el tipo de candidatos que se desea atraer.

Medios de reclutamiento.

Los medios que se utilizan para reclutar, como su nombre lo indica son los “medios de difusión que la persona encargada del reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes” (Grados, 2013, p.227). Estas formas deben ser capaces de hacer llegar la información de manera clara a los posibles candidatos y cumplir con el reto de atraer al personal competente.

Entre los principales medios propuestos por Grado (2013), se encuentran los siguientes: medios impresos, la radio y la televisión, reclutamiento en línea, bolsas de empleo virtuales, redes sociales y reclutamiento foráneo.

Medios impresos.

Estos medios abarcan una amplia gama de canales para llegar a las personas. Grados (2013), menciona que entre ellos se puede encontrar la *prensa*, siendo este el medio más utilizado, en donde colocan los anuncios del puesto vacante en la sección de oferta de empleos. Estos pueden ser abiertos o cerrados; cuando los anuncios son abiertos, los requisitos son flexibles e incluso algunos de estos requisitos son negociables; por el otro lado, cuando los anuncios son cerrados, los requisitos son más específicos e inflexibles en aspectos como nivel académico, experiencia, necesidad de otro idioma, entre otros. Las *revistas* también son otro método de atraer personas interesadas, en este caso, se coloca un anuncio con los datos importantes del puesto requerido para que la persona interesada pueda llamar o contactarse sin problema. Otro método muy utilizado son los *boletines* o *los volantes*, este se utiliza para captar la atención de un grupo específico y por lo general cerca de la localidad de la empresa. Los boletines son impresos y colocados en lugares frecuentados por los posibles candidatos como por ejemplo las paradas de autobuses, dentro de los autobuses, tiendas o sodas e incluso en postes de luz. Otro medio muy común es la *falda hawaiana*, que consiste en colocar la información general con letras visibles y en la parte inferior penden unas tiritas de papel con los datos de la empresa. “El fin es que cualquier persona que esté interesada, pero que en ese momento carezca de los medios para transcribir los datos, tome una tirita, la cual debe contener información tal como el nombre del reclutador o de la empresa, teléfono, dirección o correo electrónico” (Grados, 2013, p.228).

Radio y televisión.

“El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados con frecuencia” (Grados, 2013, p.228). En caso de la radio, el costo varía de la cobertura de esta y suelen ser utilizados para llegar a personas fuera de la localidad cercana de la empresa. Por su lado la televisión tiene un costo más elevado dado que los anuncios están en función de los horarios, los minutos y el canal que transmita la información. En caso de que las empresas quieran disminuir costo pueden hacerlo armando paquetes decidiendo la cantidad de tiempo que se darán los anuncios y dependiendo de la accesibilidad que brinden los canales (Grados, 2013).

Reclutamiento en línea.

El internet es una red que tiene la capacidad de difundir cualquier tipo de información, teniendo múltiples aplicaciones como medio de transmisión de comunicación. Representa un excelente medio y fuente de reclutamiento en casi cualquier parte del mundo debido a que toda persona que tenga acceso al internet tiene la facilidad de subir sus datos a una fuente de reclutamiento o buscar información sobre algún puesto en específico (Grados, 2013).

Bolsas de empleo virtuales.

Según Grados (2009) estas son plataformas o portales que ayudan a las personas que están buscando trabajo y a las empresas que necesitan colaboradores, a cubrir las necesidades laborales. A los buscadores se les brinda la información necesaria tanto de la empresa como del puesto de trabajo disponible, para que ellos puedan ver si cumplen con los requisitos específicos del puesto vacante. En el caso de las empresas ellos pueden

publicar los puestos disponibles que existan dentro de la organización, por lo tanto, le dan acceso a la base de datos de candidatos y brindan la posibilidad de recibir información de todos aquellos que quieren postularse. Con este medio se reducen los costos de reclutamiento, se determina el tiempo en que el anuncio estará en línea, se forma una base de datos con la información de los interesados y se puede tener acceso en cualquier momento y cualquier época del año mientras haya internet. Grados (2013), menciona que por medio de esta plataforma los reclutadores y los buscadores tienen la opción de conseguir el mejor empleo o el mejor candidato. Algunos ejemplos de este medio son páginas como empleos.net, Indeed Job, Computrabajo, Buscoempleo, Eempleo.com, entre otros.

Redes Sociales.

Grados (2013) las redes sociales se han convertido en los principales medios para difundir información, sean formales o informales. Por lo tanto, la publicación de un anuncio en cualquier red social atrae a cualquier persona que esté interesada en el puesto de trabajo. La difusión puede hacerse desde perfiles personales, sin embargo, la organización puede registrar un perfil con el objetivo de dar información relacionada con lo que se realiza dentro de la empresa, y también pueden publicar por este medio el anuncio de un puesto disponible. Los usuarios comunes de las redes sociales, pueden colocar en sus perfiles o biografías la información relacionada al área laboral, como el nivel académico, las competencias y las habilidades. “La información se proporciona de manera que otros profesionistas puedan revisar los perfiles de otras personas y contactar a las que son de su interés para su reclutamiento” (Grados, 2013, p.230). Algunos ejemplos de las redes sociales más utilizadas son Facebook, LinkedIn, WhatsApp, Twitter, entre otros.

Reclutamiento foráneo.

Este medio se refiere a la obtención del capital humano fuera del lugar en que la empresa radica. Esto se da cuando en las organizaciones no se tiene departamento de Recursos Humanos o cuando este departamento tiene asistencia de Recursos Humanos externa ya sea de otra empresa o de un *outsourcing*. En el último caso, puede darse cuando las empresas son muy grandes y necesitan contratar a muchas personas. Dentro de esta categoría se encuentra el *reclutamiento municipal*, que ocurre cuando el reclutador se ve en la necesidad de trasladarse a otros municipios, donde la municipalidad se encarga de atraer personas a través de diferentes medios, para que los interesados pertenecientes al pueblo estén presentes para el momento en el que el reclutador se presente. Una vez las personas ya estén reunidas, el reclutador se encarga de realizar sesiones informativas o recibir los currículos y luego define a los candidatos para realizar todo el proceso de selección de personal (Grados, 2013).

Perifoneo.

“Es un medio audible móvil, económico de fácil transporte y el cual no tiene barreras (...). Es un medio de gran utilidad cuando se desea difundir un mensaje. Es mucho más efectivo que otros medios de comunicación y mucho más económico, ya que convoca a las personas para una actividad determinada con el objetivo de llamar su atención. Es ideal para la educación, promover eventos, aperturas de sucursales, promociones de temporada, producto de rápido consumo, propaganda entre muchas otras necesidades, en zona de gran afluencia de gente” (Díaz y Duran, 2016, párr.1).

Todos estos medios antes mencionados, tienen en común la necesidad de llevar un mensaje, que pueda ser informativo y a la vez que pueda atraer a todas las personas interesadas para tener más opciones al escoger a los candidatos más viables. Alles (2015), menciona que el anuncio debe ser siempre directo y claro, y debe ser muy bien redactado dado que este es el reflejo de la organización y representa la imagen que desea proyectar o comunicar. Por lo tanto, es importante que el anuncio cumpla con las siguientes partes:

1. En primera instancia es importante que la empresa se defina, es decir, que el anuncio tenga el nombre de la institución. Muchos buenos candidatos interesados no responderán sino saben quién los convoca, generando así seguridad para los postulantes.
2. Se debe describir la posición, se debe de especificar las funciones y las responsabilidades que el puesto requiere.
3. Deben de redactarse los requisitos y esta es una de las primeras cosas que debe revisarse una vez se tenga el currículum de la persona.
4. Frase con los beneficios de lo que se ofrece como un buen clima organizacional, el sueldo, ayuda con los estudios, viajes, entre otros.
5. Se debe de indicar e-mail, teléfono, contacto, donde presentarse, dónde entregar el currículum, los plazos de tiempo y otros datos importantes que la organización necesite de los candidatos.

Es necesario que a la hora de realizarse los anuncios se tome en cuenta la *reforma procesal laboral*, debido a que las organizaciones deben evitar colocar información que pueda ser tomada como discriminación hacia algunas personas que deseen postularse.

Dentro de los anuncios no necesariamente se debe justificar la razón por la que se necesitan

ciertos requisitos del puesto, sin embargo, la empresa debe contar con las justificaciones técnicas en caso de un reclamo o demanda.

Una vez, establecidos los anuncios y colocados en los medios que se escogieron para el reclutamiento, la persona que está interesada en el puesto puede contactar a la organización para ser tomado en cuenta en el proceso de selección. Es por medio del Curriculum Vitae que los reclutadores seleccionan a los candidatos. Por ello, este documento debe contener datos relevantes relacionados con los requisitos del puesto.

Currículum Vitae

Según Aamodt (2010), el Currículum Vitae (Currículo Vital, CV), conocido también como Hoja de Vida o resumen, es un documento que presenta la reseña de los antecedentes profesionales y educativos, las habilidades y las competencias, generando una oportunidad de entrevista laboral, con el fin de optar por el puesto de trabajo. Además de ser un documento que se utiliza a la hora de buscar empleo, el CV es la cara de presentación del candidato, es por esto que siempre este debe estar redactado de la manera más clara y correcta posible.

Dentro de los tipos de currículos encontramos tres modelos principales, estos son el modelo cronológico, el modelo funcional y el modelo combinado. A continuación, se describen los diferentes tipos.

Currículo cronológico.

“El currículum cronológico enlista los puestos anteriores en orden, del más reciente hasta el primero” (Aamodt, 2010, p.149). Es decir, como su nombre lo indica es aquel que organiza la información cronológicamente, parte desde los logros que son más recientes

hasta los que son más antiguos o viceversa. Esto permite que la persona a cargo del proceso pueda conocer el desarrollo profesional, viendo el desempeño laboral más reciente o el más antiguo. Este tipo de currículum destaca la promoción, la estabilidad, el ascenso en la escala profesional o el aumento de las tareas del candidato, y por otro lado también permite ver si el candidato ha tenido algún periodo de inactividad o si ha tenido mucha rotación de trabajos.

Currículum funcional.

El currículum funcional o también denominado *currículum temático*, organiza los trabajos con base a las diferentes habilidades requeridas para que puedan ser desarrolladas en vez del orden en el que fueron desempeñadas. Este CV distribuye la información por temas, al no seguir un orden cronológico permite seleccionar los puntos positivos de las competencias y los logros conseguidos de los candidatos, lo que les permite omitir si cambios de trabajo o periodos de inactividad en su historial laboral. Una desventaja para la persona encargada del proceso de selección es que le toma más tiempo leerlo y comprenderlo, por lo tanto, es menos tradicional entre los CV (Aamodt, 2010)

Currículo Mixto.

Este es el más completo de los modelos, sin embargo, también es el más complejo para elaborar. Este CV es una mezcla del cronológico y del funcional. En la parte del modelo funcional se organiza una información por áreas temáticas, y luego se organiza por fechas, de esta manera se reflejan tanto las habilidades como el tiempo de la experiencia y la formación (Aamodt, 2010)

Los candidatos tienen la disposición de crear el CV que más se les facilite, o el que más se apege a sus necesidades laborales, sin embargo, es importante aclarar aspectos que son importantes para crear un buen CV. Aamodt (2010), menciona tres reglas que deben de seguirse al redactar el currículum a pesar de las preferencias en cuanto a los modelos:

1. Debe ser atractivo y fácil de leer: se recomienda que sea en hojas de color blanco y dejar un margen de una pulgada esto permite que haya bastante espacio, es decir, evitando que se vea saturado. Esto se debe a que las personas encargadas de los procesos de selección leen el currículum rápidamente, incluso varios descartan currículums por tener mucha de información. El CV es la carta de presentación y la primera impresión que se tiene del candidato, y dependiendo de la redacción y contenido se puede abrir la puerta para una entrevista.
2. No puede contener errores de escritura, ortográficos, gramaticales o de hechos: la persona debe de revisar su CV para asegurarse que esté correctamente redactado, y si es necesario, dárselo a otras personas que tengan buen historial en ortografía y gramática para que puedan revisarlo y corregirlo en caso de que existan errores.
3. Debe de realizarse con la intención de que el candidato se vea competente sin mentir; esto es muy importante a la hora de determinar la información que se incluirá. Es recomendable que no se mencionen los hobbies, pasatiempos o información que es irrelevante para el puesto al que se está aplicando (p.149).

Siguiendo estas recomendaciones los postulantes presentan CV que sean eficaces y atractivos para los reclutadores, puesto que proporciona información de interés siendo más fácil y rápido de leer. Con base en un estudio realizado por The Ladders Found (s.f., citado por Gómez, Allan, 2015), se determinó que un reclutador examina en un promedio de 6

segundos cada CV y eso basta para hacer una selección preliminar y separar los que le parecen interesantes, de los que no. Como anteriormente se mencionó, el objetivo de un CV es generar oportunidades de entrevistas laborales siendo en la entrevista donde el candidato termina de convencer al reclutador y así continuar en el proceso de selección.

Selección del personal

Alles (2015), comenta que posteriormente que el seleccionador lee atentamente los CV, realiza una precalificación de los candidatos u ofertantes que más se apeguen al perfil del puesto. El paso siguiente es hacer la citación de los candidatos para que estos se presenten y participen en la primera entrevista. Aunque este tema parece sencillo, no lo es. La citación es un paso muy importante dentro del proceso de selección, muchos buenos candidatos pueden perderse en un mal proceso de citación, cuando la persona que realiza la convocatoria no está preparada. La persona que se encarga de hacer la citación debe tener en cuenta detalles como: tener los números telefónicos de los candidatos y pedir números adicionales de personas cercanas o familiares, debe tomar nota de las personas que respondieron y no son los candidatos, debe llamar varias veces hasta informarle al propio candidato la información (es importante recordar que los familiares o amigos no siempre apoyan, por este motivo el mensaje de citación debe ser transmitido directamente al interesado) y debe transmitir clara y correctamente la información, tanto del lugar, la hora, la fecha y los documentos que debe presentar (Alles, 2015).

Previo a realizar la citación, debe de verificarse bien el CV, y asegurarse de que toda la información concuerda con los requisitos del puesto requerido. Esto se hace ya que muchas veces pueden existir detalles que, aunque no debiera, se le pueden escapar al seleccionador. La citación puede realizarse por medio de un correo electrónico, un mensaje

de texto al número de teléfono, por mensajes privados en redes sociales, por llamada telefónica, entre otros. Se considera que la manera más efectiva de realizar la citación es por medio de las llamadas telefónicas dado que por medio de esta, el seleccionador puede asegurarse de que el candidato recibió el mensaje, lo entendió y confirma su asistencia. Una vez realizada la citación a todos los candidatos de la lista, se debe comenzar a preparar la entrevista y todo lo que se requiere, siendo este el primer encuentro personal con el candidato y de aquí se determina si continúa o no en el proceso.

Entrevista.

La entrevista de selección de personal es un diálogo por lo general entre dos personas (aunque pueden ser más), que son el entrevistado y el entrevistador. En este diálogo se produce un intercambio de información del candidato por medio de preguntas y otras técnicas para conocer si es la persona más viable para ocupar la vacante. La entrevista es la herramienta por excelencia del proceso de selección de personal y es el filtro más formal para descartar o aprobar candidatos. Desde el inicio, la entrevista debe de mantener un propósito definido, el cual debe ser guiado por el entrevistador con el fin de no desviarse del tema central. El papel que el entrevistador juega es sumamente importante y es esencial que este permanezca y cumpla con su rol; debe establecer un canal de comunicación en un marco limitado por el tiempo y el tema a tratar, facilitar el diálogo manteniendo la distancia necesaria, manifestar interés, ayudar al entrevistado a sentirse cómodo, tratar los temas estrictamente de manera confidencial, manejar correctamente las palabras, el tono, el lenguaje corporal y hacer las preguntas necesarias. (Alles, 2016).

Durante la entrevista, el entrevistador conoce datos sobre el postulante que son importantes para decidir si es un candidato viable y para informarle acerca del puesto que desea cubrir. De igual manera esta herramienta es útil para que el entrevistado se dé cuenta si la empresa a la que está aplicando es el lugar en el que desea laborar.

Alles (2015), comenta que,

Nuestra propuesta en materia de selección es y será siempre el trato amable y considerado hacia el participante. Por ello le sugerimos, al preparar la entrevista, tener en cuenta el lugar donde se desarrollará. Un lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible hará sentir bien al postulante y, de ese modo, se obtendrán mejor resultado en la entrevista (p.200).

Es por este motivo que, para que la entrevista pueda ser de calidad para el candidato y para obtener resultados esperados, esta debe ser preparada con antelación. La planeación de la entrevista es fundamental, se considera que es importante analizar el CV del candidato en conjunto con el perfil del puesto. Alles (2015) menciona que al preparar la entrevista deben tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Conocer los objetivos de la organización para la cual se está realizando el proceso de selección de personal.
- Revisar y conocer: el perfil del puesto disponible y el CV del candidato. En algunas ocasiones las personas interesadas presentan documentos adicionales al CV como antecedentes penales, copia de títulos, carta de presentación, entre otros, los cuáles deben ser estudiados antes de la entrevista.

- Preparar las preguntas adecuadas: las preguntas y la manera de realizarlas puede afectar profundamente las respuestas que sean recibidas. Las preguntas deben ser precisas, específicas y personalizadas. Debe tenerse el cuidado de que estas preguntas no hagan que el candidato se sienta juzgado, discriminado o presionado a dar respuestas que no desea proporcionar. Preparar las preguntas adecuadas es tan esencial porque el éxito de la entrevista depende de la estructura de estas, de cómo el entrevistador las hace y la manera en que las percibe el candidato. Alles (2015), menciona que las preguntas deben ser fáciles de entender, hacer solo una pregunta por vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas y no formular preguntas directas hasta que no se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a dar la información deseada con exactitud (p.200).
- Organizar el tiempo: la agenda de las entrevistas no debe ser organizada con poco tiempo entre las entrevistas. Se debe tener en cuenta que puede darse algún retraso o inconveniente, o que la entrevista puede alargarse, o que se necesite tiempo extra para analizar la información recolectada, por lo tanto, es indispensable agendar las entrevistas con tiempo prudente entre ellas.
- Considerar un ambiente adecuado: cómo se mencionaba anteriormente, de preferencia un lugar privado y tranquilo dónde no haya interrupciones para evitar distracciones y así generar un ambiente agradable al entrevistado. No debe haber contaminación auditiva para que ambas partes hablen y escuchen adecuadamente, la temperatura y la iluminación deben ser adecuadas para que la entrevista de mejores resultados.

- Preparase para entrevistar: esto quiere decir saber que se tiene que hablar claro y con un tono adecuado, ser completamente objetivo, saber que se debe de adoptar una posición cómoda, utilizar un correcto lenguaje corporal y que debe establecer rapport con el candidato para hacerlo sentir tranquilo con el fin de que sus nervios, siendo estos normales, puedan disminuir de manera que la entrevista sea más eficiente y agradable.

Los aspectos mencionados anteriormente son recomendaciones generales para la entrevista, sin embargo, la preparación dependerá de la entrevista que se aplique, del estilo que el reclutador tenga y el objetivo que tenga la entrevista.

Fases de la entrevista.

La entrevista debe comenzar con un saludo y una presentación, esta se considera como la fase inicial. Dentro de esta fase deben de explicarse los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas para crear rapport, es decir, un clima de confianza y comunicación. En esta parte el entrevistador puede explicar un poco en cuanto al puesto disponible (Alles, 2015).

El desarrollo de la entrevista es la parte más fuerte e importante de la misma, es acá dónde el candidato debe convencer al entrevistador de que es la persona indicada para ocupar el puesto. Se considera que, a la hora de realizar esta fase de la entrevista, el entrevistador tome en cuenta aspectos como terminar un tema antes de pasar al siguiente, solicitar al candidato que exponga ejemplos de situaciones en las que afronto situaciones como la resolución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, entre otros. Otra recomendación es escuchar atentamente dándole la oportunidad al entrevistado de

expresarse con libertad y confianza, proporcionar un ambiente sin distracciones, repetir en ocasiones lo que el candidato dice para asegurarse de que se ha comprendido y tomar nota de lo más relevante de la entrevista (Alles, 2015).

La fase final es el cierre de la entrevista. Para poder finalizar, el entrevistador debe estar seguro que el candidato maneja la descripción del puesto. Es importante brindar un espacio para evacuar dudas por parte del candidato, estas dudas pueden surgir por algún tema que no se tocó en la entrevista o algún aspecto que al candidato no le quedó claro. Al momento del cierre la recomendación es dar indicaciones al candidato sobre la siguiente fase del proceso, si el candidato puede escribir o llamar para consultar sobre cómo va el proceso o si se le estará llamando dentro de algún tiempo determinado (Alles, 2015).

Es importante que la objetividad sea una de las principales preocupaciones del entrevistador, por este motivo es esencial tomar nota de todos los hechos relacionados con la entrevista. Las notas deben tomarse durante la entrevista, donde se colocan datos relevantes del candidato y después de la entrevista dónde se debe de llenar todo lo relevante durante el desarrollo y que no se pudo apuntar con el fin de que no se olviden detalles importantes.

Tipos de entrevista.

Actualmente, las organizaciones no solamente utilizan el método tradicional de la entrevista, sino que recurren a otros tipos de entrevistas que les proveen los resultados que necesita o requiere para el proceso que están realizando con el objetivo de encontrar al mejor candidato. Si bien es cierto la esencia de la entrevista no cambia, pero las formas de realizarlas sí; esto debido a que todo cambia y cada día es más grande el reto de encontrar a

la persona adecuada y no solamente reclutarlo sino también retenerlo en la empresa. El tipo de entrevista que se emplee tiene que ver con la posición a cubrir. Entre los tipos de entrevista más destacados, Alles (2015) habla sobre la entrevista por competencias y la entrevista grupal.

Entrevista por competencias.

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, sin embargo, tienen un agregado fundamental que es una serie de preguntas que tiene el objetivo de explorar si el candidato cumple y en qué grado con las competencias que requiere la vacante. En el proceso de evolución en la psicología organizacional y específicamente cuando se habla de RRHH; surge este tipo entrevista con el objetivo de cubrir todos los aspectos que se necesitan en una posición y la importancia de tomar en cuenta las habilidades blandas en los candidatos; dado que un conjunto de habilidades bien desarrolladas viene a sumar al puesto de trabajo y a modo de efecto domino, al ambiente de laboral. Este tipo de entrevista, permite reconocer en el candidato las competencias que requiere el puesto a cubrir e identificar otras que pueden relacionarse con este. Según Claude Levy-Leboyer (2000, citado por Alles, 2015), los siguientes aspectos deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar una entrevista por competencias.

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar informes de candidatos con relación a las competencias que han sido definidas.
- Definir las competencias necesarias para adquirir las nuevas competencias que es necesario desarrollar.

- Hacer diagnósticos de las competencias que pueden ser desarrolladas.
- Describir los perfiles de forma realista y confiable.
- Elaborar casos de situaciones pertinentes.

En caso del último punto, durante la entrevista, se debe colocar casos o situaciones en las que el candidato debe de explicar que acciones tomaría frente ante las circunstancias presentadas. Las repuestas hipotéticas de los casos deben responder a cuestiones como *‘usted que haría si...’* o *‘cuénteme qué ocurrió cuando...’*. De esta manera el entrevistador puede medir las competencias que presente el candidato ante las situaciones hipotéticas (Alles, 2015).

Entrevistas grupales.

Este tipo de entrevistas tiene aspectos en común con las entrevistas individuales. Requiere a entrevistadores experimentados y tiene mayor efectividad en procesos masivos. En estos casos la entrevista grupal inicial tiene por objetivo informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de candidatos; estos son evaluados posteriormente a través de diferentes pruebas grupales o individuales (Alles, 2015).

La persona encargada del proceso debe conocer todo lo relacionado en cuanto a la selección que realizará, dependiendo de esto debe escoger el tipo de actividades que considere le permitan obtener los resultados esperados. Una vez realizada la entrevista y hecho el registro de la información proporcionada por medio de esta, la persona encargada debe seleccionar a las personas que más se apegan a los requisitos del puesto. Es indispensable que toda la información que ha sido recolectada sea vista objetivamente.

Posteriormente al seleccionar los candidatos, estos pasan a ser parte de la siguiente fase que son las evaluaciones (Alles, 2015).

Evaluaciones o pruebas.

Las pruebas de selección de personal son las herramientas que buscan complementar la información que se obtiene en la entrevista. La elección de las herramientas que se utiliza depende del proceso, de la vacante y de los procedimientos establecidos por el departamento de Recursos Humanos. Las pruebas que se decidan realizar pueden medir diferentes aspectos tales como: la personalidad, el razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, el oído musical, habilidades de cálculo, sentido del espacio, capacidad de acumular conocimiento, entre muchas otras (Alles, 2015). Para cada aspecto que se requiera medir, existen pruebas específicas. A continuación, se describirán tres diferentes tipos de pruebas: las técnicas, las psicométricas o de personalidad y los Assessment.

Pruebas técnicas.

Estas pruebas “tienen por finalidad comprobar las destrezas técnicas y grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee” (Alles, 2015, p.211).

Según el proceso de selección se dará la ubicación de la prueba técnica, debido que en muchas ocasiones puede ser la primera instancia del proceso (debido a que se utiliza como primer filtro por la importancia de las funciones a realizarse en el puesto disponible) o en otras estará en medio junto con las otras pruebas, la profundidad y el tipo de práctica también dependerán del caso. Los diferentes procesos o funciones con los que cuenta una

organización, generan la necesidad de destrezas, habilidades y conocimientos muy específicos, por ejemplo: resistencia física, destreza de motor fina, habilidades matemáticas o de cálculo, entre otras; por lo tanto, es indispensable que la persona que ocupará el puesto apruebe estas pruebas, ya que esto será el diario vivir de sus asignaciones laborales (Alles, 2015).

Los medios para realizar las pruebas son muy variados, dependen tanto de la destreza a evaluar como del conocimiento y experiencia del evaluador, sin embargo, entre los medios más comunes se encuentran: los exámenes escritos, los que son a libro abierto que suelen evaluar a profesionales, las pruebas de conocimiento específico como el uso de software, evaluación del idioma, pruebas con herramientas para motora fina o motora gruesa, entre otras (Alles, 2015).

Pruebas psicométricas.

Alles (2015) comenta que las pruebas psicométricas laborales permiten evaluar en los candidatos distintas facetas, que van más allá de la información técnica requerida para la vacante. Entre los criterios a evaluar están: rasgos de personalidad, intereses, aptitudes, valores, habilidades, preferencia o tendencias de conducta; toda esta información permitirá tener fundamentos para la decisión final. Las pruebas psicológicas según Alles (2015), no pueden ser motivo de eliminación en un proceso de selección con excepción de casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban algunas anomalías o desviaciones que pueden incidir en el quehacer del puesto.

En un proceso de selección que incluye pruebas psicométricas, llega a tener una evaluación enriquecedora que ayuda en gran manera a la decisión final. Si todo el esquema

del trabajo realizado en el proceso es bueno y consistente, lo habitual es que el resultado de estas pruebas sea una confirmación de lo que se ha evaluado anteriormente con las otras herramientas como la entrevista.

Assessment Center Method (ACM).

Esta técnica es una herramienta que se utiliza para medir ciertas cualidades específicas en los candidatos. Esta prueba es un método de evaluación situacional grupal y consiste en un conjunto de evaluaciones que mide las competencias conductuales y elementos de la personalidad en el candidato en una situación específica que simula tareas o situaciones que el candidato puede presentar en la organización. En general, las personas encargadas de los procesos de selección dan información necesaria sobre la empresa o el papel que están asumiendo durante el ejercicio, mientras los candidatos están realizando la prueba, el evaluador analiza rasgos de personalidad y cualidades para el puesto. Durante la prueba hay elementos claros como: organización, trabajo bajo presión, toma de decisiones, liderazgo, interacciones, comunicación, trabajo en equipo, pro actividad, seguimiento de instrucciones, iniciativa, escucha asertiva, entre otras, que pueden ser evaluadas (Alles, 2015).

Decisión final.

Una vez realizadas todas las pruebas, el seleccionador hace una evaluación de todas las anteriormente mencionadas y elige a los candidatos que han tenido mejor resultado en la aplicación de las herramientas. Teniendo la calificación de las pruebas y el resultado de la entrevista, la persona encargada del proceso hace una evaluación integral y selecciona a los candidatos más viables para presentarlos y tomar una decisión final. Por lo general, se

recomienda que los candidatos presentados sean tres, que, aunque es un pequeño número, se da la seguridad de que estas personas están totalmente calificadas y son los más viables para ocupar el puesto disponible (Alles, 2015).

En esta fase del proceso de selección, la toma de decisiones suele ser uno de los pasos más complicados especialmente cuando hay varios postulantes que cumplen con los requisitos de la vacante. Dentro de las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos es quien que se encarga de realizar el proceso de selección, no siempre es este el encargado de la decisión, pero sí le corresponde presentar la terna. Son las jefaturas los encargados de tomar esta última decisión; una vez tomada la decisión, se empieza el proceso de contratación para recibir al nuevo colaborador dentro de la organización (Alles, 2015).

Contratación de personal

Cuando el candidato que cumple todos los requisitos para ocupar el puesto disponible es elegido, se prosigue con el siguiente paso que es la contratación, el cual debe contener la información más importante y actualizada tanto de la organización como del nuevo colaborador. Entre los contratos más utilizados encontramos el contrato laboral, y el acuerdo de confidencialidad.

Contrato laboral.

Dentro de este apartado se preparan todos los documentos para formalizar el contrato y darle la oportunidad al colaborador de iniciar. El contrato debe de presentar tanto los datos personales de la empresa como los del nuevo trabajador. Un contrato existe cuando presenta elementos tales como el tiempo que estará laborando, el cargo que

desempeñará, el salario mínimo, las funciones, los datos personales, la jornada, el lugar, entre otros aspectos importantes. Este es un documento formal y legal, el cual tiene validez mientras la persona este laborando con la empresa; en caso de incumplimiento puede generar acciones legales ya sea para la empresa o para el colaborador (Martínez, 2009).

Acuerdo de confidencialidad.

El acuerdo de confidencialidad es un contrato de validez legal que se requiere cuando una o ambas partes necesitan discreción sobre algún aspecto en específico. Un ejemplo puede ser cuando una persona va a compartir información valiosa con algún socio o una empresa y requiere que esta información esté segura y no vaya a ser divulgada. Según Runa (2017), dependiendo de la información que se esté resguardando existen algunas cláusulas que deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar un acuerdo de confidencialidad:

- Partes afectadas: se debe describir entre quienes se está realizando y el tipo de información que tienen.
- Concepto y finalidad: en este apartado se describe lo que se quiere proteger, es decir, lo que se mantendrá confidencialidad y con qué fin. Pueden ser proyectos, planes de desarrollo, datos financieros, información personal, ideas, entre otros.
- Excepciones: se especifican qué partes del contenido deben mantenerse confidencial y cuales pueden compartirse.
- Sanciones: se establecen las sanciones que serán sometidas en quienes infrinjan el acuerdo y especificarse la jurisdicción que procede para cada parte.

- Plazo: se aclara por cuánto tiempo es válido el contrato y en qué momento deja de efectuarse o puede exonerarse de su cumplimiento.

Los acuerdos de confidencialidad son elementos importantes para las organizaciones, debido a que son herramientas que protegen diferentes tipos de información perteneciente a la misma, por ejemplo, información de proyectos a desarrollar más adelante.

Contrato psicológico.

Al llegar a un acuerdo laboral y se firma un contrato de trabajo, implícitamente se está creando un contrato psicológico, esto se refiere a las expectativas tácitas que tienen el empleador y el funcionario y que probablemente antecede a la relación laboral. Este contrato es crítico para la integración de la persona en la organización, la satisfacción de las necesidades y para su salud mental. En palabras más claras, el contrato psicológico se refiere a lo que se espera de ambas partes, y va mucho más allá de lo que se firma en el papel y aunque no se expresa claramente, este se convierte en un compromiso tanto del individuo como de la empresa respecto a derechos y obligaciones que deben ser respetados recíprocamente. El cumplimiento de este contrato dependerá de toda la organización y del funcionario, ambos tienen altos grados de responsabilidad para que la relación se manee en buenos términos y las expectativas se cumplan. (Herran, 2014).

Para que este contrato no se quede solo en expectativas, es necesario que surjan algunas cosas como ser, tratos justos; sabemos que cada cabeza es un mundo en una organización donde hay muchas persona compartiendo espacios las relaciones no siempre son las más óptimas, pero la idea es trabajar para que cada día sean mejores.

Metodología aplicada

Durante la práctica profesional, se tuvo la oportunidad de colaborar con el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene Zona Franca Coyol (ZFC). Como se mencionó anteriormente en la *Descripción de la institución*, ZFC cuenta con un programa ya estructurado para realizar estos procesos, denominado Intégrate a Coyol (IAC), el cual está en función de brindarle asistencia en el reclutamiento de personal a las empresas dentro del parque industrial. Debido a que IAC, es un programa ya establecido entre la administración de ZFC y las empresas, los pasos y las técnicas aplicadas ya están determinados.

Las fases que se hicieron durante la práctica profesional fueron las establecidas por proceso de reclutamiento y es la publicidad realizada, y todo el proceso de selección de personal. En la parte de contratación no se tuvo participación debido a que ZFC no toma la decisión final en cuanto a los candidatos, sino que lo realiza el departamento de RR. HH. de cada organización. El objetivo de los procesos que se realizaron fue presentar un grupo de candidatos totalmente viables para que ocuparan los puestos disponibles en las empresas.

Los procesos que se realizaron tuvieron una duración de una semana en diferentes cantones de Alajuela, dado que IAC está en alianza con diferentes municipalidades, este dato de la localidad es escogida por la empresa y lo hace dependiendo de las localidades hacia los que tienen transporte. Los pasos que se realizaron y que se explican a continuación fueron los siguientes: reunión con RR. HH. de la empresa que presenta la necesidad, proceso de reclutamiento, sesión informativa, revisión de boletas, pruebas y entrevista.

Reunión con Recursos Humanos

En la práctica profesional realizada, hubo empresas que presentaron oferta de trabajo en puestos de operarios de manufactura médica. Para empezar un nuevo proceso de IAC, se realizó una reunión para tocar y afinar detalles importantes en cuanto al proceso con el departamento de RR. HH. Durante esta reunión se establecieron puntos importantes como la fecha del proceso (fechas de los otros pasos), la cantidad de candidatos que se iban a presentar, cuando se realizaría la contratación, se definió el perfil del puesto, se estableció la localidad o el domicilio al que deben pertenecer los candidatos, se informó de los horarios y los puestos en los que se necesitaban trabajadores, se informó de los beneficios que la empresa aporta al colaborador, se establecieron las pruebas que la organización necesitaba aplicar, entre otros datos importantes.

Reclutamiento

Una vez que se realizó la reunión, se acudió a la fuente externa del reclutamiento utilizando el medio de las redes sociales. Por medio de la página de Facebook de ZFC se colocó un anuncio para atraer a todas las personas pertenecientes al cantón establecido para el proceso. De igual manera se hizo uso del medio foráneo y se les comunicó a las municipalidades en cuanto al nuevo proceso que se realizaría para que ellos pusieran su publicidad. Los anuncios contenían el nombre del programa y datos importantes como la fecha, la hora y el lugar en el que se realizó la sesión informativa. De igual manera se colocó los requisitos necesarios, por ejemplo: ser mayor de edad, un título deseado de escolaridad, ser residente del cantón que hace la publicidad, tener conocimientos básicos de computación y matemática, y tener la disponibilidad de trabajar en los horarios establecidos

por la empresa que está contratando. El anuncio contenía una invitación extendida para la sesión informativa que se explicará a continuación.

Sesión informativa

La sesión informativa es el primer paso en el que se tuvo un contacto directo con los posibles candidatos. Las sesiones informativas son reuniones en las que se les proporcionó a las personas interesadas la información de la empresa que estaba contratando. En esta reunión se expuso lo que se hace en la empresa y las funciones que tenía el puesto a ocupar, se informó de los beneficios por parte de la empresa hacia los colaboradores, se mencionó nuevamente los requisitos y se explicaron los pasos del programa IAC.

Posteriormente se les entregó a las personas presentes una boleta, que solicitaba información básica y datos que por lo general van escritos en un currículum vitae (CV), los datos que se pidieron fueron: nombre, teléfono, email, residencia, historial académico, experiencia laboral, y un apartado de *sí o no* sobre preguntas tales como si la persona estaría dispuesto a seguir instrucciones, si tendría la facilidad de quitarse el maquillaje en caso de las mujeres, si contaría con disponibilidad para permanecer de pie o sentados por mucho tiempo, si tendrían flexibilidad de horario, entre otros. Una vez las personas llenaron las boletas, las entregaron, se evacuaron dudas si las tenían y se retiraron.

Revisión de boletas

Este fue el primer filtro para analizar si las personas que proporcionaron su información por medio de las boletas cumplían con los requisitos del puesto. Esta parte del proceso se llevó a cabo en las oficinas administrativas de ZFC. Se leyeron y analizaron

boleta por boleta y se iban descartando personas que no cumplían con los requisitos, y se quedaron solamente las personas que se consideró, podrían ser los candidatos más viables.

Una vez las boletas fueron analizadas, se estructuraron los grupos a los que se les iban hacer las pruebas y se les aplicaría la entrevista. Los grupos que se realizaron fueron de diez personas y se les informó por medio de un mensaje de texto que debían presentarse a la siguiente fase del proceso, se les indicó que debían llevar su CV completo; se les informó la hora, el día y el lugar a donde debían presentarse.

Pruebas

Esta fue la segunda fase del proceso como tal, y consistió en la aplicación de diferentes pruebas que ya habían sido establecidas por la empresa. El proceso de pruebas duró aproximadamente 45 minutos y consistía en 3 ejercicios diferentes: una prueba técnica, una prueba escrita y un Assessment Center Method.

Prueba técnica.

Las pruebas técnicas fueron ejercicios con tiempo, en los que se midió si la persona cumplía con el requisito técnico que requería el puesto. Por ejemplo, la motora fina es una habilidad muy requerida dentro del parque industrial ya que en su mayoría las empresas necesitan operarios que puedan trabajar con instrumentos pequeños, por lo tanto, fue indispensable valorar si las personas tenían desarrollada esta habilidad. Las pruebas fueron diferentes para cada empresa, debido a que cada una de ellas realiza diferentes productos.

Es importante mencionar que para todas las pruebas siempre se proporcionaron los materiales que se utilizarían. Hubo una situación, de la cual se hablará más adelante, donde la empresa solicitó que la prueba técnica fuera requisito para continuar con el proceso de

pruebas, es decir, si la persona no pasaba este ejercicio debía retirarse y quedaba descalificado, esto fue debido que para la organización era indispensable la evaluación y aprobación de esta habilidad por los productos que realizan.

Antes de realizar todas las pruebas se dieron las instrucciones correspondientes, los candidatos pudieron evacuar todas las dudas y preguntas que tenían dado que una vez las pruebas comenzaron las personas no podían hacer ninguna consulta, y si la prueba era individual no podían hacer comentarios o preguntas entre ellos.

Ejemplo no.1.

Una empresa realizó una prueba técnica para evaluar motora fina, en la cual la persona tenía que cumplir 4 procesos con un tiempo establecido. La prueba tenía una puntuación total de 47 puntos (pts.) y se aprobaba con un mínimo de 25pts.

Materiales por persona para todo el proceso.

- Abalorios plateados y abalorios grandes de colores en sus envases: perlas que pueden ser de diferentes materiales, colores y tamaños, y que tienen un agujero que pasa por el centro. Estas normalmente se utilizan para la creación de bisutería como pulseras o collares.
- Hilo de pescar.
- Tijeras.
- Regla de 30 centímetros (cm).
- Hoja de diferencias.
- Lapicero.
- Dos unidades de alambre: alambre firme que mide aproximadamente 15cm.

- Pinzas.

Procedimiento.

1. La primera fase necesitaba de los siguientes materiales: regla, hilo de pescar, tijeras y abalorios plateados.

El ejercicio consistía en que la persona debía medir con la regla 30 cm del hilo de pescar. A los 30 cm medidos debía realizar un corte (3pts.), con ese corte de hilo se debía medir nuevamente 10 cm, al tener esa medida la persona debía realizar un nudo (2pts.), posteriormente, por la parte que no tenía ningún nudo, debía de ingresar un abalorio plateado (2pts). Después de esto la persona debía de medir nuevamente desde el nudo realizado 7 cm más (3pts.) para hacer otro nudo. El objetivo era que el abalorio quedara dentro de los dos nudos y no se saliera. Para este ejercicio la persona contaba con 160 segundos. Puntuación total de la prueba: 10pts.

2. Para el segundo ejercicio se necesitaba: Lapicero y una hoja con dos imágenes similares en las que se encuentran 5 diferencias.

Esta prueba consistía en que el candidato debía colocar primordialmente su nombre en la esquina superior derecha (2pts), y luego tenía que encontrar las cinco diferencias que se encuentran entre las dos imágenes (2pts. por diferencia) y debía marcarlas únicamente en la imagen de la derecha, si la persona marcaba la diferencia en la imagen izquierda se le restaba un punto por diferencia marcada en ese lado. Esta prueba tenía un tiempo de 40 segundos. Puntuación total de la prueba: 12 pts.

3. La tercera prueba requería de los siguientes materiales: abalorios grandes de colores, unidad de alambre, y una imagen de la secuencia que tenían que realizar. El ejercicio consistía en que el candidato debía ingresar los 10 abalorios grandes de colores (1pt. por abalorio) dentro de la unidad de alambre, para esto solo podían utilizar una mano. La secuencia de los abalorios estaba proyectada y la persona debía cumplir exactamente con el orden. La persona podía sostener el envase de los abalorios con la mano libre o bien podía dejar el envase sobre la mesa y hacerla directamente. Para este ejercicio se dio un tiempo de 40 segundos. Puntuación total de la prueba: 10pts.

4. Para la cuarta prueba se necesitó: una unidad de alambre, abalorios color plateado y una pinza. Lo que el candidato tenía que hacer es que con la ayuda de la pinza debía trasladar del envase A (envase de abalorios) al envase B (tapadera del envase) 10 abalorios uno por uno y con una sola mano (5pts.). Cuando finalizaba de trasladar todos los abalorios plateados debía introducir en la unidad de alambre los 10 abalorios que había trasladado y que se encontraban en el envase B, esto de igual manera debía realizarlo con una sola mano (10pts.), la estrategia de tomar el envase con la mano o dejarlo sobre la mesa quedaba a discreción de cada persona. El objetivo era que, al finalizar, en el envase B no quedara ningún abalorio. Para este ejercicio tenían un tiempo de 60 segundos. Puntuación total de la prueba: 15pts.

Es importante mencionar nuevamente que la persona que no pasaba con 25pts. esta prueba, quedaba descartado y no podía ser considerado como un candidato que cumplía con

los requisitos de la empresa, sin embargo, si se le permitía al candidato continuar con el proceso de pruebas y entrevistas.

Ejemplo no. 2.

Esta empresa realizó una prueba técnica en la que se utilizan ciertos materiales específicos que son usados dentro de la línea de producción de la organización. Para este ejercicio el candidato contaba con 5 minutos para la realización total. Esta empresa sí estableció que la prueba técnica era requisito para continuar con el proceso.

Materiales por persona para todo el proceso.

- 5 Core Wire: alambre que mide aproximadamente 20cm, es muy fino y delgado.
- 5 Tube Core: este es un tubo muy estrecho de color azul, que mide 12cm.
- 3 alambres lisos: es un alambre más firme y corto que el Core Wire que mide 15cm.
- 6 aislantes: son tubos pequeños transparentes y flexibles que miden 5 cm.

Procedimiento.

Este procedimiento se dividía en dos partes denominadas parte A y parte B, al final de los 5 minutos el candidato debía presentar 2 tipos de productos.

- A. El candidato debía introducir los 5 Core Wire dentro de los 5 Tube Core. El objetivo era que el Tube Core al ser menos largo quedara aproximadamente en el centro del Core Wire, lo que quiere decir que tenía que sobrar alambre de

cada lado. Al finalizar esta parte la persona debía de presentar 5 de estos productos.

- B. Para esta parte la persona debía utilizar los 3 alambres lisos. Para cada alambre liso había 2 aislantes los cuales la persona debía poner en cada extremo. De igual manera que en el ejercicio anterior, debía de sobrar un poco de alambre de cada extremo para que los aislantes no quedaran colgando y se doblaran por ser muy flexibles. Al finalizar esta parte el candidato debía presentar 3 de estos productos según los materiales proporcionados.

Cuando la persona terminaba todos los productos (5 de la parte A y 3 de la parte B), la persona debía decir en voz alta su nombre para registrarle el tiempo y luego verificar rápidamente si la persona había cumplido con las instrucciones. Si la persona no había cumplido correctamente con el procedimiento y aún tenía tiempo disponible, recordando que son 5 minutos en total, se le daba la oportunidad de que lo corrigiera. Si el tiempo se había acabado y la persona no había terminado o no tenía tiempo de corregir el procedimiento en caso de que lo hubiese realizado incorrectamente, se le informaba que no podía continuar con el proceso y se le agradecía por haber llegado. Las personas que lograron pasar el ejercicio podían continuar con la sesión de pruebas.

Prueba escrita.

Estas pruebas se iniciaban con una explicación del examen. Esta prueba era un examen auto-guiado, lo que quería decir que cada persona lo leía y lo contestaba. Eran diferentes para cada proceso debido a que también fueron proporcionadas por la empresa, ya que ellos tenían aspectos específicos que debían evaluar. Sin embargo, en su mayoría,

las pruebas contenían un apartado con dibujos de colores que las personas tenían que reproducir en el espacio en blanco que se encontraba más abajo, estos dibujos permitían diagnosticar si había personas con problemas serios de la vista tales como personas daltónicas. De igual manera, por lo general las pruebas escritas traían algunos ejercicios básicos matemáticos que ayudaban a evaluar si la persona tenía conocimientos básicos de esta área.

El tiempo para realizar esta prueba escrita era de 10 minutos. Cuando la persona terminaba debía decir en voz alta su nombre para registrarle el tiempo. Si alguna persona estaba copiando, se le retiraba el examen y quedaba automáticamente descartado. En caso de que algún candidato no terminaba en el tiempo de 10 minutos, se le retiraba el examen y se calificaba con base en lo que tenía realizado. De igual manera se le recordaba a la persona antes de iniciar que durante la prueba no había espacio para evacuar dudas o hablar con las demás personas alrededor.

Assessment Center Method (ACM).

Ésta, más que ser una prueba era un ejercicio grupal, que ayudaba a observar y analizar rasgos de la personalidad y competencias de los candidatos mientras estos trabajaban entre sí. Las competencias que se evaluaron fueron: comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad y trabajo bajo presión. IAC contó con dos diferentes ejercicios de ACM, uno era la torre de pape y la otra era el set de hamburguesas.

Torre de papel.

Materiales.

- 5 hojas papel bond

- 5 hojas papel construcción
- Goma o pegamento
- Tijera
- Lápiz

La torre de papel fue un ejercicio de ACM con el que se trabajó en algunos procesos realizados en la práctica, el objetivo era que en 15 minutos los integrantes tenían que realizar una torre. La creatividad quedaba a discreción de ellos, pero solo podían utilizar los materiales que se les proporcionó. En caso de que ellos no quisieran usar todos los materiales no había ningún problema, sin embargo, era indispensable que cumplieran con dos requisitos: que la torre fuera lo más alta que podían hacerla y que fuera lo más firme y resistente posible.

Set de hamburguesas.

Materiales.

- Materiales de hamburguesas, que contienen lechuga, pan blanco, pan integral, carne de res, carne de soya, queso amarillo, queso cottage, tomate, salsa de tomate y mayonesa.
- El menú, que es una hoja en la que se encuentran todos los tipos de hamburguesa y los ingredientes que lleva.
- Las ordenes, es otra hoja en la que se indica que tipo de hamburguesa y cuantos de cada una desean y las diferentes especificaciones, como por ejemplo cuando se solicita no colocar algún ingrediente.

Este es el otro ejercicio de ACM que se realizó durante la práctica, y consistía en que el grupo debía sacar las ordenes proporcionadas en un tiempo de 20 minutos. El grupo decidía cómo organizarse. Durante el tiempo de la prueba los candidatos no podían preguntar nada, las dudas debían ser evacuadas antes.

Después de que las personas realizaron y aprobaron la batería de pruebas, pasaron a una entrevista. Después de todo el proceso, se les indicó que por medio de mensaje de texto se les notificarían los resultados del proceso.

Entrevista

La entrevista laboral que se realizó a los candidatos solicitó información básica con respecto a datos personales y experiencia laboral. Durante esta se evaluó la actitud de la persona, el lenguaje verbal y no verbal; se indagó un poco sobre la información que maneja el candidato acerca de la empresa y el motivo por el cual deseaba laborar con ella, también se indagó el tiempo de duración en los antiguos trabajos, motivos de salida, relaciones interpersonales entre compañeros o jefes; si el candidato poseía algún conocimiento con respecto a industria médica, si tenía pensado estudiar algo, como se iba a organizar en tiempo, que horario le convenía más, expectativa salarial, cual pensaban ellos que era su necesidad de trabajo del 1-10 siendo 10 el máximo, entre otros. Cabe destacar que las entrevistas realizadas dentro de los procesos realizados fueron entrevistas del modelo tradicional, no se hizo uso de una entrevista por competencias.

Al finalizar la semana, ya se tenía valorado al grupo de candidatos a presentar. Se les informa por un mensaje de texto a todos los que participaron, si pasaron o no pasaron las pruebas y la entrevista.

Posteriormente, se realizaron bases de datos con la información completa de las personas que aprobaron los procesos. Una vez que se proporcionaba la lista, las empresas los convocaban para continuar con el proceso.

Es importante mencionar que, aunque no se realizó en la práctica profesional, además de procesos de reclutamiento y selección, Intégrate a Coyol, realiza otros procesos con las personas que han sido parte del programa. Por ejemplo, cuando las personas ya se encuentran trabajando, se realizan *Focus Groups*, que son entrevistas en grupo con los colaboradores, la cual sirve de retroalimentación, tanto para el programa IAC como tal, como para la empresa. La evaluación del programa es entregada a Zona Franca Coyol y la evaluación de la empresa como tal es transmitida a RR. HH. de esta. De igual manera cuando una persona decide irse o es despedida y formó parte del programa IAC, se le hace una *entrevista telefónica de salida*, en la que se conversa con la persona, para descubrir si los motivos de salida son personales o por problemas en la empresa, en caso de que sea la última opción se le hace una retroalimentación a RR. HH. de la organización.

Población atendida

El Parque Industrial Zona Franca Coyol, ofrece oportunidad de empleo para todas las personas interesadas en trabajar en la zona y crecer profesionalmente. Aunque en su mayoría, los puestos de trabajo son para operarios de industria médica, también se brindan empleos para profesionales en industria química, metalmecánica, inspectores de calidad, puestos administrativos, de oficinista, entre otros.

El Parque Industrial cuenta con diferentes perfiles de puestos dirigidos para toda la población costarricense que reside en los cantones o provincias cercanas a la localidad de

Zona Franca Coyoil (*El Coyoil, Alajuela*). Los puestos pueden ser ocupados por hombres, así como por mujeres, en edades de 18 años en adelante. Vale la pena rescatar que, en sus procesos de reclutamiento, Zona Franca Coyoil, no realiza o evita en todas formas hacer discriminación de algún tipo.

Población atendida de Intégrate a Coyoil en la práctica profesional supervisada

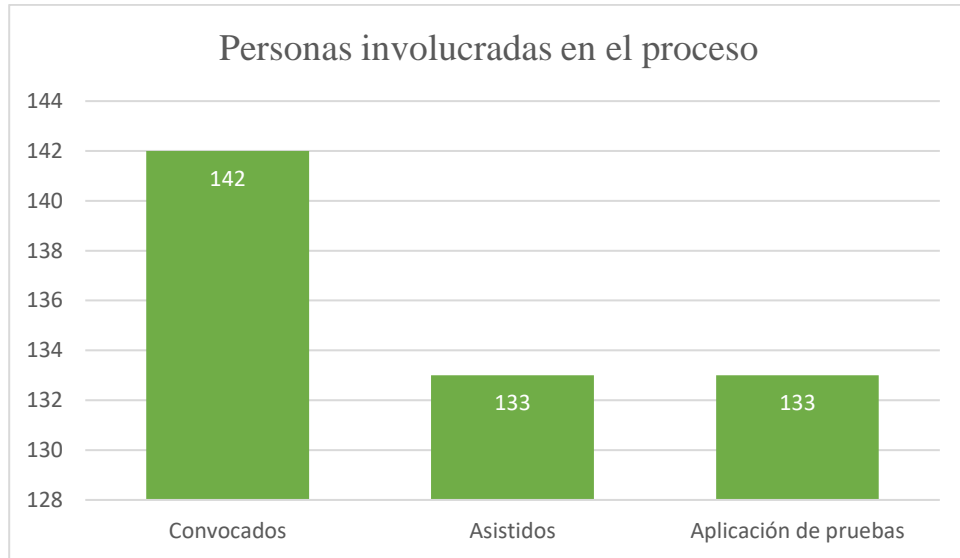
Los procesos realizados durante la práctica tienen algunas especificaciones generales que son importantes mencionar:

- Nivel académico: el grado mínimo solicitado fue sexto grado de primaria aprobado y si las personas están estudiando no es ningún inconveniente. Aunque el grado deseado es noveno o bachillerato, se tomaron en cuenta para candidatos viables a personas que tengan mínimo sexto grado siempre y cuando cumplan con los requisitos del puesto.
- Género: la población atendida fue tanto de hombres como mujeres.
- Edad: fueron tomados en cuenta personas desde los 18 años para arriba.
- Residencia: los procesos que se realizaron fueron dirigidos hacia los cantones de Alajuela Centro, Sarchí, Naranjo y Palmares.

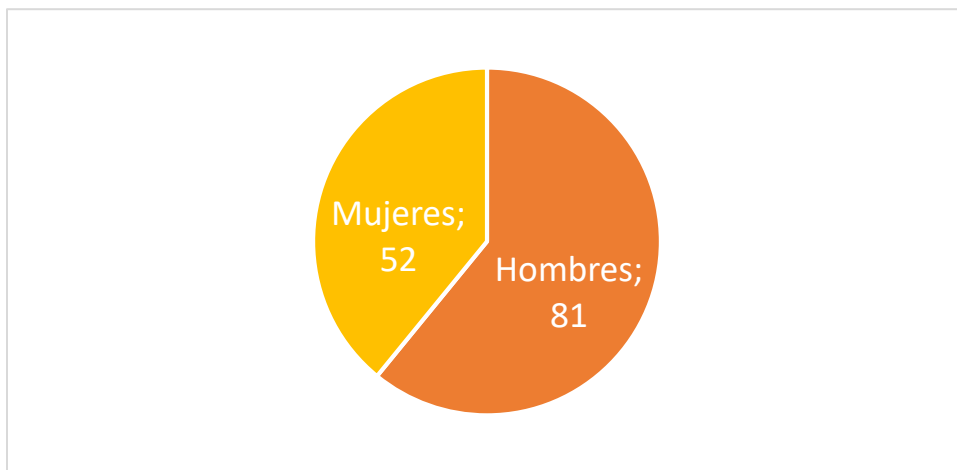
Para efectos de este informe de la práctica profesional supervisada, se detallarán datos más específicos de dos procesos realizados. Estos fueron los procesos en los que más participación se tuvo, resaltando que los pasos fueron realizados por la practicante.

Proceso no. 1

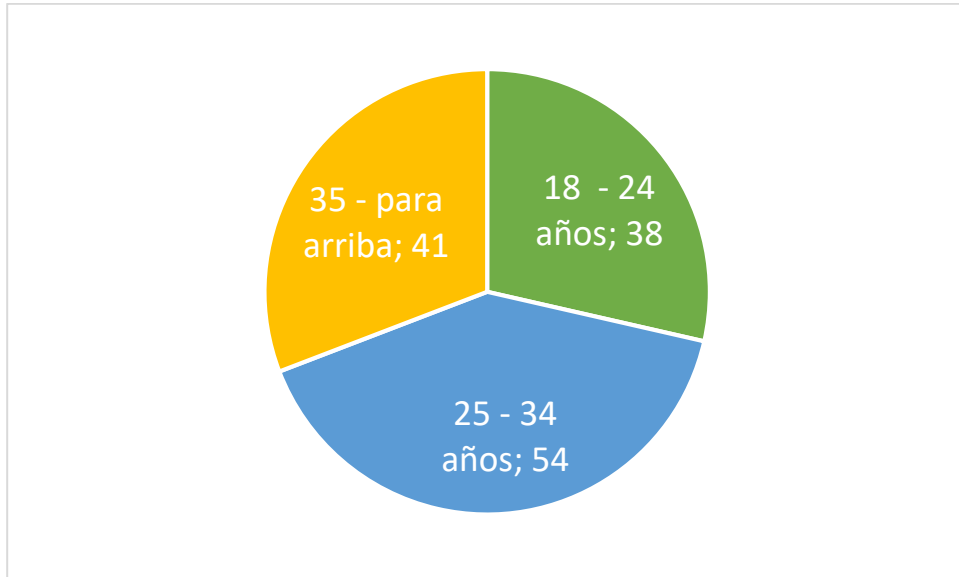
El primer proceso por explicar fue realizado en Palmares, asistieron 605 personas a la sesión informativa, de las cuales 142 fueron convocadas. De los convocados, asistieron a pruebas 133 personas y a esa misma cantidad se les aplicaron las pruebas.



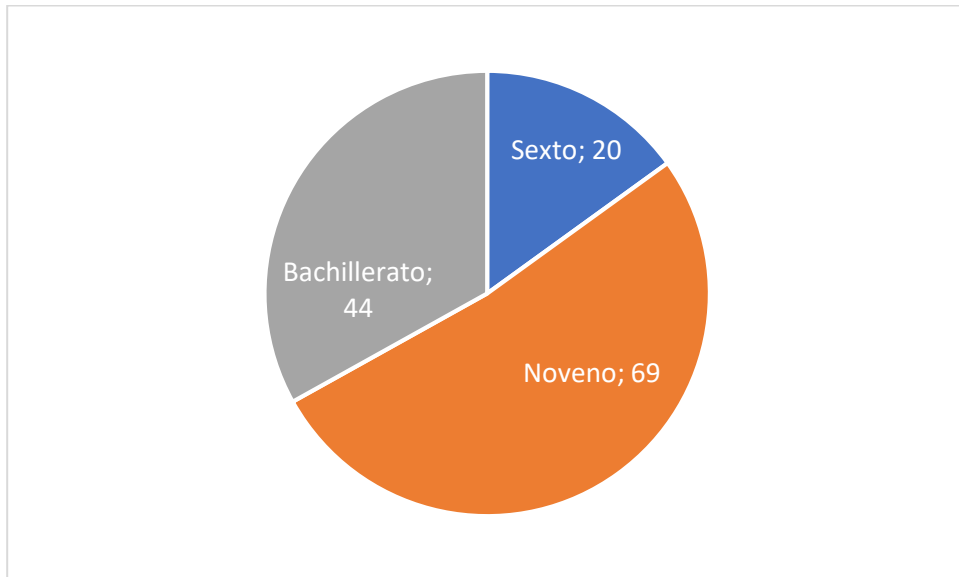
De las 133 personas que asistieron, se contaron que 52 fueron mujeres y 81 fueron hombres.



De esas 133 personas, 38 estaban en un rango de 18 – 24 años, 54 estaban en el rango de 25 – 34 años y 41 estaban en un rango de 35 años para arriba.

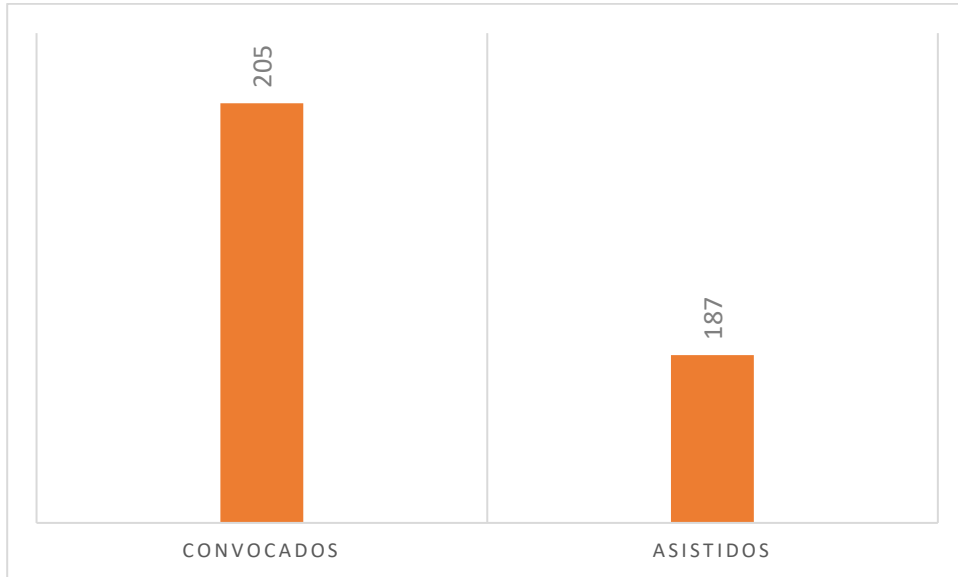


El nivel académico estaba distribuido de la siguiente manera, 20 personas tenían hasta sexto primaria, 69 personas contaban con noveno y 44 tenían el bachillerato.

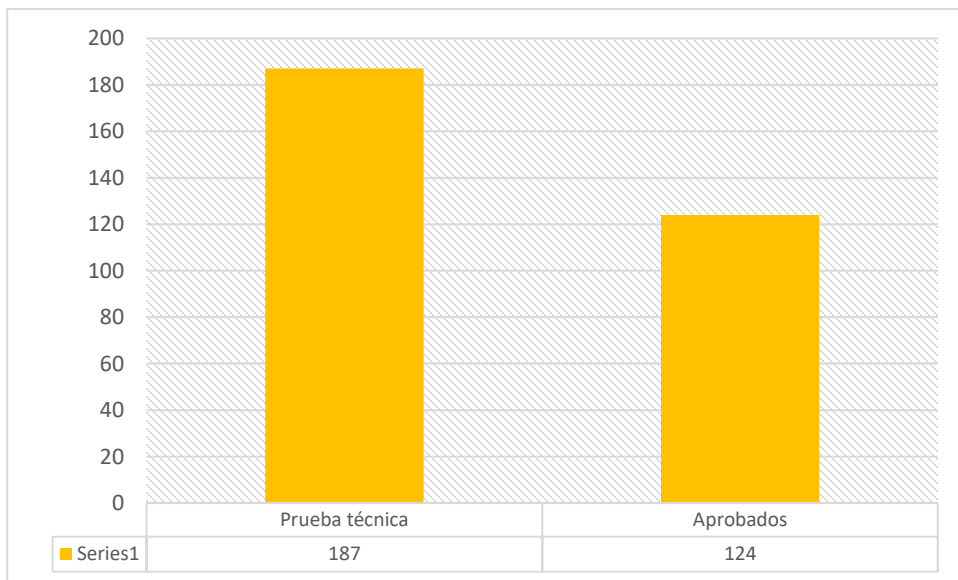


Proceso no. 2

El segundo proceso por explicar fue realizado en Palmares, asistieron 663 personas a la sesión informativa, de las cuales 205 fueron convocadas. De los convocados, asistieron a pruebas 187 personas y a esa misma cantidad se le aplicó la primera prueba.



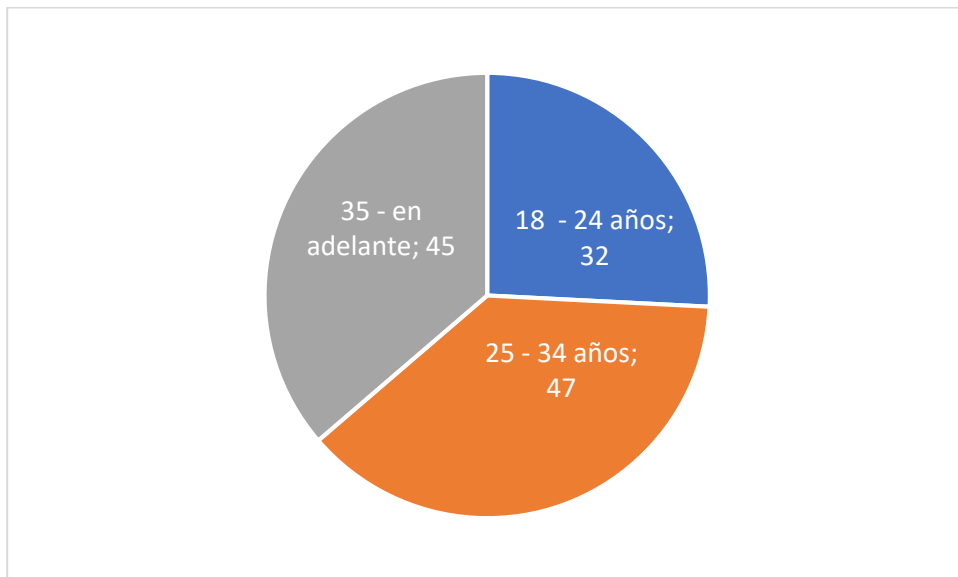
Por exigencias de la empresa para la que se estaba realizando el proceso, se solicitaba que la prueba técnica fuese requisito para continuar con el proceso, por lo que de la primera prueba donde empezaron 187 personas, 124 pasaron el filtro.



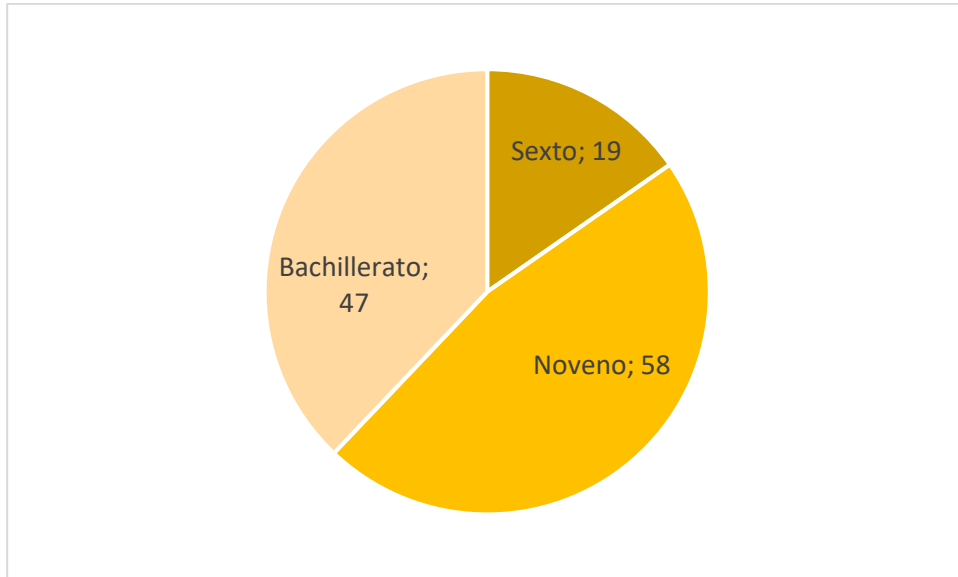
De las 124 personas que continuaron con el proceso, se contaron que 60 fueron mujeres y 64 fueron hombres.



De esas 124 personas, 32 estaban en un rango de 18 – 24 años, 47 estaban en el rango de 25 – 34 años y 45 estaban en un rango de 35 años para arriba.



El nivel académico estaba distribuido de la siguiente manera, 19 personas tenían hasta sexto primaria, 58 personas contaban con noveno y 47 tenían el bachillerato.



Procedimiento e intervenciones realizadas

Como se mencionó en la sección de *Metodología aplicada*, durante la práctica realizada en Zona Franca Coyol (ZFC), se tuvo la oportunidad de participar con el programa de *Intégrate a Coyol (IAC)*, en el cual se trabajó directamente con todos y cada uno de los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de personal para operarios de industria médica, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2018.

Como se explicó específicamente, los pasos que se realizaron fueron: reunión con departamento de Recursos Humanos (RR. HH.), comunicación con las municipalidades para informar sobre los nuevos procesos de IAC, sesiones informativas, pruebas y entrevistas. Se logró estar presente en todo el proceso realizado por el Programa IAC; sin embargo, de igual manera que en la sección de *Población atendida*, para efectos de este informe de práctica supervisada, los mismos 2 procesos serán explicados más a profundidad y se expondrán 2 casos relevantes.

Proceso no.1

Este proceso se llevó a cabo para una de las empresas que se denominará XX (nombre dado para efectos de este informe y por motivos de confidencialidad). La empresa XX, solicitó a Zona Franca Coyol un nuevo proceso dado que necesitaban contratar 25 nuevos operarios en la industria médica. Es importante recordar que los pasos que se realizaron de parte del practicante fueron los del proceso determinado y que estos mismos ya están establecidos por ZFC. Cuando se realizó la reunión con RR. HH. se establecieron los siguientes puntos:

- Se definió la fecha que fue la tercera semana de octubre.
- Se estableció que se presentarían 60 postulantes para que ellos pudieran valorarlos y decidir por los 25 futuros colaboradores.
- El cantón establecido fue Naranjo (escogido con base en los servicios de transportes que la empresa tiene).
- Los requisitos del perfil del puesto eran: tener mínimo sexto aprobado, vivir en el cantón de Naranjo, estar en ese momento en condición de desempleo, contar con disponibilidad de tiempo para el curso que se realiza después de ser contratados, tener disponibilidad para trabajar en horarios diurnos y nocturnos, aspirar a crecer profesionalmente, tener valores y ética. Requisito deseable: experiencia en trabajos manuales, por ejemplo: costura.
- Se definieron las pruebas a realizar.

Posteriormente se hizo el comunicado con la Municipalidad de Naranjo con el objetivo de que ellos hicieran publicidad para atraer a todas las personas a la sesión

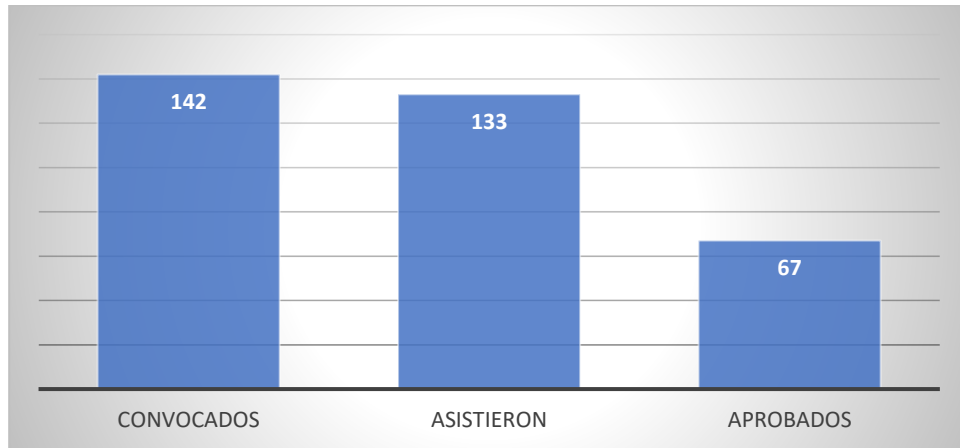
informativa. Esta sesión se llevó a cabo en la Casa de la Cultura en Naranjo, el 19 de octubre de 2018 y asistieron 605 personas a las cuales se les brindó toda la información y llenaron la boleta informativa.

Después de la sesión informativa se revisaron las boletas y se analizaron y clasificaron los perfiles que más se acercaban a los requisitos del puesto. Posteriormente se realizó una base de datos de los candidatos que fueron seleccionados y se les convocó a la sesión de pruebas y entrevista, realizada en la Municipalidad de Naranjo. La cantidad de personas convocadas fue de 142, sin embargo, no todas se presentaron; los presentes fueron divididos en 14 grupos, 12 grupos compuestos por 10 personas y 2 grupos de 11 personas.

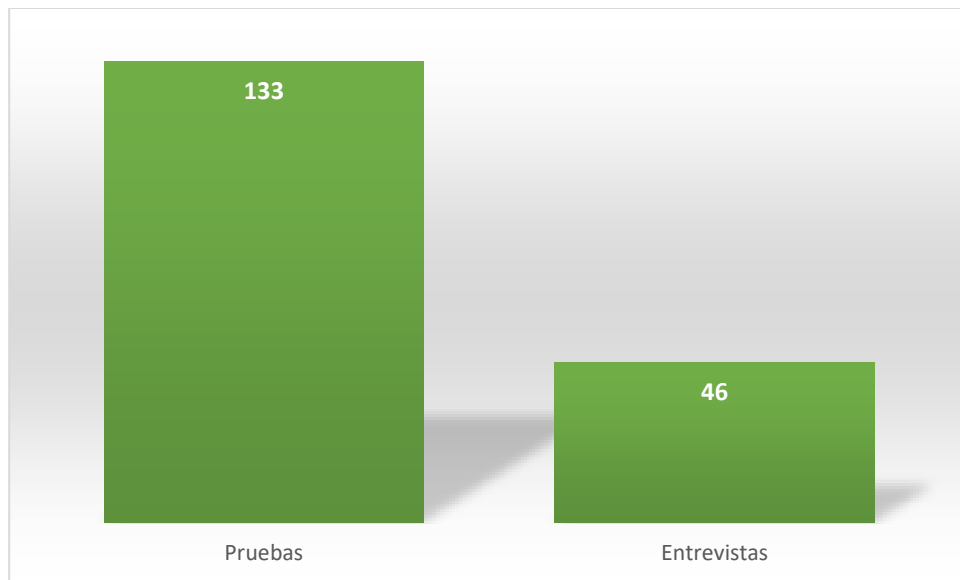
La empresa XX solicitó que se realizara la prueba técnica que consiste en cuatro ejercicios que se encuentra como *ejemplo no.1* en la sección de *Metodología aplicada* donde se encuentra detallada. Esta prueba como se mencionó es indispensable que se apruebe con un mínimo de 25 puntos (pts.) siendo 47pts. el puntaje más alto. Posteriormente se aplicó el examen escrito proporcionado por la empresa XX y se realizó el Assessment Center Method (ACM) de la *Torre de papel* especificada de igual manera en la sección de *Metodología aplicada*.

Posteriormente se llevó a cabo la entrevista laboral para todos los candidatos, se consideró a los candidatos más viables y se descartaron a las personas que no cumplían específicamente con el perfil del puesto. Luego de realizar las entrevistas se les avisó por medio de un mensaje de texto a todos los convocados el 26 de octubre de 2018, sobre si pasaron o no pasaron las pruebas. Se le presentó a la empresa XX, una base de datos con toda la información de los candidatos seleccionados.

La cantidad de personas que asistieron a las pruebas fue de 133 personas, los candidatos seleccionados fueron 67 candidatos.



De las personas que llegaron, se tuvo la oportunidad de pasarle las pruebas a todos y se pudo entrevistar a 46 personas.



A continuación, se presentan dos casos que llamaron la atención de este proceso:

Candidato A.

A es un candidato que cumple con los requisitos del perfil de puestos, entre su experiencia laborar sobresale que estuvo trabajando por 8 años en una textilera y 3 años en una empresa de industria médica fuera de ZFC. Presentó una nota de 45pts. en la prueba técnica, lo que se considera una puntuación excelente y también aprobó la prueba escrita. Sin embargo, se identificó en el ACM, que A posiblemente es una persona conflictiva, que no cuenta con habilidades para trabajar en equipo, y no posee una buena comunicación con sus compañeros, con poco manejo del trabajo bajo presión, ya que creó discrepancia y poca organización en su grupo lo que dificultó que este cumpliera con su meta. Finalmente, durante la entrevista presentó una actitud negativa que dificultó el buen proceso de esta. Debido a los rasgos de personalidad presentados y la entrevista realizada, A fue descartado a pesar de su buen puntaje en la prueba técnica y en la escrita.

Candidato B.

El candidato B cumple con la mayoría de los requisitos, solamente que se encuentra laborando en ese momento, pero aspira a una nueva oportunidad laboral que le brinde el espacio para crecer profesionalmente y solo tiene disponibilidad para el turno diurno. B, obtuvo una puntuación de 39pts. en la prueba técnica y aprobó la prueba escrita de igual manera. En el ACM, se presenta como una persona con habilidades de comunicación asertiva, liderazgo, capaz de trabajar en grupo y maneja adecuadamente el trabajo bajo presión. Presenta una excelente actitud durante la entrevista y proporciona buenas respuestas a las interrogantes. B es seleccionado para presentarlo como candidato viable a la empresa XX.

Estos casos llaman singularmente la atención, debido a que demuestran flexibilidad a la hora de valorar y la importancia de evaluar de forma integral a los candidatos. En el caso de A, la persona, aunque haya tenido excelentes calificaciones en las pruebas técnicas, muestra posibles deficiencias en el ACM y juntamente con el resultado de la entrevista, la persona es valorada sobre si integralmente es viable para el puesto de trabajo. En el caso de B, aunque no tuvo un puntaje excelente como en el caso anterior, y no cumplía con algunos requisitos como estar sin un trabajo actualmente, es evaluado integralmente con el ACM y la entrevista dándole la oportunidad debido a que se considera que es un candidato viable. En estos casos se considera que se demuestra la importancia de las habilidades blandas, en donde estas se vuelven clave para que un candidato sea considerado viable o no. Las personas encargadas de reclutar y seleccionar personal buscan candidatos que sumen a la empresa y no que resten.

Proceso no.2

Este proceso se llevó a cabo para otra de las empresas que ahora se denominará CC de igual manera por motivos de confidencialidad. La empresa CC, solicitó a Zona Franca Coyoil un nuevo proceso ya que necesitaban contratar 40 nuevos operarios en la industria médica. Cuando se realizó la reunión con RR. HH. se establecieron los siguientes puntos de parte de ellos:

- Se definió la fecha que fue la primera semana de noviembre.
- Se estableció que se presentarían 90 postulantes para que ellos pudieran valorarlos y decidir por los 40 futuros colaboradores.
- El cantón establecido para los candidatos fue Palmares.

- Los requisitos del perfil del puesto eran: tener mínimo sexto aprobado (novenio como nivel deseado). Ser mayor de edad (18 años). Vivir en el cantón de Palmares preferiblemente en los distritos de Palmares Centro, Esquipulas, Zaragoza, La Granja y Buenos Aires. Estar en ese momento en condición de desempleo. Tener disponibilidad para trabajar en horarios diurnos y nocturnos, aspirar a crecer profesionalmente, tener valores y ética. Requisito deseable: experiencia en trabajos manuales, por ejemplo: costura.
- Se definieron las pruebas a realizar.

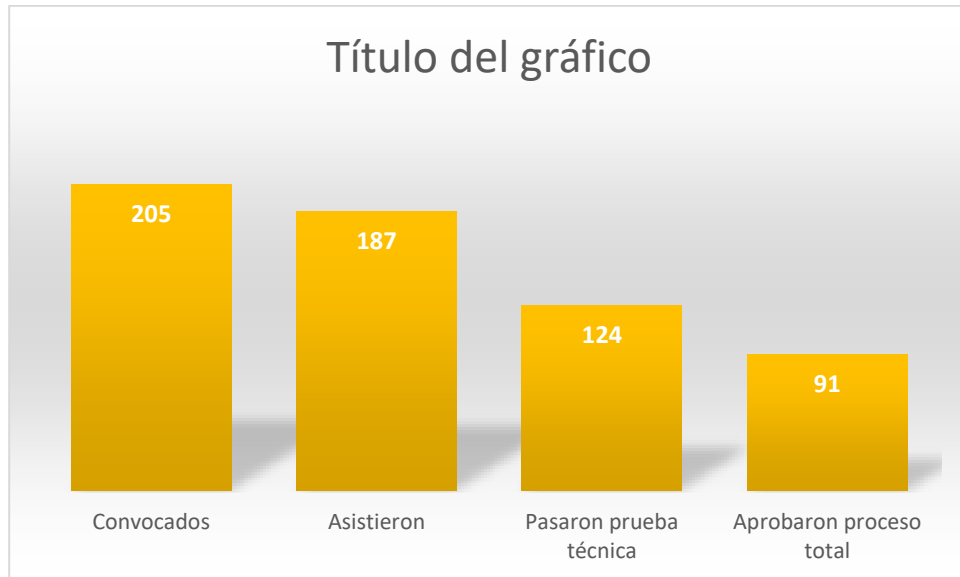
Después de la reunión con RR. HH. se hizo el comunicado con la Municipalidad de Palmares quien se encargó de transmitir la información a las personas interesadas para que se presentaran a la sesión informativa. Esta sesión se llevó a cabo en el Salón Comunal Barrio el Colegio en Palmares el 02 de noviembre de 2018 y asistieron 663 personas a las cuales se les brindó toda la información y las cuales llenaron la boleta informativa.

Posteriormente se revisaron estas boletas, y se analizaron y clasificaron los perfiles que más se acercaban a los requisitos del puesto. Luego se creó una base de datos con los candidatos que fueron seleccionados y se les convocó para realizar las pruebas y la entrevista en el Salón Comunal Barrio el Colegio en Palmares, mismo lugar donde se realizó la sesión informativa. La cantidad de personas convocadas fue de 205 candidatos, los grupos fueron de 10 personas y hubo dos grupos diferentes, uno de 12 y uno de 13 personas. La cantidad de personas que asistieron fueron 187.

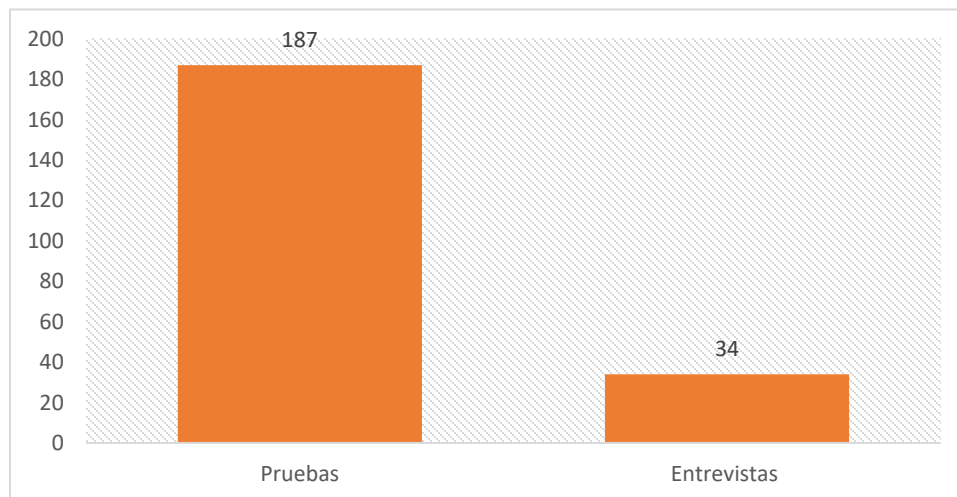
La empresa CC solicitó que se realizara la prueba técnica que se encuentra especificada como *ejemplo no.2* en la sección de *Metodología aplicada* donde está

detallada, es importante resaltar que esta prueba debe hacerse en un tiempo de 5 minutos. CC solicitó que esta prueba fuese requisito para seguir realizando las demás pruebas, las personas que no finalizaban el ejercicio o lo realizaban incorrectamente no podían continuar con el proceso. La cantidad de personas que pasaron las pruebas técnicas fueron 124 candidatos, los cuales continuaron con el proceso de pruebas. Posteriormente se aplicó el examen escrito proporcionado por la empresa CC y se realizó el Assessment Center Method (ACM) de *Set de hamburguesas* descrita de igual manera en la sección de *Metodología aplicada*.

Luego se llevó a cabo la entrevista laboral para todos los candidatos que habían pasado las pruebas anteriores y se consideró a los candidatos más viables y se descartaron a las personas que no cumplían específicamente con el perfil del puesto, se tuvo la oportunidad de entrevistar a 34 personas. Luego de realizar las entrevistas se les avisó a todos los convocados por medio de un mensaje de texto, los resultados de las pruebas y la entrevista. Posteriormente también se le presentó a la empresa CC una base de datos con toda la información de los candidatos seleccionados la cantidad de personas seleccionadas fueron 91 candidatos.



La cantidad de personas que se pudo evaluar fueron 187 personas, y se tuvo la oportunidad de entrevistar a 34 personas.



A continuación, se presentan dos casos que llamaron la atención de este proceso:

Candidato C.

C es un candidato que cumple con los requisitos solicitados. Cumple con el primer filtro con un tiempo de 2:23 minutos lo que se considera excelente siendo la persona con menor tiempo durante todo el proceso de IAC, es importante mencionar que lo hizo correctamente. Presenta una buena nota en la prueba escrita. Y sobresalen rasgos positivos

de personalidad durante el ACM, tales como liderazgo, buena comunicación y trabajo en equipo. Durante la entrevista presenta buenos resultados por lo tanto C es seleccionado para ser presentado como candidato viable para CH.

Candidato D.

El candidato D, cumple con todos los requisitos solicitados. Pasa satisfactoriamente la prueba técnica con un tiempo de 3:52 minutos y pasa también el examen escrito. Durante el ACM, es la persona que más sobresale por sus rasgos de personalidad, presenta una buena comunicación, trabajo en equipo, muestra ser una persona proactiva, tener un buen manejo de la presión del trabajo bajo equipo, además manifiesta ser una persona colaboradora y con la capacidad de solucionar situaciones y conflictos. Destaca en la entrevista laboral y es seleccionado para presentarlo como candidato viable a la empresa CH.

Finalmente se dio a conocer al equipo de IAC por parte de los departamentos de RR. HH. de ambas empresas, que estos tres candidatos presentados anteriormente están entre las personas contratados.

Estos casos llaman la atención debido a que fueron los perfiles más agradables que se vieron durante el proceso, es decir, en caso de C, es una persona que posee un buen desarrollo de motora fina y que también destaca en el ACM, siendo un candidato excelente para el puesto requerido. Valorando a D, aunque su puntaje no es perfecto, tiene una buena calificación y es quien más destaca en ACM y en el proceso de entrevistas. Ambos postulantes son considerados integralmente como candidatos viables, destacando en rasgos de la personalidad, considerando que no sólo pueden aportar un buen trabajo para la

empresa sino también un buen ambiente laboral y sanas relaciones con los jefes y compañeros.

ZFC cuenta con un sistema de reclutamiento y selección ya estructurado, donde sólo se fue permitido colaborar durante la práctica profesional dentro del proceso establecido. Esto quiere decir que no se logró realizar ningún aporte significativo al programa más que la colaboración. Los logros obtenidos durante el proceso y de igual manera las limitaciones encontradas están descritas a continuación. De igual manera es importante mencionar que se realizarán recomendaciones para la organización que se verán más adelante.

Alcances y limitaciones de la práctica

Alcances

Reconocimiento de la importancia de brindar a posibles candidatos un trato más personalizado, generando espacios para evaluaciones integrales; siendo conscientes que ese candidato no solamente será uno número en la empresa, sino que contribuirá junto con el resto, al desarrollo éxito de la organización.

Ser parte activa de un proceso completo de reclutamiento y selección de personal, realizando partes específicas tales como publicación de ofertas de empleo, aplicación de pruebas técnicas, observación de procesos de Assessment Center Method y entrevistas laborales. Ayudando a un aprendizaje de un proceso realizado para un parque industrial macro.

Ampliación de los conocimientos en cuanto a la psicología laboral, siendo adquirido por parte de diferentes empresas. Esto se debe a que cada empresa requiere algo diferente por lo que se involucran diferentes técnicas de trabajo, adaptándose a cada organización y aprendiendo de cada una de ellas.

Proporcionar por medio de los procesos realizados, candidatos viables y cualificados para ocupar los puestos disponibles en las diferentes empresas.

Apertura de parte de la administración de Zona Franca Coyol para recibir a un estudiante universitario, siendo la primera estudiante de la carrera de psicología perteneciente a la Universidad Adventista de Centroamérica. Proporcionando confianza de información sensible y documentos confidenciales utilizados para los procesos asignando un rol importante y de responsabilidad a la estudiante.

A partir del trabajo realizado en la empresa, Zona Franca Coyol abre nuevas oportunidades para futuros estudiantes a realizar la práctica profesional supervisada. De igual manera proporciona la apertura a posibles oportunidades de empleo.

Culminación con éxito de las 320 horas de práctica profesional supervisada, siendo esta evaluada satisfactoriamente por parte de la supervisora inmediata dentro de la organización.

Limitaciones

La falta de flexibilidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal realizados por parte de la administración de Zona Franca Coyol. Esto limitó la intervención de la estudiante debido a que solamente se permitió la participación bajo los criterios ya establecidos.

La no accesibilidad a información importante de los candidatos, tales como cantidad exacta del personal contratado por parte de las empresas para quien se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

El tiempo es una de las principales limitaciones encontradas, debido a que los procesos son cortos, específicamente la parte de pruebas y de entrevistas para la cual solo se dispone de una hora para efectuar ambos procesos, y esto no permitió brindar atención personalizada a los candidatos.

La cantidad de personas aplicadas a los procesos dificultó que se pudiera hacer una evaluación más profunda e integral de los candidatos, dado que son procesos en masa. Esto es un variable influenciada de igual manera por el tiempo.

La falta de candidatos que se apeguen al perfil del puesto, lo cual generó una mayor inversión de tiempo. Situación que ocurrió dentro de la práctica profesional, dado que no se encontraron los suficientes candidatos, se tuvo que repetir un proceso hasta alcanzar el número establecido.

Conclusiones

Zona Franca Coyol cuenta con un proceso de reclutamiento de personal el cual cumple con el objetivo de atraer a candidatos para realizar el proceso de selección de personal. Ellos realizan el reclutamiento por medio de fuentes externas y utilizando diferentes medios como el perifoneo, redes sociales, reclutamiento de bolsas de empleo virtuales y reclutamiento foráneo. De igual manera, se hace uso de un anuncio que contenga toda la información necesaria para las personas interesadas en trabajar para las empresas que Zona Franca Coyol representa.

Zona franca Coyol no cuenta con un proceso de selección de personal donde se realice un abordaje integral de los candidatos; por razones de tiempo y cantidad de postulantes (apartado en recomendaciones) no se puede realizar; esta conclusión se puede evidenciar en uno de los casos presentados en el apartado de metodología aplicada, donde el postulante tuvo una puntuación alta en las pruebas técnicas, en la entrevista laboral se ve reflejado que es una persona estable laboralmente, pero en el Assessment Center no presenta las conductas esperadas; no se sabe cuáles fueron las razones que desencadenaron estas conductas, sin embargo con un abordaje integral, quizá se hubiera identificado y así tener razones justificables de eliminación o contratación.

Se concluye que el equipo evaluador de llevar a cabo los procesos de selección no cuenta con un profesional en el área de psicología laboral que realice el abordaje integral mencionado anteriormente de los candidatos.

Realizando el trabajo durante la práctica profesional en Zona Franca Coyol, se logró solidificar los conocimientos que se adquirieron durante la carrera de psicología con la

experiencia obtenida durante los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se logró ver en vida real lo que se enseña en teoría durante los cursos impartidos, en donde conocimiento tales como los tipos de reclutamiento, los medios; las fases del proceso de selección como entrevista y diferente aplicación de pruebas se pudo poner en práctica durante los procesos realizados.

Concientización del valioso e indispensable trabajo llevado a cabo por los profesionales en psicología laboral. Todas las profesiones son importantes, y tienen su grado de complejidad; pero un profesional en psicología está capacitado para tratar al candidato como lo que es, un ser humano, tomando en cuenta que detrás de esa persona hay un mundo completo, que involucra sentimientos, emociones, pareja, familia, amigos, problemas cotidianos, entre otros. Y por lo tanto se merece un trato digno. El profesional en psicología laboral tiene a cargo velar por el buen funcionamiento de la empresa, a la vez que esta proporcione ambientes agradables donde los candidatos se sientan satisfechos y esta satisfacción se refleja en resultados, producción, logros, entre otros.

Zona Franca Coyol es una importante fuente generadora de empleo para los alajuelenses. Brindándole a los colaboradores del parque industrial la oportunidad de mejorar la calidad de vida a través de la satisfacción de las necesidades básicas personales y familiares. Así también colabora en el cumplimiento de metas y superación tanto personal como profesional. De igual manera brinda oportunidad de estudio a los colaboradores y flexibilidad en horarios para que las personas puedan realizar diferentes proyectos personales que tienen.

Recomendaciones

A la escuela de psicología

Se considera importante redactar guías por áreas para los informes de práctica supervisada. Dado que no es igual el trabajo que se realiza en psicología clínica, en psicología educativa y en psicología laboral.

Establecer alianzas o convenios con diferentes empresas del cantón de Alajuela, para la apertura de la realización de prácticas de los estudiantes, específicamente en el área de psicología laboral. Estas alianzas permitirán a los estudiantes acceder de manera más efectiva a lugares que brinden un buen desarrollo en la experiencia profesional del estudiante. Es importante resaltar que en la Universidad Adventista de Centroamérica llegan estudiantes extranjeros, que no tienen un conocimiento en cuanto al cantón de Alajuela y no tienen contactos de donde realizar sus prácticas profesionales.

Incluir en el plan de estudio académico, más cursos enfocados al área de psicología laboral. Con base en las necesidades actuales de las organizaciones, se sugieren formación y capacitación en temas como análisis de puestos, clima organizacional, selección de personal, la formación del personal, derecho laboral, entre otros.

A Zona Franca Coyol

Incrementar el tiempo establecido para las entrevistas laborales. Esto es necesario debido a que cada grupo es diferente, y es indispensable brindar a los candidatos una atención eficaz y hasta cierto punto personalizada, siendo estos seres humanos con cualidades, necesidades y formas de comportamiento totalmente diferentes. A la vez se recomienda que durante el proceso se aparte un espacio para registrar datos importantes de

los candidatos. El incremento de este tiempo proporcionará la implementación de entrevistas por competencias permitiendo una evaluación integral.

Aplicar entrevistas de modelo por competencias, en dónde se pueda evidenciar si el candidato cuenta con las habilidades necesarias para cumplir con las funciones del puesto, estas también deben de estar orientadas para el perfil de operario de industria médica. Esto servirá no solo para conocer información del candidato, lo que es importante, sino también observar y conocer la manera en que este se desenvolverá en su ambiente laboral.

Implementación de pruebas psicométricas o de personalidad que brinden una mejor perspectiva del candidato. Estas pruebas permiten observar aspectos que no son identificado a simple vista o que no son detectadas por medio del Assessment Center Method, que permite evaluar al individuo en un ambiente grupal, sin embargo, no proporciona información integral y detallada del candidato.

Incluir en el equipo evaluador, profesionales en el área de psicología laboral para que se pueda brindar un servicio más profundo durante el proceso de selección de personal, esto considerando que los profesionales en psicología laboral por su formación pueden encargarse de la aplicación de pruebas y detallar más en aspectos de personalidad de los candidatos, viendo y tratando a estos como seres totalmente integrales.

Analizar a profundidad las entrevistas de salida realizada a los excolaboradores para acatar recomendaciones proporcionadas por estos, tanto para el programa de selección de personal como a los departamentos de recursos humanos de las empresas, con el objetivo de realizar mejoras y disminuir los niveles de rotación de personal.

Desarrollar un plan piloto de manera que se pueda probar, si una evaluación más personalizada, aunque no sea tanto en cantidad puede dar mejores resultados en cuanto a encontrar los candidatos necesarios.

A los futuros profesionales de psicología

IncurSIONAR más en el área de psicología laboral por medio de investigaciones o prácticas, dado que esta representa un amplio campo de trabajo.

Referencia

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. México. 6ª. Edición. Cengage Learning.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Volumen 1. 3ª. ed. Buenos Aires, Argentina. 2013.

American Psychiatric Association. (2014). *Manual de publicaciones*. 6ta ed. México. Manual Moderno.

Ardila, R. (2011). *El mundo de la psicología: obras selectas*. Bogotá, Colombia. Editorial Manual Moderno.

Becerra, M. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos*. Santiago, Chile. Universidad de Chile.

Blanco, V., Boland, L., Cabrera, C. (2012). *Aportes de Frederick W. Taylor: dos caras de la misma moneda*. La Plata, Argentina. En Memoria Académica.

Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. *Revista electrónica CEMCI*. N° 2.

Castaño, M. López, G. Prieto, J. (2011). *Guía técnica y buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid, España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Coyol Free Zone, (2018). Recuperado el 21 de noviembre del 2018 de <https://coyolfz.com/>

Coyol Free Zone, (2016). *Official Facebook Page*. Recuperado el 21 de noviembre del 2018 de <https://www.facebook.com/coyolfz/>

Díaz, L. y Durán, Y. (2016). El perifoneo. *Blogspot*.

<http://perifoneoenfermeria02upc.blogspot.com/>

Gómez, A. (2015). Reclutador en analizar tu Currículum Vitae. *LinkedIn*. Recuperado el 10 de noviembre del 2018 de <https://www.linkedin.com/pulse/cuanto-tiempo-tarda-un-reclutador-en-analizar-tu-curriculum-gomez>

Grados, J. (2013). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. 4ª.

Edición. México. Editorial El Manual Moderno.

Guzmán, G. (2018). Walter Dill Scott: biografía de este psicólogo del mundo de la empresa. *Psicología y Mente*. Recuperado el 07 de octubre del 2018 de

<https://psicologiymente.com/biografias/walter-dill-scott>

Herran, F. (2014). El contrato psicológico; clave en la seguridad y salud mental laboral.

Prevención integral. Recuperado el 08 de noviembre del 2018 de

<https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2014/03/16/contrato-psicologico-clave-en-seguridad-salud-mental-laboral>

Martínez, C. (2009). Contrato de trabajo. *Preparaciones de oposiciones para la enseñanza*.

7(2), 1-24. Recuperado el 08 de noviembre del 2018 de

<https://assets.mheducation.es/bcv/actualizaciones/documentos/>

Méndez, M. (2013). Historia de la Psicología Organizacional. *Universidad Utel*.

Recuperado el 21 de septiembre del 2018 de <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/historia-de-la-psicologia-organizacional/>

Northwestern University Archives (2009). The presidents of Northwestern. Recuperado el 07 de octubre del 2018 de

<http://exhibits.library.northwestern.edu/archives/exhibits/presidents/scott.html>

Olivares, S. & González, M. (2014) Psicología del trabajo. México. Grupo Editorial Patria.

Retana, A. (2017). Reforma procesal laboral: impacto, retos y acciones prioritarias. 1^a edición. San José, Costa Rica. Litografía e Imprenta Segura Hermanos S.A.

Runa (2017). ¿Qué es un acuerdo de confidencialidad? Recuperado el 08 de noviembre del 2018 de <https://runahr.com/recursos/aspectos-legales/acuerdo-de-confidencialidad/>

Uribe, J. (2016). Psicología del trabajo: un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. México. Manual Moderno.

Vargas, J. (2007). Psicología Industrial: aportes para un seminario. Oaxaca, México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Yerro, E. (2017). Tendencias en reclutamiento: el inbound recruiting. *HRTRENDS: by Infoempleo*. Recuperado el 10 de noviembre del 2018 de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/tendencias-reclutamiento-inbound-recruiting/>

Anexos

Anexo 1, Logo de la institución



Anexo 2, Zona Franca Coyol



Anexo 3, Alianza con municipalidades

ALIANZAS CON GOBIERNOS LOCALES:

- Gobierno Local de Alajuela
- Gobierno Local de Naranjo
- Gobierno Local de Poás
- Gobierno Local de Palmares
- Gobierno Local de Grecia
- Gobierno Local de Sarchí
- Gobierno Local de Orotina
- Gobierno local de Atenas
- Gobierno Local de Mora

Anexo 4, Logo de Intégrate a Coyal



Anexo 5, Ejemplo de anuncio

 **Municipalidad de Naranjo**
20 de noviembre a las 15:57 · 

 Me gusta esta página 

#MNINFORMA Si querés trabajar como Operario de Manufactura y cumplís con los siguientes requisitos, te esperamos en la sesión informativa de Intégrate a Coyal este viernes 30 de noviembre a las 9 a.m. en la Casa de la Cultura en Naranjo, y tener la posibilidad de ser contratado por una empresa ubicada en Coyal Free Zone.

- Ser mayor de 18 años
- Deseable: Noveno aprobado. Mínimo: título de sexto grado de primaria
- Residir en el cantón de Naranjo
- Deseable: experiencia en labores que impliquen estar de pie y en horarios nocturnos
- Tener conocimientos matemáticos básicos
- Tener conocimiento básico sobre el uso de computadora
- Disponibilidad para trabajar en horario comprimido de miércoles a sábado de 6pm a 6am
- Llevar a la sesión cédula y lapicero



Anexo 6, Sesiones informativas





Anexo7, Ejemplo de lista de convocados

	A	B	C	D
1		Nombre	Teléfono	
2	1	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
3	2	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
4	3	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
5	4	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
6	5	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
7	6	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
8	7	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
9	8	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
10	9	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
11	10	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
12				
13	8:30 a. m.			
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

<
8.30am
9.30am
10.30am
11.30am
2pm
3pm
4pm
>

Anexo 8, Assessment Center Method

Evaluado	Comunicación asertiva	Trabajo en equipo	Proactividad	Trabajo bajo presión

Anexo 9, guía de la entrevista

1. Edad
2. Donde vive
3. Con quien vive
4. A que se dedica la persona con la que viven
5. Si tienen hijos, ¿quién los cuidaría?
6. Si está estudiando algo, ¿cuánto le falta para terminar de estudiar?
7. ¿Tiene planes de seguir estudiando?
8. Cómo acomodaría el estudio con el trabajo
9. Experiencia laboral
10. Puesto que desempeñaba
11. Tiempo que laboró
12. Motivo de salida
13. Relación con los jefes o compañeros
14. Metas personales
15. Aspiraciones profesionales
16. Conocimientos de la empresa
17. ¿Qué le llama la atención de la empresa
18. Horario de disponibilidad
19. 1 – 10, siendo 10 lo más algo, ¿cuál es su necesidad de trabajo?
20. Aspiración salarial

Anexo 10, Ejemplo de lugar de pruebas y entrevistas

