

Universidad Adventista de Centro América

Escuela de Psicología

Practica Supervisada en el área de Psicología Laboral

Reclutamiento y selección de personal

Victoria Alexandra Gough Jackson

Diciembre 2016

Alajuela, Costa Rica

52.421

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

ACTA No 03-2016

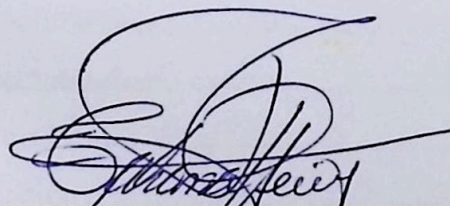
Los suscritos miembros del Comité Evaluador, hacemos constar que el día 6 de Diciembre de 2016 fue realizada la exposición y defensa de la Práctica Laboral Profesional Supervisada.

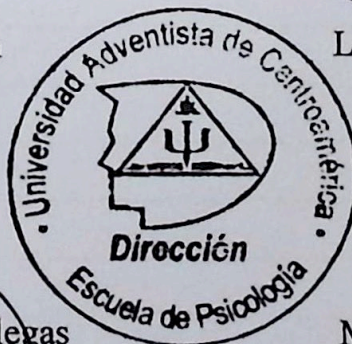
Presentada como requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología por la candidata a graduación:

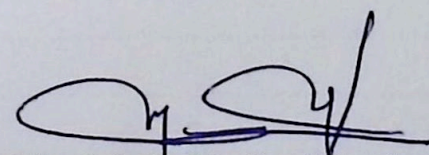
VICTORIA ALEXANDRA GOUGH JACKSON

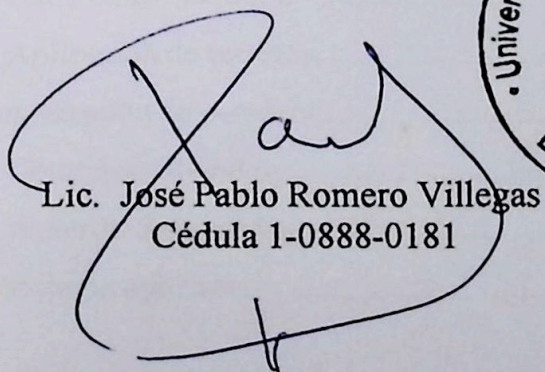
Este comité determinó aprobar dicha Práctica, en virtud de lo cual confirmamos la presenta Acta.

Dado en Alajuela, Costa Rica a los siete días del mes de Diciembre de dos mil dieciséis.


MPS. Tatiana Henry Morgan
Cédula 1-1043-0755




Lic. Mario Medina Morales
Cédula 134000134822


Lic. José Pablo Romero Villegas
Cédula 1-0888-0181

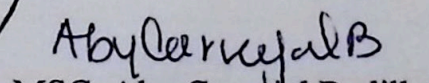

MSC. Aby Carvajal Badilla
Cédula 1-1184-0595

Tabla de Contenidos

Reclutamiento y selección de personal	3
Descripción de la Institución.....	5
Historia de Deloitte en Costa Rica	5
Más allá de las fronteras.....	7
Propósito	9
Aspiración	9
Líneas de Servicio	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Psicología Industrial / Organizacional	12
Psicología Industrial / Organizacional	12
Desarrollo histórico de la psicología I/O (1900-1916).....	14
1. Walter Dill Scott.....	15
2. Frederick W. Taylor.....	16
3. Hugo Münsterberg.....	17
Análisis, descripción y diseño de puestos	18
Competencias y análisis de competencias.....	21
Reclutamiento y Selección de Personal	22
Reclutamiento.	24
Reclutamiento Interno.....	25
Reclutamiento externo.....	26
Currículum Vitae.....	30
Selección	32
Modelos de selección.	34
Entrevistas.....	35
Aplicación de pruebas.....	37
Contratación de personal.....	39
Contratos laborales.....	39
Acuerdo de confidencialidad.....	43
Metodología aplicada.....	43

Proceso de reclutamiento y selección de personal	45
Población atendida e intervenciones realizadas	51
Alcances y limitaciones de la práctica supervisada.....	52
Alcances	52
Limitaciones de tiempo	53
Limitaciones de dinero	53
Limitaciones de posibilidades	54
Conclusiones	54
Recomendaciones.....	56
Recomendaciones para la Institución.....	56
Recomendaciones para la Escuela de Psicología	57
Referencias.....	58

Reclutamiento y selección de personal

En un anhelo de profundizar en los conocimientos de la psicología industrial y en la importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal, se realizó la práctica supervisada específicamente dentro del departamento de recursos humanos, a lo largo de los meses de mayo a setiembre del 2016, en la firma Deloitte & Touche S.A. ubicado en la Ribera de Belén, Heredia.

En Costa Rica, el origen de la empresa Deloitte se remonta al año de 1964. Siendo una entre las ocho firmas big four a nivel mundial, hoy, después de más de cincuenta años en el país ha logrado mantener en alto su misión, visión y valores brindando calidad de servicios profesionales a sus clientes y colaboradores.

Entre los servicios que se ofrecen, se encuentra una línea de servicio denominado centro de servicios compartidos (CSC), en donde se encuentra el departamento de recursos humanos, este centro está encargado de brindar servicios tanto para Deloitte Costa Rica como a Deloitte Latinoamérica abarcando los países de Nicaragua, Honduras, República Dominicana y a partir de setiembre se une Guatemala y El Salvador.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son ejecutados por colaboradores profesionales en el área de recursos humanos y psicología, mantienen un volumen elevado de procesos y generalmente de carácter urgente. Esto se debe a que este grupo reducido de colaboradores dentro del centro de servicios compartidos, tienen la responsabilidad de ejecutar todos los procesos a nivel nacional y de los países latinoamericanos.

Por lo tanto, se pretende exponer ampliamente acerca de los procesos de R&S actuales y los de la firma, la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de la práctica profesional, utilizando como base primordial la teoría de la psicología industrial / organizacional y el aprendizaje recibido a lo largo de los cuatro años de la carrera.

Como punto de partida y fundamento, se hace considerable referencia a la psicología industrial / organizacional que tiene su trayectoria desde hace aproximadamente un siglo atrás.

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

Considerando que esta rama de la psicología puede abarcar una amplia gama de situaciones laborales, el enfoque primordial son los procesos de R&S de personal. Se ha promulgado que el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación ya que la organización comunica y divulga oportunidades de trabajo para atraer candidatos, los cuales pasan por un proceso de selección de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Es indispensable recalcar que el proceso de reclutamiento puede ser interno y externo. Este primero se refiere a los posibles candidatos que se encuentran trabajando dentro de la organización como colaboradores, con el objetivo de transferirlos o promoverlos a otras

actividades más complejas o motivadoras tomando en cuenta sus habilidades y competencias. El segundo se refiere a los candidatos que se encuentran en el mercado laboral y son tomados en cuenta los que se consideran que pueden aportar crecimiento a la organización de acuerdo a sus competencias (Chiavenato, 2009).

Por último, se brindan las recomendaciones pertinentes tanto para la firma Deloitte como para la institución universitaria.

Descripción de la Institución

A nivel global Deloitte & Touche Tohmatsu Limited fue fundada en Londres en el año 1895 por William Welch Deloitte. Es una firma privada que cuenta con grandes cantidades de servicios profesionales a nivel mundial, es también reconocida como una de las denominadas *Cuatro Grandes Auditoras (Big Four Auditors)*. Los servicios ofrecidos a nivel internacional giran en torno a ciertas áreas funcionales tales como auditoría, consultoría, impuestos, riesgo, asesoría jurídica y asesoría financiera. Se toma en cuenta que estos servicios pueden variar en cada firma miembro de Deloitte.

Historia de Deloitte en Costa Rica

De acuerdo con el artículo publicado por Deloitte Costa Rica, llamado “50 años de servicio con excelencia” (2014), se da a conocer que el origen de la empresa Deloitte en el país se remonta al año de 1964 cuando se materializa el sueño de dos amigos y profesionales graduados de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, Eladio Villalta y Fernando Herrero, quienes fueron los fundadores del Bufete Herrero-Villalta y

Asociados Contadores Públicos en ese momento, ubicado en una pequeña oficina en el costado noroeste del Ministerio de Hacienda.

Luego poco a poco el pequeño despacho empezó a abrirse camino en el mercado costarricense; basado en sólidos principios éticos donde sobresalen el respeto, la honestidad e integridad. Esta visión los llevó a comprender que para poder crecer y expandirse en el mercado, era necesario buscar alianzas con alguna firma internacional por lo que volcaron sus ojos hacia una de las ocho grandes firmas a nivel mundial en aquel entonces.

Para el año de 1972, la firma costarricense inauguró oficinas en el edificio Mediola en San José, mientras continuaba en busca de nuevos horizontes para lograr ampliar su rango de operaciones. En 1973, se constituye como firma representante en Costa Rica Deloitte Haskins & Sells con el cual se inicia un periodo de consolidación para la firma dentro del país, siendo que Deloitte era reconocida ampliamente a nivel mundial por su metodología avanzada, innovación tecnológica y constante entrenamiento de su personal; tres pilares consideradas como el ADN de Deloitte Costa Rica y desde entonces empezaron a convertirse en un sello distintivo en el mercado.

En el año 1990, la firma logra completar el proceso e integrarse en forma total a la prestigiosa organización internacional Deloitte Touche Tohmatsu. Como firma miembro Deloitte Costa Rica inició un período de expansión y diversificación de servicios en el país, ese mismo año deciden construir un nuevo edificio y el equipo de cincuenta profesionales se muda a la sede que hasta el año 2014 se localizaba en barrio Dent en San Pedro, San José.

Para el año 2000, Deloitte Costa Rica se encuentra ante la necesidad de desarrollar mayor músculo para enfrentar con éxito los desafíos que planteaba la nueva era de la globalización y es en este año que la firma logra un salto importante en su historia al integrar a uno de los bufetes especializados en materia tributaria de mayor reconocimiento en Costa Rica entre estos se encuentra Saborío & Asociados. Con la incorporación de esta importante práctica de impuestos se unieron profesionales como Alan Saborío, fundador y socio de Saborío & Asociados, así como German Morales, Rafael González y Mario Hidalgo socios actuales de la división de impuestos.

Más allá de las fronteras.

En este mismo artículo, se da a conocer que Deloitte Costa Rica había constituido un modelo de negocio visionario el cual se confrontó a nuevos desafíos; entre la más grande, la creciente demanda de los servicios profesionales acorde a sus necesidades por parte de diferentes empresas regionales con operaciones en países centroamericanos abría nuevas oportunidades. Por lo tanto, se dio paso a la expansión de Deloitte Costa Rica fuera de las fronteras.

Es así como en el año 2002, Deloitte Costa Rica asume la operación de Deloitte Nicaragua, de la mano con el socio director de esa oficina Dagoberto Arias. Debido al éxito obtenido se alienta el camino de la expansión y en el año 2006, la firma asume también operaciones en República Dominicana y para el año 2007, también asume la operación y apertura de la oficina de Deloitte Honduras.

Por lo tanto en el año 2007, la firma da un nuevo giro cuando Alan Saborío asume el puesto de socio director. Su visión empresarial lo lleva a establecer un modelo de negocio basado en la especialización y enfoque de las líneas de negocio hacia el mercado, con el

establecimiento de una sólida estructura administrativa al servicio de la práctica profesional que permite a estas concentrarse en el cliente. También implementó a lo interno una serie de economías de escala al establecer un centro de servicios compartidos para que la administración de las oficinas de Honduras, República Dominicana, Nicaragua y Costa Rica se centralizara a nivel nacional. Y actualmente en setiembre del 2016, se unieron aún más las fuerzas para expandir el mercado a otros dos países centroamericanos El Salvador y Guatemala.

Deloitte Costa Rica ha asumido un papel protagónico en el trabajo conjunto con cámaras empresariales y agrupaciones gremiales aportando valor a través del conocimiento y experiencia de sus profesionales; lo que ha dado a la firma un indiscutible liderazgo en la comunidad empresarial costarricense. Las iniciativas implementadas durante los últimos siete años, lograron que la organización triplicara su tamaño en el país mientras que el crecimiento del personal apenas se duplicó. Además posee actualmente la mayor penetración de mercado, identificando la operación costarricense como una de las más eficientes a nivel latinoamericano (Deloitte & Touche S.A., 2014).

Además, para lograr comprender lo que se espera del personal que compone la firma, según el Código ético de Deloitte (2016), se expone una serie de pautas que ayudan a la mejora personal y al mantenimiento de la confianza del público de interés. El objetivo es que todos los profesionales, independientemente de su cargo o responsabilidad tengan plena conciencia de las implicaciones, privilegios y responsabilidades que conlleva ser miembro de la firma.

Deloitte a nivel internacional, ha establecido las bases del comportamiento ético para los más de ciento cincuenta países en los que opera. La aplicación práctica es responsabilidad en cada país.

El compromiso hacia su público de interés en el ámbito de crear un impacto en ellos, se concreta en el propósito y la aspiración de la firma. Ambos basan su estructura en los pilares de cuatro valores compartidos por todas sus firmas miembro, que se argumentan en doce principios éticos. El cumplimiento del código ético por los profesionales de la firma es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito de una organización marca el estado en el que desea encontrarse a largo plazo, y la aspiración determina sus objetivos a corto plazo.

Propósito

Generar impactos que trascienden.

Aspiración

Ser el líder global indiscutido del sector de servicios profesionales.

Además en este código ético de la firma, se hace mención de los cuatro valores compartidos en la firma.

- Integridad
- Valor excepcional para mercados y clientes
- Compromiso mutuo
- Fortaleza proveniente de la diversidad cultural

Estos cuatro valores éticos forman la base para los doce principios éticos que también se desarrollan ampliamente en el código éticos. Los principios son los valores en acción y

el cimiento en que se basa cada profesional para tomar decisiones y brindar calidad de servicio ofrecido por Deloitte y las firmas miembro, no obstante, se procede solo a realizar una enumeración puntual de cada uno.

1. Integridad
2. Calidad
3. Comportamiento profesional
4. Objetividad
5. Competencia
6. Prácticas de negocio justas
7. Confidencialidad, privacidad y protección de datos
8. Respeto, diversidad y trato imparcial
9. Desarrollo y apoyo profesional
10. Anticorrupción
11. Cadena de suministros responsables
12. Responsabilidad social

La relación entre valores y principios es directa. Los valores compartidos materializan las convicciones más profundas que facilitan una prestación de servicios de calidad uniforme en cualquier parte del mundo, mientras que los principios éticos definen los estándares específicos de comportamiento que se espera de los profesionales y directivos (Deloitte, 2016).

Líneas de Servicio

La firma Deloitte & Touche S.A. en Costa Rica forma parte de lo que se conoce como Deloitte Latinoamérica en dónde se encuentran integrados los países de República

Dominicana, Honduras, y Nicaragua; próximos a unirse son El Salvador y Guatemala. Es importante recalcar que cada país tiene su propia sede y los cuales poseen diferentes líneas de servicio como el centro de servicios compartidos (CSC), business process solutions (BPS), riesgo empresarial (ERS), tax & legal, consultoría, auditoría.

Cada una de las líneas tiene divisiones y subdivisiones de departamentos específicos con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales establecidos y con las solicitudes de los clientes directos quienes disfrutan de los servicios. Actualmente en Latinoamérica, Costa Rica es el único país que cuenta con la línea de CSC, el cual brinda servicios a los demás países del cluster Latinoamericano, sobretodo el departamento de recursos humanos. Este departamento se encarga de realizar todos los procesos de talento y desarrollo humano, planillas, selección y reclutamiento de personal, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

Objetivos

Objetivo General

Aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera de psicología, participando en el área de reclutamiento y selección de personal del departamento de recursos humanos en la firma Deloitte & Touche S.A. ubicada en Heredia, Costa Rica; durante los meses de mayo a setiembre del 2016.

Objetivos específicos

- Conocer los procesos de reclutamiento y selección de personal implementado en la firma Deloitte & Touche S.A.

- Describir los procesos de reclutamiento y selección de personal realizados en la firma Deloitte & Touche S.A.
- Colaborar en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la firma Deloitte & Touche S.A.
- Solidificar los conocimientos adquiridos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la firma Deloitte & Touche S.A.

Psicología Industrial / Organizacional

Psicología Industrial / Organizacional

La psicología es el estudio científico del pensamiento y la conducta. Se dice que es una ciencia, debido a que los psicólogos implementan el método científico para realizar investigaciones, tal como se hace en las otras áreas de investigación los cuales pueden ser de naturaleza biológica y de naturaleza social.

Los psicólogos han recibido una gran cantidad de etiquetas a lo largo de los años, entre los más comunes “es un loquero” y que tiene un famoso “diván” en el consultorio para conocer cómo es la gente en realidad. Estas descripciones habitualmente hacen referencia a los psicólogos clínicos, sin embargo, la mayor parte de los psicólogos se encuentran ejerciendo en otras áreas que no necesariamente tienen que ver con desórdenes mentales y psicoterapia (Aamodt, 2010).

Según Muchinsky (2002), la American Psychological Association (APA) plantea que la psicología tiene aproximadamente cincuenta subgrupos de intereses especiales. Además cita a Matarazzo (1987), señalando que, en la actualidad no existen tantas áreas sino que se

consideran como campos en donde se hace una aplicación similar de los mismos principios. Dentro del campo de la Psicología del Trabajo, una de las áreas de especialización es la Psicología Industrial/Organizacional (I/O) representada por la división 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology (SIOP), el cuál será el fundamento de este trabajo y la práctica profesional.

Al hablar del trabajo como tal, es casi posible no crear imágenes relacionadas al diario vivir del ser humano. Según Guillen y Guil (2007), las ideas o imágenes mentales pueden estar ligadas o relacionados a “independencia”, “obligaciones”, incluso “calidad de vida” y la lista sigue. Más que todo es un concepto relacionado directamente a la forma que tienen las personas de ganarse la vida y el estatus social deseado. Los psicólogos del trabajo, industriales o de las organizaciones pretenden aportar beneficios y mejoras a los aspectos del trabajo.

A lo largo de las décadas, se han desarrollado muchos conceptos en cuanto a este campo de la psicología, sin embargo, se considera que el autor Aadmott (2010), en su libro de Psicología I/O retoma una visión integral por lo cual cita a Rucci (2008), para definir la psicología I/O de la siguiente manera:

Es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo. Su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (p. 2).

Se comprende que esta rama de la psicología va más allá para lograr comprender tanto la situación laboral como la de los trabajadores y brindarle el valor que estos se

merecen. La apreciación del ser humano dentro de las organizaciones ha tenido un giro completo, las personas ya no se consideran como meras entes de producción, sin valor, sino que se contemplan como parte activa e indispensable de la organización. Por lo tanto, es necesario encontrar nuevas formas para aumentar el desempeño y la motivación logrando el bienestar del colaborador mientras se alcanzan las metas de la institución.

Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas.

Desarrollo histórico de la psicología I/O (1900-1916).

Muchinsky (2002) en su libro de *Psicología aplicada al trabajo*, hace referencia a que en sus inicios, lo que ahora se conoce como psicología I/O ni siquiera tenía un nombre específico; básicamente era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana. No obstante, este precursor no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente

por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Lillian fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O y realizó un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales ella se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, sólo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamó la atención sobre el hecho que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos.

Así, a partir de estos dos acontecimientos, la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, *la psicología industrial* obtuvo sus primeras vislumbres y hasta el año 1970 se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología.

En la historia, se destacan tres individuos considerados como los padres fundadores de la psicología I/O. Trabajaron de forma independiente; de hecho sus trabajos apenas se traslapan. Por lo tanto, las contribuciones más importantes de estos individuos merecen una breve revisión.

1. Walter Dill Scott.

Scott, un psicólogo, fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros *The Theory of Advertising*

(1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Hacia 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército.

2. Frederick W. Taylor.

Taylor era ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* (1911), los cuales eran la ciencia por encima de la regla del pulgar; selección científica y capacitación; la cooperación por encima del individualismo, y división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Capacitar a los empleados sobre cuándo trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador, lo que daba como resultado un aumento de sus salarios. La compañía también incrementó de manera drástica la eficiencia, y redujo los costos.

Como consecuencia de este método, a Taylor lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos

obreros, ya que se necesitarían menos. Finalmente, sus métodos fueron investigados por la Comisión de Comercio Interestatal y la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Las discusiones nunca se dieron por concluidas estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció.

3. Hugo Münsterberg.

Münsterberg era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. El renombrado psicólogo norteamericano William James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó, sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

Uno de los estudios más renombrados de Münsterberg trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la psicología industrial. Su influencia en la historia de este campo está bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas.

Cuando estalló en Europa la Primera Guerra Mundial, Münsterberg apoyó la causa alemana. Su lealtad le costó el ostracismo, y esa tensión emocional quizá contribuyó a su

muerte en 1916. La súbita partida de Münsterberg del campo de la psicología industrial creó un vacío científico, pues dejó tras de sí pocos colegas que continuaran su trabajo. Sólo la entrada de Estados Unidos a la guerra le otorgó a la profesión cierta unidad. El énfasis primario de los primeros trabajos en la psicología I/O se dirigía a las ventajas económicas que se pueden lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología a problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones en psicología industrial (Muchinsky, 2002).

En la actualidad, cabe destacar que a pesar de todos los descubrimientos dentro de la Psicología I/O y la cantidad de procesos que se encuentran dentro de la misma, el enfoque de este trabajo es exclusivamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tal proceso viene a satisfacer las necesidades ante la demanda de empleo de una organización y por lo tanto, es indispensable tener claro el los objetivos a lograr.

Análisis, descripción y diseño de puestos

Es casi imposible hablar del trabajo sin hacer una referencia al espacio físico donde se realiza. Antes de proceder a reclutar y seleccionar al candidato indicado para una vacante, hay un proceso imprescindible que se debe cumplir, es el análisis, descripción y diseño del puesto. Al excluir este proceso, no existe una dirección clara y el proceso puede convertirse en una pérdida de recursos.

Los autores, a lo largo de los años, comentan reiteradamente que el diseño de puestos no es una actividad reciente, sino que viene desde la antigüedad, muchos se atreven a decir

que viene de la mano con el mismo trabajo humano. Se recalca que desde el momento en que el ser humano tuvo el deber y la necesidad de dedicarse a distintas tareas como labrar la tierra, pescar, cazar, entre otros; siempre estuvo presente el deseo de mejorar su desempeño de manera continua a partir de la experiencia adquirida.

Guillen y Guil (2007), citan a Peiró y Ramos (1994), para recomendar un modelo ideal de análisis de puestos de trabajo:

1. Tenga un objetivo teórico de generalización de las condiciones (tecno estructurales del comportamiento organizacional; y como tal, generalizable a un amplio abanico de aplicaciones.
2. Defina sin ambigüedades su nivel de análisis, en la compleja jerarquía de elementos, sistemas y supra sistemas organizacionales.
3. Describa la realidad empírica y metodológica de los análisis, evaluaciones, valoraciones, diagnósticos.
4. Utilice un nivel de medida adecuado a las demandas de modelo matemático con el que se van a tratar los datos y a la propia naturaleza de los conceptos.
5. Muestree sistemáticamente el dominio de facetas de la ecuación conductual, o la combinación de algunas de estas que sean significativas para derivar otras variables latentes.
6. Reúna una variedad metodológica y conceptual de medidas, y de conceptos medidos, que discrimine los hechos objetivos de los valores perdidos. O que, en este mismo sentido, se complemente coherentemente con otras técnicas de medida, y permita relaciones sustantivas con otros conceptos medidos por tales técnicas complementarias (p. 187).

Para poder proporcionar el diseño de un puesto Aamodt (2010), sugiere que el primer paso a realizar es un análisis meticuloso como mencionado y por siguiente una detallada descripción del mismo. En general, se ha constatado que la descripción de puesto debe abarcar entre dos y cinco páginas, sin embargo, hay otros autores que sugieren que la descripción puede ser desarrollada en una sola página. Esta detallada descripción es necesaria para poder tomar importantes decisiones relacionadas al reclutamiento y selección de personal.

Dentro de las diferentes organizaciones del mundo laboral, se observan una gran cantidad de puestos y varían de acuerdo a la orientación que posee y el mercado a tratar. Cada puesto está diseñado por medio del análisis y descripción realizada al inicio, con el objetivo de poder alcanzar los objetivos y metas organizacionales establecidos.

Según Chiavenato (2009), el concepto de puesto “resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático” (p. 202). Sin embargo, es necesario comprender que gradualmente los puestos se transforman en un conjunto de actividades a ser partidos en equipos. A pesar del tiempo transcurrido y que los modelos y conceptos han evolucionado, algunas organizaciones aún siguen implementando el viejo formato de análisis y descripción de puestos. Además, se reconoce que las fuentes de expectativas y motivación surgen en la persona de acuerdo al puesto desempeñado o a ser desempeñado dentro de la organización.

Siguiendo las ideas del mismo autor, indica que “el diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización” (p. 205).

Competencias y análisis de competencias.

El análisis de puestos tiene el objetivo identificar las tareas y responsabilidades asociados a un rol laboral, es considerado como el método tradicional. Hoy en día se está implementando el análisis de competencias, lo cual consiste básicamente en definir los criterios de evaluación enfocados en el individuo. Cada uno tiene ventajas y desventajas, sin embargo, existe cierto acuerdo en que este último, va más allá de los límites rígidos del título del puesto (Arnold & Randall, 2012).

Las competencias vienen a formar un papel importante en la evaluación de posibles candidatos en los procesos actuales, por lo tanto para poder reconocer una competencia es indispensable comprender el concepto global. Lo cual se define por los autores anteriores como

el conjunto de características y patrones de comportamiento específicos que un trabajador necesita demostrar para desempeñar con competencia las tareas laborales relevantes. Muchas organizaciones utilizan actualmente el análisis de competencias para identificar conocimientos, destrezas y conductas que sean esenciales para desempeñar un trabajo específico. La meta principal del análisis de competencias consiste en derivar un modelo de competencias para el rol meta. Un modelo de competencias abarca una lista exhaustiva de todas las competencias relevantes asociadas con un trabajo dado (p. 92).

Es importante observar que los modelos de competencias no son documentos estáticos. La mejor práctica en selección de personal se caracteriza por un ciclo de mejora continuo. Sin más, ambos modelos pueden ser implementados dentro de una organización, esto depende del enfoque que posee y los objetivos que se pretende alcanzar. Para el

proceso de reclutamiento y selección tanto el análisis de puestos como el análisis de competencias son modelos viables, incluso se puede combinar para lograr óptimos resultados.

Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de selección y reclutamiento de personal es una de las áreas más importantes dentro del departamento de recursos humanos, se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación del talento adecuado para resolver las necesidades de una empresa. Existen dos tipos de reclutamiento que se pueden implementar el reclutamiento interno y reclutamiento externo lo cual conforman la fase inicial para poder realizar la selección.

Los psicólogos en el campo laboral han logrado tener una relevante influencia en la forma que se diseñan e implementan los procesos de reclutamiento y selección de personal. Existen una gran variedad de métodos, que han sido motivo de estudio e investigación a lo largo de las últimas décadas, los resultados han arrojado que a pesar de la gran variedad no todos los métodos son igualmente útiles y adecuados para este proceso.

La evolución del conocimiento sobre las características personales requeridas para el ejercicio de las ocupaciones ha producido a lo largo del tiempo tanto, un perfeccionamiento de los procedimientos de evaluación del ajuste a los empleos, como una mejora en el diseño de las condiciones, instrumentos e instalaciones de trabajo (Castaño, López, & Prieto, 2011).

En la actualidad, la situación social por la que se atraviesa genera cambios continuos a nivel organizacional, esta debe estar por delante considerando las posibles demandas de los usuarios como a sus propias demandas internas. El futuro de cada organización se ve reflejada en su capacidad de desarrollar estrategias por medio del personal para prevenir y anticipar los desajustes y afrontar los constantes retos.

Por otro lado, se destaca la existencia de los distintos factores que intervienen en el proceso de selección y reclutamiento y que afectan la calidad del servicio. Algunos de estos factores son el filtro de candidatos, ingreso de personal sin previo confirmación de adecuación al puesto y bajo cumplimiento y rigor en los proceso. Cada cargo solicitado a reclutamiento y selección parte de una necesidad, como mencionado anteriormente, y esta viene acompañada de su dicha justificación desde antes del requerimiento, aprobado por la organización.

Es indispensable recordar que la competitividad de una organización no siempre es sinónimo de sus recursos tecnológicos, estructura organizacional, productos, servicios, procesos racionales y clientes satisfechos. Va más allá del denominado talón de Aquiles de las organizaciones. Más que todo, es la calidad de las personas que conforman y se desempeñan dentro de una empresa, ellos son quienes manejan la tecnología, utilizan los procesos de trabajo fabrican productos y servicio, atienden a los clientes y constituyen la estructura organizacional. Con lo mencionado, se aprecia que la competitividad de una organización es el resultado de las competencias de las personas que lo representan (Chiavenato, 2009).

El esfuerzo y buen desarrollo del proceso de selección y reclutamiento no solo trae beneficiosos directos al requerimiento exigido, sino que genera efectos de mejor bienestar

laboral y de compromiso con la empresa. El tiempo mínimo estimado para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección es de aproximadamente un mes, esto puede variar de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Reclutamiento.

El reclutamiento es la primera fase del proceso de reclutamiento y selección de personal, consiste básicamente en encontrar los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto. No es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes.

Según Guillén & Guil (2007), define el proceso de reclutamiento de la siguiente manera

Esta fase consiste en un conjunto de actividades encaminadas a contactar con suficientes candidatos cualificados y que estén interesado en el puesto que se ofrece, de entre los cuales elegir la persona que será admitida en la empresa, tras el proceso de selección (p. 216).

Se percibe como la fase crucial de la selección, puesto que si no se lograr encontrar suficientes candidatos, es posible que el proceso de selección no podría llevarse a cabo o si se captan candidatos poco idóneos, el proceso de selección fracasará. Se estima que debería disponerse de entre doce y quince candidatos como mínimo, los cuales reúnen las características básicas, para poder culminar satisfactoriamente en la contratación de la persona adecuada.

Es por este medio que una organización envía señales a los candidatos en el mercado acerca de las oportunidades de empleo. El mercado laboral se compone de ofertas de una vasta cantidad de empresas desde pequeñas, hasta medianas y grandes.

Los procesos de reclutamiento se dividen en internos y externos. Estos mismos autores hacen una extensa referencia en la descripción de cada uno de estos procesos. Sin embargo, se retoman las ideas principales para resumir ambos procesos a continuación.

Reclutamiento Interno.

En el reclutamiento interno las personas que optan a un puesto de trabajo pertenecen a la plantilla de la empresa. Este proceder tiene algunas ventajas que la empresa puede aprovechar.

- La persona que será considerada, se conoce previamente, lo que aumenta la fiabilidad de las decisiones que se puedan tomar.
- Requiere menor esfuerzo la localización del candidato y es más difícil que éste no esté interesado en el puesto que se le ofrece.
- El empleado ya conoce la empresa y no tendrá que realizar un esfuerzo de adaptación pudiendo aplicar este conocimiento en la potenciación de su labor en el nuevo puesto.
- Aumenta la motivación de los trabajadores al considerar éstos que, surgen en la empresa, se tiene en cuenta que las personas ya trabajan en ella.
- Contribuye a la flexibilizar la plantilla, dado que una misma persona conoce diversos puestos en la empresa y en situaciones de emergencia podrá desempeñar otros trabajos.

- Facilita mucho cubrir puestos de las categorías más bajas de empresa, donde hay más personal.

Este tipo de reclutamiento tiene también algunos inconvenientes, como son la menor disponibilidad de este tipo de candidatos, a menos que la empresa sea muy grande, y el hecho de que mover a una persona a otro puesto, por promoción o rotación, obligará a realizar un nuevo proceso de selección para cubrir la vacante que deja dicha persona.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se pretende captar a los candidatos, mediante diversas fuentes, entre toda la población activa. Dichas fuentes son muy diversas, entre las que consideraremos.

1. Solicitud directa. Las empresas suelen recibir currículos que envían las personas que buscan trabajo por iniciativa propia. Las principales ventajas de esta fuente son que se trata de una fuente económica y que proporciona personas con iniciativa. Entre los inconvenientes que proporcionan los candidatos y el esfuerzo que exige de clasificación y gestión de la información, si queremos obtener provecho de ella.
2. Agencias oficiales de colocación como el INEM y ser y servicios equivalentes de las comunidades autónomas. Se trata de una fuente económica, cuyos principales inconvenientes son una respuesta más bien lenta, que considera sólo a las personas desocupadas y que incluye un mayor volumen de personas no especializadas.
3. Centros de formación: escuelas profesionales y universidades. En la actualidad todas ellas disponen de bolsas de trabajo a través de las que vehiculan las peticiones de empresas interesadas en acoger a sus titulados para prácticas, becas o cualquier

otro tipo de trabajo. En una fuente económica que sin embargo aporta solo personas jóvenes sin experiencia.

4. Asociaciones culturales, recreativas y profesionales. Se centra en algunos campos concretos de actividad en los que existen este tipo de organizaciones.
5. Empresas de la competencia. La incorporación de personas del sector, que conocen bien el trabajo que desempeñaran en la nueva empresa, parece ofrecer elevadas garantías de éxito. Sin embargo, los candidatos no siempre están dispuestos a cambiar, sobre todo si su empresa actual les trata bien y si la empresa de destino no es más prestigiosa que la propia. En cualquier caso, es una fuente que suele carecer el coste salarial de los candidatos.
6. Organización propia. Recomendaciones de los empleados o clientes. Las personas que trabajan en la empresa, los proveedores y clientes, conocen a su vez personas que podrían ocupar puestos en la organización y que serán candidatos que seguramente se adaptarán pronto por pertenecer al mismo entorno que el resto de trabajadores de la organización.
7. Empresas especializadas. Consultoras de organización y selección. En un sistema más caro, que evita el trabajo y la preocupación de la empresa para encontrar al sujeto idóneo, pero pone el proceso en manos de personas que generalmente desconocen el empresa. Las principales ventajas son que estas empresas conocen más gente de otros procesos y que la empresa cliente puede conservar el anonimato, si así lo desea o por cualquier motivo lo cree oportuno. Entre los inconvenientes están el hecho de que son caras, a veces con costes injustificables, que no dedican un esfuerzo suficiente a conocer la empresa cliente y que sólo se llega a conocer los

candidatos finales, lo que hace imposible valorar si se ha perdido, durante el proceso, un candidato que hubiera ido interesante.

8. Prensa escrita. Periódicos y revistas especializadas. Las ventajas son que tiene un coste conocido y su difusión es muy amplia. Los inconvenientes son su precio, generalmente elevado, el aporte de muchos candidatos poco interesantes y el tiempo. Aunque el anuncio en prensa es seguramente en la actualidad el sistema de reclutamiento más utilizado, es un futuro no muy lejano veremos cómo disminuye absorbido por las nuevas tecnologías.
9. Empresas de trabajo temporal. Son empresas que proporcionan de inmediato personas para realizar trabajos de cualificación baja o media que, si son efectivas, pueden ser contratadas directamente. En estos casos, el nivel de compromiso del empresario es bajo y un sistema se utiliza mucho para hacer frente a puntas de trabajo, que no se traducirán en puestos permanentes en la empresa. En el caso de que exista una necesidad permanente, no es aconsejable tener un puesto ocupado sucesivamente por muchas personas distintas, como puede suceder con empleados temporales, que tienen una elevada rotación, ya sea porque encuentran otra situación mejor para ellos, lo que es fácil si son personas, ya sea porque es más sencillo sustituirlos que formarlos, si no realizan bien su trabajo.
10. Teletexto e Internet. Seguramente serán los más utilizados en el futuro, puesto que acreditan que el candidato utiliza nuevas tecnologías, son procedimientos económicos, de gran rapidez de gestión y difusión cada vez más amplia

En la última década, el internet se ha convertido en una de las herramientas más potentes que ha revolucionado la sociedad. Los avances tecnológicos han beneficiado a las

organizaciones de una manera casi indescriptible y en el caso de los procesos de reclutamientos esto ha provocado un avance significativo de mejoramiento, como predicho por muchos autores.

Para un “reclutamiento continuo de alto volumen el uso de la tecnología en el proceso de selección ha transformado la manera en que las personas solicitan un trabajo. El uso de la tecnología puede haber mejorado la eficiencia de la organización” (Arnold & Randall 2012, p. 125).

Otra forma en el que una empresa se da a conocer es por medio de ferias de empleo, también se hacen cuando se presenta un evento o desastre que afecta el empleo local. Las ferias se realizan generalmente de tres formas. En la primera, muchos tipos de organizaciones tienen stands en el mismo lugar. El segundo tipo de feria tiene muchas organizaciones pertenecientes al mismo campo en una localidad. El tercer tipo es que una firma tenga su propia feria de empleo.

No obstante, ambos tipos de reclutamiento, en lo general, tienden a dar buenos resultados, siempre y cuando se mantiene el equilibrio, tomando en cuenta ya que cada uno tiene sus pros y contras. “Para aumentar la moral y motivación de los trabajadores actuales, a menudo es bueno darles una ventaja para los nuevos puestos”, sin embargo, “si una firma siempre asciende a los empleados internos, corre el riesgo de tener una fuerza laboral añeja que carezca de las ideas diversas que los empleados nuevos traen con ellos desde sus escenarios laborales previos” (Aamodt, 2010, p.115).

Currículum Vitae

En el momento de buscar candidatos o que ellos se aproximen a compartir su información debido al interés en algún puesto, lo primero que se comparte es el curriculum vitae (CV) ya sea en físico o en digital. Este documento es una de las herramientas principales en el proceso de reclutamiento, permite conocer información básica acerca del candidato, lo cual sirve para realizar el filtro inicial de acuerdo a si cumple o no los requerimientos establecidos para dicho puesto dentro de la organización.

Según Aamodt (2010), el (CV) se define como “una reseña de los antecedentes profesionales y educativos del solicitante” (p. 148). Además, menciona que por medio del CV no es posible predecir el desempeño de una persona considerando que este documento solo es un anuncio del solicitante. Los escenarios pueden ser considerados de dos formas como las historia de vida o como un anuncio de habilidades y la posibilidad de que la información descrita sea un fraude, puede suponer un nivel intermedio.

Con el pasar del tiempo y los grandes avances tecnológicos, se han propuesto muchas formas de crear un CV ideal. Siguiendo las ideas del mismo autor, hay tres reglas a implementar y se resumen de la siguiente manera:

1. *El currículum debe ser atractivo y fácil de leer.* Dejar al menos un margen de una pulgada en todos los lados y permita que haya bastante espacio; es decir, no “empaque” la información. Un currículum puede tener un gran contenido, pero si el “paquete” no es atractivo, pocos empleadores querrán leerlo.
2. *El currículum no puede contener errores de escritura, ortográficos, gramaticales o de hechos.*

3. *El currículum debe hacer que el solicitante se vea tan calificado como sea posible sin mentir.*

El primer objetivo que se busca con la presentación del CV, es lograr obtener una entrevista inicial. En conjunto con las tres reglas mencionadas anteriormente, también es importante tener una exquisita estructura con los siguientes apartados: datos personales, formación académica, experiencia profesional, proyecciones laborales, habilidades y conocimientos.

Se presentan desafíos significativos a lo largo del proceso de reclutamiento, por lo tanto Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del talento humano*, recalca lo siguiente

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo.

Los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aun cuando la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y éstas pueden ser positivas o negativas. Además, es esencial que haya cooperación entre la línea y el staff para el reclutamiento. El consultor de RH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos.

El reclutamiento no es barato. Cuesta tiempo y dinero. Pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido (p. 127).

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

Según Chiavenato (2009), “el desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes” (p. 126-127).

Selección

“La selección es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puesto de trabajo vacantes o de nueva creación” (Guillén & Guil, 2007, p. 213). La selección es el siguiente paso después de haber realizado el reclutamiento de los candidatos; estos mismos autores plantean que hay dos objetivos primordiales que persigue la selección:

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

Este proceso funciona como un filtro para que las personas que cumplen con los requisitos deseados puedan integrarse a la organización. Se comparte la tarea de selección entre el departamento de recursos humanos y el responsable de la empresa o el encargado

del departamento quién ha solicitado la incorporación el nuevo empleado, con el motivo de brindar la mejor opción cumpliendo con las expectativas esperadas.

Siguiendo a Louart (1994), citado por Publicaciones Vértice (2007), en el manual de selección de personal; concibe el *proceso de selección* como “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo” (p. 2). Se podría seguir integrando interminables definiciones, sin embargo, esta última de Chiavenato (2009), abarca de forma concreta el objetivo primordial de la selección: “consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p. 137).

Delimitando el objetivo primordial a la selección de la persona indicada, se genera la necesidad de realizar pasos específicos que permiten la exploración del perfil de cada candidato. Una manera eficaz de lograr una buena selección consiste en la adquisición de las competencias individuales. Chiavenato (2009), plantea que existen dos opciones en las que se puede fundamentar el proceso de selección

Uno radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de

decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos (p. 138).

Modelos de selección.

Después de que se logra fundamentar el proceso, es necesario definir cuál de los modelos de decisión se estará implementando con respecto a los candidatos. Así la selección de personal varía entre los siguientes cuatro modelos.

1. *Modelo de colocación.* Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. *Modelo de selección.* Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo.
3. *Modelo de clasificación.* Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la

organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

4. *Modelo de valor agregado.* Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad (Chiavenato, 2009, p. 140).

Con los fundamentos y el modelo de decisión determinado, se pretende conocer a más acerca de los posibles candidatos. Existen dos métodos, que han sido los más utilizados a lo largo de los años para seleccionar empleados, la entrevista laboral y las pruebas; estos se exponen a continuación.

Entrevistas.

Desde hace mucho tiempo, las entrevistas han sido una de las formas populares de selección de personal, a pesar de las críticas que ha recibido, se implementan en todas las organizaciones.

Aarmodt (2010), cita a Berry (2003), brindando un ejemplo clásico con respecto a la apreciación de la estructura de las entrevistas que se deben aplicar en el proceso de selección. Procede a plasmar la diferencia entre el campo de la administración de recursos

humanos (ARH) y la Psicología Industrial/Organizacional (I/O), los cuales abarcan temas muy similares pero que persiguen un fin distinto

ARH recomiendan la entrevista no estructurada como una excelente solución para la selección de los mejores empleados. Sin embargo, los psicólogos I/O consideran que este tipo de entrevista tiene menos valor que las alternativas habilitadas, como pruebas psicológicas, entrevistas de comportamiento, muestras de trabajo, biodata y centros de evaluación (p. 2).

Las dos formas más comunes de entrevistas estructuradas usadas en la selección son la entrevista conductual y la entrevista situacional.

En la entrevista conductual, también conocida como entrevista de descripción de patrones de comportamiento (EDPC), se solicita a los entrevistados que describan conductas previas en situaciones pasadas, que sean relevantes para el puesto de trabajo para el que se les está entrevistando. Esta clase de entrevista se basa en la premisa central de que el comportamiento anterior predice el comportamiento futuro. En esencia, los entrevistadores buscan evidencia de que el individuo haya demostrado una conducta que sugiera que es capaz de lograr un comportamiento similar en una situación laboral.

En contraste, las entrevistas situacionales se basan en la teoría del establecimiento de metas. En tales entrevistas, se presentan situaciones hipotéticas relacionadas con el trabajo a los entrevistados, y se les pide que indiquen cómo responderían ante ellas. Se basan en la suposición de que la intención para comportarse predice el comportamiento futuro (Arnold & Randall, 2012).

Continuando con las ideas de estos mismos autores, las entrevistas no estructuradas, generalmente no se utilizan, considerando que según los investigadores han indagado durante varios años y han identificado ocho factores que contribuyen a la escasa confiabilidad y validez de la entrevista no estructurada: mala capacidad intuitiva, falta de relación con el puesto, efectos primarios, efectos de contraste, tendencia de información negativa, similitud entre el entrevistador y el entrevistado, apariencia del entrevistado y claves no verbales.

Aplicación de pruebas.

Las pruebas son instrumentos útiles que arrojan datos e información relevante acerca del candidato. De acuerdo con (Dessler, 2009), “por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento” (p. 221). Considerando las ideas propuestas por este autor, se realiza una breve descripción y clasificación de las pruebas.

En primer lugar se encuentran las pruebas de habilidades cognitivas. Estas pruebas se aplican para poder conocer las habilidades de razonamiento general (inteligencia) y habilidades mentales específicas (memoria y razonamiento inductivo). Se realiza la siguiente división con respecto a estas pruebas.

Entre las pruebas de habilidades cognitivas se destacan las pruebas de Inteligencia. Estas pruebas pretenden medir el coeficiente intelectual (CI) que posee una persona, evaluando las habilidades intelectuales generales y las habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y habilidad numérica. Dos ejemplos de esta categoría serían la prueba de Stanford-Binet y las pruebas de Wechsler.

También dentro de esta categoría se encuentran las pruebas de habilidades cognitivas especiales. Son pruebas que se aplican para medir habilidades mentales específicas como la comprensión verbal, habilidad numérica, razonamiento inductivo y deductivo y la memoria. Dos de estas pruebas son: la prueba de comprensión mecánica y la prueba del tablero de las formas de papel de Minnesota-revisada.

En segundo lugar están las pruebas de habilidades motoras y físicas. Dependiendo del puesto, en ocasiones es necesario realizar una valoración de las habilidades motoras, como la destreza manual y la digital, así como el tiempo de reacción. Dos ejemplos de pruebas conocidas son la prueba de destrezas con partes pequeñas de Crawford y la prueba de aptitudes de manipulación de Roeder.

En tercer lugar se encuentran las pruebas para la medición de personalidad y los intereses. A veces las habilidades cognitivas y físicas quedan cortas para poder descifrar el desempeño laboral de una persona. Otros factores como las habilidades interpersonales y la motivación también son muy importantes. El tipo de desempeño es generalmente el resultado de características personales como el temperamento, la actitud y la motivación. Se implementan las pruebas proyectivas y no proyectivas para medir aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, extroversión, estabilidad y motivación. Algunos ejemplos de las pruebas son las proyectivas como la prueba de casa árbol persona (H-T-P, por las siglas de house, tree & person) y la Prueba estructurada de frases incompletas de Forer. Dos ejemplos clásicos de las pruebas no proyectivas son: el inventario multifásico de la personalidad de Minnesota (MMPI-2) y la prueba de los PF-5 factores de la personalidad de Cattell.

Y por último se hablan de las pruebas de rendimiento. Son pruebas aplicadas para medir lo que una persona ha aprendido, es decir, evalúan de manera directa sobre el desempeño. Son utilizadas tanto en la escuela como en las empresas y el contenido es de acuerdo a la ocupación. Por ejemplo para un puesto administrativo, la prueba sería de mecanografía y lectura; para un puesto de cajero incluiría la operación de la caja registradora y el conteo de dinero.

El campo de investigación para la aplicación de pruebas en el ámbito laboral es amplio y cada vez más se están realizando estudios y elaborando técnicas eficaces para lograr resultados concretos y fiables. Antes de la aplicación de cualquier prueba es necesario que la persona o el colaborador firme un consentimiento informado, dando su aprobación para realizar la valoración deseada, esto se realiza con el fin de tener un respaldo en caso de presentarse alguna situación legal.

Contratación de personal

La contratación de personal viene siendo la última parte del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se realiza en el momento de definir la persona elegida a ocupar la vacante. Por lo tanto, “una vez decidida la contratación se tomará en cuenta el impacto que ésta pueda tener sobre las previsiones de salarios y se pondrá en marcha el proceso con la confección de un profesiograma, documento que contiene las cualidades personales, conocimientos y experiencia necesarios para ocupar el puesto con garantías de éxito”.

Contratos laborales.

Los contratos laborales forman parte del proceso de contratación. El contrato generalmente se extiende el día en que el colaborador entra a las instalaciones para iniciar

sus laborales, sin embargo, algunas empresas optan por extender el contrato laboral antes de esta fecha.

Martínez (2009), define el contrato laboral como "la aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica, denominada empleador o empresario" (p. 2).

Por lo tanto, se comprende que el contrato laboral es un acuerdo entre las dos partes en donde se extiende los servicios para poder lograr los objetivos propuestos. Tanto el colaborador como el patrón tienen el derecho de poner fin al contrato y estos puntos serán discutidos posteriormente.

El contenido del contrato de trabajo debe estar compuesto por la siguiente información de acuerdo con García (2010)

- Nombre y documento de identidad personal o jurídica de la empresa y del trabajador.
- Fecha de entrada en vigencia del documento.
- Dirección de la empresa o del contratante para efectos de la jurisdicción bajo la cual opera.
- Tipo de contrato (fijo, temporal, por trabajo realizado).
- Período de prueba.
- Condiciones (lugar, horario, sueldo, duración, vacaciones).
- Si lo ampara una contratación colectiva, se realiza bajo los términos de dicha contratación.

A parte de esta información indispensable, existen varias características que debe comprender todos los contratos laborales y de forma resumida se mencionan a continuación.

- Consentimiento: El contrato se celebra por voluntad de las dos partes.
- Objetivo: Establece las condiciones de la relación de trabajo entre las partes.
- Subordinación o dependencia: una persona se obliga a prestar sus servicios a otro bajo su dependencia.
- Remuneración: Para que exista contrato de trabajo la labor que se realiza debe ser remunerada.
- Servicio personal: La persona que realiza el trabajo no puede ser sustituida por otra sin el previo consentimiento del patrono.
- Lícito: La labor que a realizar debe estar de acuerdo con la ley, la moral y las buenas costumbres (Fundación laboral de construcción, s.f.)

Los contratos se clasifican según varios factores por lo tanto se menciona de manera puntal los requisitos de cada uno de estos factores.

- Según su forma: escritos o verbales. Estos contratos se suscriben de manera individual o a través de una contratación colectiva, de manera optativa pueden incluir un periodo de prueba (la mayoría de las legislaciones establecen tres meses como máximo). Se establece la duración, el horario y el salario o remuneración debido del colaborador a ser contratado.
- Según la duración del contrato. En general se puede hablar de tres tipos diferentes de contratos de acuerdo a la duración. El primero hace es permanente y se refiere al empleo fijo sin fecha específica de caducidad. El segundo es el temporal en donde

se establece tanto la fecha de inicio y fin del contrato entre los cuales se encuentran los contratos eventuales de circunstancias de producción y de interinidad. Y por último se encuentra el contrato por servicios profesionales o por trabajo realizado.

- Según la duración de la jornada. Se encuentra tres jornadas específicos que son diurnas, nocturnas o mixtas. Las horas laboradas se especifican según la legislación de cada país. Además se hablan de jornadas completas y parciales. La primera hace referencias a un horario completo de trabajo y la segunda a cierta cantidad de horas al día, menos que un horario completo (Garcia, 2010).

Siguiendo con las ideas planteadas por este mismo autor, un contrato laboral también tiene obligaciones elementales de los empresarios de efectuar los pagos de sueldo y demás beneficios establecidos, brindar igualdad de condiciones, realizar las deducciones y posteriores pagos, garantizar condiciones sanitarias e idóneas y garantizar con los beneficios sociales que estipulen las leyes.

Además de estas obligaciones, el empresario está en la obligación de entregarle al empleado los comprobantes de retención obligatorias efectuadas, pagos pendientes con respecto a prestaciones, vacaciones, liquidaciones entre otros y la constancia de trabajo. Así mismo el trabajador debe firmar los recibos correspondientes de los pagos recibidos y devolver credenciales, uniformes o cualquier prenda o equipo suministrados para el cumplimiento de funciones dentro de la organización.

Por lo tanto, las causas del cese de un contrato laboral pueden ser por despido, causas legales, fuerza mayor, renuncia del trabajador, mutuo acuerdo, incumplimiento del contrato, muerte o incapacidad, finalización del tiempo estipulado o la extinción de la personalidad jurídica (Garcia, 2010).

Se considera importante recalcar que los extranjeros que se encuentran en el país también pueden suscribir contratos de trabajo, conforme a lo dispuesto en la legislación específica sobre la materia.

Acuerdo de confidencialidad.

El acuerdo de confidencialidad se firma en conjunto con el contrato laboral. Se le puede atribuir la siguiente definición para comprender naturaleza. Por lo tanto, el contrato o acuerdo de confidencialidad

Es un contrato legal que protege los derechos de los firmantes, evitando que las partes no divulgan y no utilicen o beneficien directamente o a través de terceros de cualquier información revelada durante el proceso de negociación o durante las transacciones (Nunes, 2012).

El acuerdo de confidencialidad se entrega junto con el contrato laboral, siendo que ambos son del mismo carácter, no obstante, por medio de este acuerdo se pretende tomar en cuenta completa discreción con respecto a ambas partes, cualquier información divulgada inapropiadamente puede resultar como un acto de quebrantamiento del acuerdo. Se vela por conservar la integridad y la buena fe.

Metodología aplicada

La modalidad de este informe está basado y fundamentado en *la práctica supervisada en el área laboral*, se pretende desglosar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la firma Deloitte & Touche S.A. lo cual se logró conocer y participar activamente entre los meses de mayo a setiembre del 2016.

En la historia de la firma Deloitte en Costa Rica, se encuentra una breve exposición de las líneas de servicio, entre estas se encuentra el centro de servicios compartidos (CSC) que está dividido en cuatro grandes áreas: recursos humanos, mercadeo, finanzas e información de tecnología y soporte.

La práctica profesional se desarrolló en el área de recursos humanos del CSC, exclusivamente en la división de reclutamiento y selección de personal brindando soporte en los procesos para los países de Costa Rica, República Dominicana, Honduras y Nicaragua. Los procesos de vacantes y de plazas nuevas varían de administrativos-secretariales hasta los puestos más altos como gerentes de las líneas de servicio.

Tomando en cuenta la información planteada en el marco teórico de este informe, el proceso de reclutamiento y selección parte de la necesidad de encontrar e incorporar a los colaboradores ideales para suplir la demanda laboral de una organización. Aunque cada organización tiene particularidades en el momento de realizar los procesos, los detalles que cada uno toma en cuenta definen la calidad de personal ser contratada.

A continuación, se parte a describir los pasos del proceso de reclutamiento y selección que se efectúa dentro de la firma Deloitte:

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal surge de una solicitud de una plaza, extendida por el jefe o socio director de departamento que se encuentra ante la necesidad de cubrir una vacante o abrir una o varias plazas nuevas de acuerdo al volumen de trabajo y los objetivos a cumplir. En cada solicitud se realiza una breve descripción del puesto, tipo de plaza (sustitución o nueva), perfil y requisitos del candidato, principales tareas a desarrollar, posible fecha de contratación y rango salarial. Además, antes de poder

iniciar con el proceso, cada solicitud debe de ser aprobada por el gerente del área y el socio de la línea de servicio.

En el momento de recibir la aprobación de la plaza, se inicia el proceso y se dispone de aproximadamente entre veintidós días y un mes para entregar la terna de candidatos. Generalmente, la mayoría de los procesos ejecutados son de reclutamiento externo y en casos especiales se realizaron algunos procesos de reclutamiento interno, este último más exclusivamente cuando el deseo consistía en implementar la rotación o ascenso de personal de alguna área de las líneas de servicio. Por lo tanto, se considera pertinente la exposición del proceso de reclutamiento externo ejecutado a lo largo de toda la práctica profesional.

Proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. *Publicación de anuncios.* A partir del momento en el que se dispone de la autorización para realizar un nuevo proceso, se efectúa la publicación de la plaza vía páginas web, generalmente en los de reclutamiento empresarial del país y en las páginas de redes sociales como LinkedIn y Facebook. Se brinda una pequeña descripción del puesto con los requisitos mínimos, los cuales deben cumplir los candidatos para poder ser tomados en cuenta en el proceso.
2. *Filtro de currículum vitae (CV).* Se realiza el filtro de CVs de los candidatos que se postulan y además se toman en cuenta los perfiles registrados en la base de datos que cumplen con el perfil deseado.
3. *Preselección telefónica.* Consiste en realizar llamadas telefónicas a todos los posibles candidatos para conocer más detalles acerca de su interés y aplicación en el proceso. Se realiza una pequeña entrevista estructurada para conocer y corroborar la información básica, experiencia laboral, y pretensión salarial.

4. *Solicitud de documentación, envío de formulario de empleo y realización de prueba en línea.* Por medio del correo, al candidato se le extiende los detalles del proceso, una lista de documentos a ser enviados en formato digital, el formulario de empleo adjunto a ser debidamente rellenado y una prueba técnica en línea que se tiene que realizar por medio de un link especial.

a. Prueba DISC.

Según la página disc.com (2016), el DISC es un modelo llamado así por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance. Una persona puede tener una mezcla de las cuatro conductas, pero sobresaliendo varias de ellas dependiendo del comportamiento humano que se encuentran en diferentes grados en cada persona.

- Decisivo: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos.
- Influyente: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye.
- Estable: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno.
- Conciencioso: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

Generalmente las personas tienen uno o dos dimensiones que sobresalen sobre las demás resultando en una cierta combinación, esto es lo que se llama el perfil DISC.

Este perfil permite determinar cómo se comunica la persona a través de su comportamiento y qué necesita para que esa comunicación pueda ser de dos vías y exitosa, es decir, nos permite hablar un idioma o lenguaje común en el ámbito del comportamiento, las reacciones y las emociones.

5. *Coordinación de la primera entrevista y pruebas con la persona encargada de Recursos Humanos.* Si el candidato califica y cumple con los requerimientos anteriores, se consulta disponibilidad para asistir a una primera entrevista presencial en donde se le realizará además de la entrevista, pruebas de inglés en caso de ser necesario y alguna otra prueba sugerida dependiendo del puesto por la cual se encuentra postulando.

a. Entrevista método STAR.

El método STAR es una manera fácil y estructurada de responder a la entrevista por competencias. Se centra en la discusión de la Situación, Tarea, Acción y Resultados.

- Situación: describe la situación en la que te encontrabas o la tarea que necesitabas alcanzar. Debe ser algo muy específico y concreto, en donde puedas explicar exactamente tu aporte, y no algo general en donde no se aprecie tu papel.
- Tarea: ¿cuál era el objetivo/meta a la que te dirigías?
- Acción: describe las acciones que tomaste para resolver la situación, dando todos los detalles posibles y manteniendo la atención en TI. Enfócate en todos los pasos que seguiste y las ideas que aportaste. Cuando cuentes no lo hagas como el aporte de “nosotros” sino lo que “yo hice”.
- Resultados: describe lo que conseguiste con tus acciones, ¿qué pasó?, ¿cómo terminó?, ¿qué conseguiste?, ¿qué aprendiste? Asegúrate que tu respuesta incluya suficientes resultados positivos y sobre todo que no te de ninguna pena

Llevarte los créditos que mereces por tus acciones y resultados y de centrarte únicamente en ti.

Una de las ventajas de la entrevista por competencias es que permite centrarse en las habilidades, conocimientos y características que impactan positivamente en la efectividad de los candidatos al puesto de trabajo (Grupo Centra, s.f.).

6. *Revisión de antecedentes y referencias laborales.* Se realiza una revisión y verificación de los antecedentes y las referencias laborales para conocer un poco más acerca del desempeño laboral del candidato y el registro legal por medio de la hoja de delincuencia.
7. *Selección de candidatos competitivos.* Al disponer de la documentación, resultados de las pruebas, información de la primera entrevista y revisión de antecedentes se logra obtener claridad en cuanto al perfil del candidato y se procede a realizar una selección de los que más se asemejaron a requisitos y perfiles del puesto. se continúa a coordinar entrevista técnica con el jefe del departamento.
8. *Elaboración de informes de la valoración.* Se elabora el informe de la valoración para cada candidato que ha sido escogido, adjuntando la documentación y los resultados de las pruebas realizadas.
9. *Presentar la terna de candidatos ideales al jefe de departamento.* En el momento de tener completos los informes de cada uno de los candidatos que pasaron la primera etapa de pruebas y entrevista con Recursos Humanos, se procede a presentar la terna de los candidatos considerados ideales para el puesto de acuerdo al cumplimiento de requisitos, habilidades que posee y potencial que se puede desarrollar. En ocasiones

es posible que el Jefe de Departamento desee entrevistar a todos los candidatos, así como puede ser que solo sean elegidos dos o tres

10. *Entrevista con el jefe del departamento.* Se determina a los candidatos que desea entrevistar después de haber revisado y analizado la terna. De acuerdo a la elección, se procede a contactar nuevamente al candidato para coordinar una última entrevista con el jefe de departamento. Esta entrevista es considerada como la más importante debido a que la persona que realizó la solicitud estará frente a frente con su posible nuevo colaborador. se evalúan características más técnicas del candidato, evaluando habilidades y conocimientos, así como capacidades exigidas en el cargo del puesto solicitado. Además, se hace una evaluación de las habilidades demostradas, experiencia y perfil. Por último, un tema importante que se trata es la negociación económica y la disponibilidad para ocupar el puesto, factores críticos en el proceso de ingreso del personal. De esta manera, estas evaluaciones dan al cliente interno la información necesaria para dar el visto bueno al área de selección y reclutamiento.
11. *Selección del candidato a ser contratado.* Se cierra el proceso de las últimas entrevistas con el jefe del departamento, este realiza un análisis exhaustivo de los candidatos, con el fin de determinar el finalista a quién se le extenderá la oferta laboral.
12. *Oferta laboral.* Se contacta al candidato escogido por el jefe del departamento para extenderle la oferta laboral. Se le brinda todas las especificaciones del puesto, el día de ingreso a la firma, horario, detalles del salario mensual y los beneficios que podrá disfrutar al formar parte del equipo de trabajo. En candidato determina si está de acuerdo o no con las condiciones, en caso de que si entonces se procede a

gestionar el ingreso. En caso una declinación de la oferta laboral, se le informa al Jefe para poder gestionar la contratación de otro candidato.

13. *Contratación e integración a la firma.* En la oferta laboral se indica la fecha de ingreso e integración a la firma, en donde se le hará entrega del contrato a ser firmado y la incorporación oficial al puesto.

Los subprocesos descritos anteriormente aplican para todos los procesos de reclutamiento de selección y personal en Deloitte a nivel nacional de Costa Rica. Sin embargo, existe una variación para los procesos en los países de Republica Dominicana, Honduras y Nicaragua. La variación se encuentra en la primera entrevista con el departamento de recursos humanos, esta no se realiza de forma presencial, se realiza vía *skype* por videollamada, recordando que el motivo de este consiste en el hecho que únicamente el CSC de Costa Rica le brinda los servicios y el apoyo en todos los procesos de reclutamiento y selección a los diferentes países Latinoamericanos.

No obstante, cada organización tiene una forma distinta de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal y todos persiguen un mismo fin. Lo cual consiste, en encontrar a los candidatos ideales para el puesto, contactarlos e integrarlos al equipo de trabajo. Pero indudablemente, en el momento de que un nuevo colaborador se integre, es apenas el comienzo de una nueva trayectoria.

En la mayoría de las organizaciones se realizan pruebas y observaciones médicas para conocer el estado de salud del candidato y se administra la prueba del doping en caso de abuso de sustancias. Todo esto para poder anticipar complicaciones que pudiesen perjudicar tanto al colaborador como a la organización.

Aun cuando el proceso de reclutamiento y selección ha sido un éxito, es indispensable brindarle seguimiento al nuevo colaborador, extenderle capacitación constante, la formación adecuada y un ambiente armónico para lograr óptimos resultados. Una organización que invierte en el crecimiento de sus colaboradores, en conjunto crecerá.

Además de los procesos de reclutamiento y selección de personal habituales, Deloitte también cuenta con un programa para realizar prácticas profesionales y pasantías. Las personas que optan por hacer la práctica profesional deben ser estudiantes activos y cumplir con el requisito de entregar una carta de la universidad que respalde dicha actividad como requisito de graduación. El proceso es más corto, después de recibir el visto bueno, generalmente se realiza una sola entrevista con recursos humanos y no se le aplican pruebas tomando en cuenta que es una práctica y consiste en la adquisición de conocimiento y experiencia.

Otras actividades como la creación de expedientes, aplicación de pruebas, elaboración de informes, manejo del correo electrónico, entrevistas en inglés, colaboración en las ferias de empleo y elaboración de contratos también formaron parte del quehacer diario en las oficinas de Deloitte & Touche S.A.

Población atendida e intervenciones realizadas

Durante el desarrollo de la práctica profesional supervisada, realizada en Deloitte & Touche S.A. se tuvo la oportunidad de trabajar con una población muy amplia, tanto a nivel nacional como a nivel latinoamericano. Contemplando el alto volumen de trabajo, de forma individual se realizó un aproximado de siete a diez procesos de reclutamiento y selección

mensuales por colaborador, resultando en un aproximado de veintiocho a cuarenta procesos entre los meses de mayo a setiembre del 2016.

Se puede estimar que el rango de edad de los candidatos oscilaba entre los veinte y treinta cinco años, ambos géneros deleitaron de la oportunidad de participar en los procesos, sin discriminación, pero se observó un predominio del género masculino.

El promedio de escolaridad era el bachillerato universitario; a nivel nacional en Costa Rica los candidatos se encontraban ubicados en la Gran área metropolitana (GAM). Con respecto a los otros países, los datos eran similares y la ubicación de los candidatos de acuerdo al país se distribuye de la siguiente manera: Santo Domingo, República Dominicana; Francisco Morazán y Cortes, Honduras; Managua, Nicaragua.

Se realizaron labores de participación activa y soporte en los procesos de reclutamiento y selección de personal para Deloitte Costa Rica y Latinoamérica, este proceso se encuentra desglosado en el apartado de metodología aplicada.

Las intervenciones realizadas fueron básicamente de naturaleza asistencial y participativa; brindando soporte en los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional y latinoamericano, contratación de personal y trabajo de oficina en cuanto al manejo de correos electrónicos y seguimiento de procesos.

Alcances y limitaciones de la práctica supervisada

Alcances

- A lo largo de los cuatro meses de la práctica profesional supervisada se logró adquirir una experiencia enriquecedora en el ámbito de la Psicología Laboral.

- Se logró conocer y aplicar los pasos para los procesos de reclutamiento y selección de personal en Deloitte a nivel nacional y latinoamericano, obteniendo óptimos resultados.
- La modificación y mejora de la plantilla de preselección telefónica de candidatos realizando cambios para incrementar la calidad de información y los tiempos invertidos.
- La agilización de los procesos de reclutamiento y selección de personal para puestos bilingües empleando un pre-filtro de valoración del inglés para determinar los niveles antes de aplicar pruebas técnicas.
- Y por último se logró brindar un mejor servicio con respecto al seguimiento de candidatos en cuanto a la finalización de los procesos, que anteriormente había de muy baja calidad.

Limitaciones de tiempo

Se considera como una de las limitaciones más importantes para la presentación de temas en los tiempos pre-establecidos, debido al volumen de trabajo sumamente elevado. Adicionalmente, los procesos urgentes tienden a extender el tiempo de los otros procesos considerando el nivel de prioridad. Y por último, por tratarse de una práctica profesional de solo cuatro meses, conlleva esta limitante para la disponibilidad de realizar más aportes y mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal.

Limitaciones de dinero

Recursos para la contratación de más personal en el área de reclutamiento y selección de selección de personal en el CSC para Deloitte Costa Rica, con el fin de agilizar los

procesos los cuales actualmente son realizados para seis países, tomando en cuenta que la primera semana de setiembre se unieron los países de Guatemala y El Salvador al CSC como clientes directos y por lo tanto la demanda de personal a ser reclutada aumentó significativamente.

Limitaciones de posibilidades

Realizar charlas y talleres para el personal de reclutamiento y selección de personal que permita el aprendizaje de técnicas para manejar el estrés.

Conclusiones

El desarrollo del informe se fundamenta la práctica profesional supervisada en el área laboral, realizada en la firma Deloitte & Touche S.A., entre los meses de mayo a setiembre del 2016, en relación con los objetivos establecidos el inicio del trabajo se concluye los siguientes puntos.

El aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de psicología, en el área de reclutamiento y selección de personal permitió la adquisición de una experiencia enriquecedora a nivel profesional y fomentó el primer contacto con el mundo laboral que difícilmente se percibe solo en la teoría.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal que se ejecutan en el centro de servicios compartidos en la firma Deloitte reflejan un patrón estructurado, orientado a obtener los máximos resultados, reduciendo costos y tiempo debido a la gran demanda de procesos. Sin embargo, no se posee una herramienta para agilizar los pasos, tal como el *taleo*, lo cual ayudaría aún más en la reducción de tiempo y control de procesos a realizar.

Se logró conocer a profundidad todo el proceso y subprocesos de reclutamiento y selección de personal y se logró aplicar de manera efectiva. Sin embargo, se observa que no se aplican pruebas médicas a los colaboradores nuevos. Este procedimiento de pruebas médicas es común en las grandes firmas y organizaciones y surge la inquietud al respecto de la aplicación.

También se observó la necesidad de capacitaciones para el personal del CSC y la necesidad de conocer técnicas para lograr canalizar el estrés que se genera por la alta demanda de los procesos.

En este informe realiza una descripción de los procesos de reclutamiento y selección de personal en Deloitte, haciendo mención de los datos más relevantes. Por lo tanto, se conserva la confidencialidad y se procede solo a arrojar información básica en cuanto al desarrollo de los procesos y los pasos que se realizan. El acceso a la documentación que se utiliza dentro de la firma en estos procesos, no fue autorizado ya que son documentos confidenciales y la mayoría son de carácter legal como contratos y acuerdos. De igual manera se adjuntan anexos para ejemplificar el formato básico de la documentación que se puede utilizar.

Durante el periodo de los cuatro meses del 02 de mayo al 02 de setiembre del 2016, se logró colaborar activamente en todos los procesos asignados; disfrutando de un horario laboral de tiempo completo, lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:30 p.m. para poder aprender, conocer, desarrollar e implementar el conocimiento.

Por último, se puede concluir que los conocimientos fueron solidificados a medida que la teoría conocida se lograba combinar con la práctica y las exigencias de la vida

laboral. Queda demostrado que la psicología I/O ha tenido un gran impacto en los recursos humanos y específicamente en los procesos de selección y reclutamiento de personal, permitiendo ver más allá de los parámetros establecidos por la administración de personal, y estudiando al ser humano como un todo dentro del entorno laboral. Esta práctica se considera como un logro significativo en el ámbito de las prácticas profesionales supervisadas dentro de la Universidad Adventista de Centro América, siendo el primer contacto con una firma Auditora y Consultora reconocida a nivel mundial.

Recomendaciones

Por medio de la observación y en vista de las conclusiones anteriores se lograron identificar algunas áreas de mejora, por lo tanto se procede a realizar las recomendaciones pertinentes.

Recomendaciones para la Institución

- a. Valorar la posibilidad de implementar una herramienta, como el Oracle Taleo Cloud Servicio, que permite a negocios y empresas reclutar a los empleados más valiosos con habilidades talentosas de las nubes correctas. Es la plataforma de administración de talentos basada en la nube más grande de la industria, colecta información relevante durante todo el ciclo de vida del empleado, lo que habilita a RR.HH., gerentes y empleados a aprovechar su talento en nube para impulsar un rendimiento mejorado y un negocio exitoso. Esto con el fin de agilizar los procesos y ahorrando tiempo.

- b. Considerar la aplicación de exámenes médicos para los colaboradores nuevos, con el objetivo de tener un registro y poder tomar en cuenta las consideraciones de salud en caso de que se presente alguna situación en particular.
- c. Brindar capacitaciones al personal del departamento de centro de servicios compartidos para el desarrollo de habilidades y conocimientos de clima laboral y otras áreas a fin.
- d. Ofrecer talleres y charlas al personal de reclutamiento y selección acerca de técnicas para el manejo de estrés y la comunicación asertiva, tomando en cuenta que se observan altos niveles de estrés y reiteradas ocasiones el pobre control de la misma y la presencia de enfermedades como hipertensión a raíz del estrés.
- e. Contemplar la posibilidad de contratación de más personal para integrar el equipo de reclutamiento y selección de personal para lograr manejar los altos volúmenes de trabajo y disminuir los tiempos invertidos en los procesos.

Recomendaciones para la Escuela de Psicología

- a. Realizar charlas y talleres para que los estudiantes estén en constante crecimiento y contacto con la realidad aprendiendo a unir la teoría con la práctica.
- b. Crear convenios con diferentes organizaciones para expandir las oportunidades de realización de práctica profesional para futuros graduandos.
- c. Establecer espacios de orientación para los estudiantes que se encuentran realizando la práctica profesional o tesis en donde puedan compartir sus experiencias y evacuar dudas.

Referencias

- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3a ed.). México: Manual Moderno.
- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- Arnold, J., & Randall, R. e. (2012). *Psicología del Trabajo* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (Febrero de 2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Deloitte & Touche S.A. (2014). *Deloitte.com*. Recuperado el 07 de Octubre de 2016, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/about-deloitte/140806_cr-MemoriaDeloitteCR-50aniversario.pdf
- Deloitte. (2016). *Deloitte*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Codigo_Etico.pdf

Deloitte, S.L. (2016). Deloitte Costa Rica. 50 años de servicio con excelencia.

Deloitte.com Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Codigo_Etico.pdf

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimoprimer ed.). México:

Pearson Education. Recuperado el 20 de noviembre de 2016

donempleo. (02 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://recursos.donempleo.com/contrato-trabajo.html#Caracteristicas>

Fundación Laboral de Construcción. (SF). *Construmática*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de

http://www.construmatica.com/construpedia/Contrataci%C3%B3n_Laboral_B%C3%A1sica:_Las_Partes_en_el_Contrato_de_Trabajo

Garcia, V. (27 de setiembre de 2010). *Conyuntura economica*. Recuperado el 26 de

noviembre de 2016, de <http://coyunturaeconomica.com/leyes-laborales/contrato-laboral>

Gomez Veléz, M. (Enero-Junio de 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado el 25 de Octubre de 2016

Grupo Centra. (s.f.). *Grupo Centra*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de

<http://www.grupocentra.com/Habilidades-Interpersonales/entrevista-por-competencias.html>

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

México: McGraw Hill.

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

enseñanza, 7(2), 1-24. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016

mheducation. (SF). Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de

http://assets.mheducation.es/bcv/actualizaciones/documentos/FOL_GM_02.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Abril de 2016). *secmesa*. Recuperado el 21 de

Noviembre de 2016, de [http://www.secmesa.com/wp-](http://www.secmesa.com/wp-content/uploads/2016/04/manual_laboral.pdf)

[content/uploads/2016/04/manual_laboral.pdf](http://www.secmesa.com/wp-content/uploads/2016/04/manual_laboral.pdf)

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

Nunes, P. (26 de Setiembre de 2012). *knoow*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de

http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/acuerdo_confidencialidad.htm

Pruebas DISC. (2016). *Pruebas DISC*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de

<http://pruebasdisc.com/>

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Selección de Personal*. Málaga, España: Vértice.

Recuperado el 18 de Noviembre de 2016

Umaña, E. (2009). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del*

potencial humano (Segunda ed.). San José, Costa Rica: EUNED. Recuperado el 08

de Noviembre de 2016