

**Universidad Adventista de Centroamérica  
Escuela de Psicología**

**Práctica supervisada**

**Análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección de personal para la empresa  
educativa Academia Líder**

**Nombre del alumno:**

Kemberly Rachelle Montoya Hernández

**Tutora:**

M.Sc. Grethel Bolaños Alfaro

**Alajuela, Costa Rica  
Febrero 2019**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Descripción de la institución</b> .....	6
<b>Objetivos</b> .....	9
<b>Objetivo general</b> .....	9
<b>Objetivos específicos</b> .....	9
<b>Justificación</b> .....	9
<b>Psicología del trabajo y de las organizaciones</b> .....	10
<b>Antecedentes de la psicología del trabajo y de las organizaciones</b> .....	10
<b>Definición y objeto de estudio de la psicología del trabajo y de las organizaciones</b> .	12
<b>Áreas de trabajo de la psicología del trabajo y organizacional</b> .....	15
<b>Funciones y rol del profesional en psicología laboral</b> .....	17
<b>Pasos para la selección de personal</b> .....	19
<b>Análisis y diseño de puestos</b> .....	22
<b>Características del análisis de puestos</b> .....	24
<b>Etapas del proceso para el diseño de puesto o su actualización.</b> .....	26
<b>Técnicas de recolección de datos</b> .....	28
<b>Importancia del análisis y descripción de puestos.</b> .....	33
<b>Reclutamiento</b> .....	38
<b>Causas por las que una empresa busca candidatos.</b> .....	39
<b>Tipos de reclutamiento.</b> .....	39
<b>Selección de personal</b> .....	42
<b>Importancia de un buen proceso de selección de personal.</b> .....	43
<b>Técnicas utilizadas.</b> .....	44
<b>Informe de selección de personal</b> .....	55
<b>Tipos de informes.</b> .....	56
<b>Contrato psicológico, empresa - colaborador</b> .....	56
<b>Contratación</b> .....	57

### 3 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

<b>Inducción al empleo</b> .....	58
<b>Etapas de la inducción.</b> .....	59
<b>La ética y la reforma procesal laboral en procesos de selección de personal</b> .....	60
<b>La docencia del idioma inglés en Costa Rica</b> .....	67
<b>Roles de un docente que enseña el idioma inglés.</b> .....	69
<b>Ética en el profesional en psicología que se desempeña en psicología laboral</b> .....	70
<b>Metodología aplicada</b> .....	72
<b>Contexto de la investigación</b> .....	72
<b>Descripción de participantes</b> .....	72
<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	73
<b>Procedimientos</b> .....	74
<b>Población meta</b> .....	79
<b>Proceso de contratación 1</b> .....	83
<b>Proceso de contratación 2</b> .....	88
<b>Procedimientos e intervenciones realizadas</b> .....	94
<b>Primer filtro</b> .....	94
<b>Segundo filtro</b> .....	94
<b>Tercer filtro</b> .....	94
<b>Alcances y limitaciones</b> .....	95
<b>Alcances</b> .....	95
<b>Limitaciones</b> .....	97
<b>Conclusiones</b> .....	98
<b>Recomendaciones</b> .....	100
<b>Referencias</b> .....	102
<b>Apéndices</b> .....	109
<b>Apéndice N° 1</b> .....	109
<b>Apéndice N°2</b> .....	110

#### 4 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

<b>Apéndice N° 3</b> .....	115
<b>Apéndice N° 4</b> .....	116
<b>Apéndice N° 5</b> .....	117
<b>Apéndice N° 6</b> .....	120
<b>Apéndice N° 7</b> .....	121
<b>Apéndice N° 8</b> .....	129
<b>Apéndice N° 9</b> .....	131
<b>Apéndice N° 10</b> .....	134
<b>Apéndice N° 11</b> .....	138

## **Introducción**

En el presente informe de práctica profesional supervisada, se analizan diversos temas que son de ayuda y guía para la realización de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, entre otros temas de relevancia para esta área de la Psicología.

Actualmente el departamento de gestión del talento humano, anteriormente conocido como recursos humanos, está implementando y actualizando las herramientas a utilizar con el proceso de reclutamiento y selección de personal, dado que las técnicas anteriores presentaban diversas deficiencias para que la empresa contratara personal de calidad y con los requisitos técnicos y aptitudinales acordes al puesto a desempeñar.

Una contratación eficaz y eficiente del personal requerido representa para una empresa tiempo, productividad y un alto costo y desarrollo para la empresa, considerando igualmente el tiempo y desgaste que pueda significar el proceso de búsqueda de empleo para un candidato.

Por lo tanto, se buscaba lograr resultados satisfactorios en las contrataciones futuras para Academia Líder, se implementó lo anteriormente mencionado, la elaboración y diseño de un análisis de puestos, las técnicas con las que se contó en el proceso de selección de personal consta de una prueba de personalidad llamada NEO-PI, una entrevista por competencias y una clase de veinte minutos, con el fin de obtener al candidato idóneo.

Se realizaron diez procesos de entrevistas a personas del sector de Alajuela y Heredia, para el puesto de docente de inglés, de los cuales cinco terminaron en una contratación.

## 6 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Este proceso de selección fue logrado a que previamente la empresa educativa contaba ya con currículos, debido a sus publicaciones en las redes sociales, anunciando el puesto de docente de inglés, en donde los interesados enviaban sus hojas de vida al correo de la empresa. Además de participó en una feria de empleo dirigida por la Cámara de Comercio de Alajuela, en donde se reclutaron sesenta y ocho currículos de interesados en fungir como docentes de diferentes áreas y carreras en Academia Líder, incluyendo docentes de inglés.

### **Descripción de la institución**

Se aplicó una entrevista exploratoria (Apéndice N°1) a la empresa Academia Líder, en donde se conoce sobre su historia, dicha empresa educativa es fundada por Don Randall Fonseca en el año 2005, cumpliendo este mismo funciones de secretario y maestro entre otras, poco a poco él fue contratando más maestros de inglés, se contrataban docentes como personas sin título de enseñanza pero que en teoría hablaran el idioma inglés en buena manera.

Academia Líder, es una institución educativa privada, que cuenta con siete sedes a nivel nacional, distribuidas entre Alajuela, Puntarenas, Heredia, Cartago, Tres Ríos, San José. Sus servicios se basan en brindar cursos libres en inglés, portugués, italiano, computación y manipulación de alimentos, además de carreras técnicas como administración de negocios, gestión de ventas, estrategias de mercadeo, recursos humanos y servicio al cliente, y actualmente se está incurriendo en contabilidad y asistente preescolar. Sus servicios están dirigidos básicamente a jóvenes y adultos, en algunos de estos a partir de los doce años de edad se pueden matricular en cursos libres más que todo.

## 7 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Su misión se basa en satisfacer las necesidades educativas del país, con sistemas claros y de equidad social para lograr un rendimiento de nivel superior.

Su visión, ser una institución privada con responsabilidad social, capaz de desarrollar programas de calidad y satisfacción.

Como valores, excelente servicio, eficiencia y eficacia, y compromiso con responsabilidad.

La planilla de la empresa se ve conformada por cien personas, diecisiete en el área administrativa y ochenta y tres como docentes en general. Cabe mencionar que dentro de su planilla, Academia Líder cuenta con un profesional en psicología, que apoya con los cursos de habilidades blandas, pero aparte de esto no cuenta con otro papel dentro de la academia, por lo tanto, las funciones de reclutamiento y selección de personal son ejecutadas por la Coordinadora Académica General y con escasos recursos técnicos.

La academia constantemente se encuentra en procesos reclutamiento y selección de personal, contratando docentes alrededor de cada dos meses en modalidad de servicios profesionales. Generalmente se llenan los cupos que tienen con los docentes fijos de la institución, por esta razón es necesaria la contratación constante de nuevos docentes. Usualmente las contrataciones son para una estadía a corto plazo. En el caso que el docente demuestre buenos resultados con su desempeño, la empresa le ofrece la oportunidad de laborar por un periodo mayor, por todo esto, se puede tomar como periodo de prueba los dos primeros meses de trabajo y de estos dependerá si el docente continúa o no para Academia Líder.

## 8 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Hasta la actualidad, el proceso de reclutamiento y selección de personal en Academia Líder inicia anunciando mediante las redes sociales las vacantes, posteriormente se reciben los currículums de los oferentes, siendo estos mismos analizados, verificando que cumplan con algunas especificaciones como que el candidato cuente con un bachillerato o licenciatura en la enseñanza del inglés. Posteriormente, se le llama para realizar una entrevista, tanto en inglés como en español para evaluar el dominio del idioma, aptitudes, personalidad, conocimientos en pedagogía y otros. Durante esta fase, se les mencionan las reglas generales de la empresa. En el caso que el candidato pase la entrevista en inglés se le pide que realice una mini clase de veinte minutos, en donde el candidato será evaluado por un tribunal que asigna la academia y así se elige si la persona es apta o no para el puesto de docente.

Según la Coordinadora Académica General este proceso anteriormente mencionado, traía algunas desventajas y limitantes para la academia, como que el periodo de selección en muchas ocasiones se hacía muy extenso, hasta de dos semanas, y desgastante en entrevistar los candidatos en un día. Y en otro, todas las pruebas en vivo mediante la clase de prueba. Todo esto sumado a que la realidad de la empresa es que la persona quien asume esta labor tiene por recargo las acciones de reclutamiento y selección del personal, y es encargada de otras funciones.

Cabe subrayar también, que dicha academia no cuenta con un manual de puestos ni la especificidad de los perfiles profesionales de los puestos que ocupa la empresa, incluido acá, para los docentes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Construir y ejecutar un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias sociolaborales para la elección de candidatos idóneos para el puesto de docente del idioma inglés de la empresa educativa Academia Líder, en las sedes Alajuela y Heredia en el período de setiembre a noviembre 2018.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los criterios y procesos utilizados en la actualidad, por la empresa Academia Líder para la selección de personal docente.
- Elaborar los instrumentos necesarios para un adecuado proceso de selección de personal desde el modelo gestión por competencias.
- Diseñar un documento de propuesta para la empresa, de manera que se garantice el cumplimiento de la legislación laboral costarricense y los principios de gestión del talento humano basado en competencias, en materia de reclutamiento y selección de personal.

## **Justificación**

Es importante la realización de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa, porque esto disminuye las posibilidades de caer en una contratación insatisfactoria, que futuramente puede traer otras consecuencias como baja productividad, además de un alto costo, desarrollo y tiempo para la empresa debido a que esta misma debe de buscar un nuevo candidato, involucrando esto que se debe realizar nuevamente todo un proceso de selección de personal.

Para la empresa educativa Academia Líder, era importante contar con un proceso de selección de personal estructurado y formal, debido a que carecían de este para sus procesos en la contratación de docentes. Con esto se logró además la realización de un

perfil de puestos, ayudando esto a conocer las habilidades, aptitudes y actitudes con las que debe de contar el futuro colaborador, guiando esto a la obtención del candidato idóneo.

### **Psicología del trabajo y de las organizaciones**

En el presente marco teórico se va a desarrollar la definición, área de acción y abordaje de la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO), unido a las actividades específicas que implica la construcción de los perfiles profesiográficos para puestos (ver Apéndice N° 2) y el debido proceso de reclutamiento y selección de personal. Dentro de los pasos a seguir en todo proceso de selección se detallarán los instrumentos y herramientas utilizadas por los profesionales en psicología aboral así como la elaboración de informes, contrato psicológico y formal e inducción requerida para los casos de participantes que ganen el concurso. Además en este apartado se detallan dos categorías importantes adicionales como la función del docente de inglés, esto considerando que es la ocupación que fue estudiada en la presente práctica profesional supervisada y con trascendencia los principios éticos, morales y cristianos de un profesional en su quehacer laboral.

### **Antecedentes de la psicología del trabajo y de las organizaciones**

Históricamente la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO) surgió a finales del siglo XIX y comienzos del XX. Se ha asociado con el escrito “The Theory of Adversiting” de Walter Dill Scott y con el escrito “Psychology and Industrial Efficiency” de Hugo Münsterberg publicado en el año 1913 (Gómez, 2015).

Diferentes investigaciones han demostrado que los inicios de la PTO se encuentran estrechamente relacionados a las dos guerras mundiales, vinculado a las pruebas de selección de los soldados que iban a las fuerzas armadas. Siguiendo a Gómez (2015) se

## 11 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

evidencia que las evaluaciones que utilizaron estos primeros psicólogos laborales fueron llamadas Army Alfa y Army Beta. El objetivo de éstas era medir las discapacidades cognitivas, las habilidades mentales y la inteligencia innata (independiente de la escolaridad).

La cuna de auge de esta disciplina aplicada ha sido Estados Unidos. País en el cual sobresalen los científicos sociales John Watson, Henry Gantt, los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, entre otros (Gomez, 2015).

Fuera de los Estados Unidos, esta disciplina prosperó con psicólogos que se ocuparon de estudiar los problemas de la industria como: Jules Suter en Suiza; Bernad Muscio en Australia; Franziska Bayngartern–Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin en Alemania; Jean Marie Lahy en Francia; Edward Webster en Canadá y Cyril Burt, Charles Myers y Sir Frederick Bartlett en Gran Bretaña. (Gómez, 2015)

Durante la Segunda Guerra Mundial, alrededor del año 1944, la American Psychological Association (APA) señala formalmente el carácter científico de la psicología industrial. En ese entonces se realiza la División 14 que posteriormente (después del año 1970) cambia de nombre por división de sicología industrial y organizacional (Gómez, 2015)

Como lo expone Gómez (2015), posteriormente en “el año 1960 se cambia la legislación de los derechos civiles en Estados Unidos y los profesionales de recursos humanos tenían la obligación de dar un trato igual a todas las personas en los procesos de selección, libre de discriminación” (p.136).

## 12 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Desde entonces, esta disciplina ha sido conocida con varios nombres relaciones laborales, psicología industrial, psicología del trabajo, psicología laboral o empresarial.

### **Definición y objeto de estudio de la psicología del trabajo y de las organizaciones**

De acuerdo con Aamodt (2010), la psicología del trabajo y de las organizaciones se define como una rama de la psicología que aplica los estudios psicológicos individuales a los entornos laborales considerando la influencia que tienen dialécticamente las organizaciones sobre las personas, y el desarrollo de cada persona en el entorno de trabajo que se desenvuelve.

La PTO estudia al individuo, sus procesos mentales, comportamientos y actitudes, pensamientos y sentimientos, su interacción con los otros y en su relación personal y productiva, así como el estudio de la organización como un todo, aborda la cultura de cada lugar de trabajo, las condiciones laborales, nivel de satisfacción y calidad de vida de los entornos laborales. En esta línea, la Universidad Internacional de Valencia (2018), se refiere a la PTO como aquella que:

Estudia científicamente el comportamiento del ser humano en entornos profesionales. Un psicólogo industrial aplica los conocimientos que ha acumulado la psicología con el objetivo de mejorar la eficiencia en las empresas, el desempeño de los trabajadores y el bienestar de las personas que componen la organización.

(párr.3)

Y Vivancos (2017), complementa lo antes mencionado, con la siguiente definición:

Esta ciencia busca enriquecer el conocimiento sobre todos los factores que favorecen y afectan los procesos en el ámbito laboral. De este modo, gracias a la

### 13 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

psicología industrial se busca mejorar la calidad de servicio de una organización, así como también el estado de las personas que trabajan allí (párr. 38).

Gracias a los aportes anteriores, se puede definir la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO) como aquella ciencia que se encarga de velar por el bienestar integral de los colaboradores dentro de su entorno de trabajo, aplicando conocimientos psicológicos desde diferentes paradigmas de la psicología, al bienestar y clima organizacional saludable para el buen desenvolvimiento de los colaboradores en dicha empresa.

La PTO busca obtener resultados positivos tanto para la empresa, como para el colaborador, en donde el objeto principal es velar por el bienestar del colaborador en su lugar de trabajo, proporcionándole un ambiente saludable, el colaborador que se encuentre satisfecho con su lugar de trabajo brindará resultados positivos y satisfactorios a la empresa donde ejerce como agradecimiento y compromiso por el interés que pone dicha empresa en su bienestar laboral. Por lo tanto cuidando del bienestar de uno se cuida el del otro y los resultados llegan a ser tangibles y observables.

Como toda rama, la psicología cuenta con principios básicos, los cuales son expuestos por Aamodt (2010), en los que se encuentran un principio de aprendizaje, los sociales y de motivación y emoción, estos mencionados son aplicados también al área de trabajo, el principio de aprendizaje se utiliza en gran medida para generar programas de capacitación como a la vez planes de incentivos para los colaboradores, el principio social se utiliza para crear grupos y a la vez entender y resolver conflictos de los colaboradores de manera personal como otros que existan entre ellos mismos, y por último, los principios de motivación y emoción buscan alentar y motivar a los colaboradores dentro de su entorno

## 14 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

laboral. Por lo tanto, la PTO no se encuentra muy distanciada de la psicología clínica o en otras palabras la clásica, la PTO busca adaptar las bases de la psicología al ámbito laboral, para crear de este un lugar saludable y apto para el buen desenvolvimiento de la misma como en el caso principal de sus colaboradores.

Como se ha venido revisando, la PTO se nutre de diversas disciplinas, como las que destaca seguidamente el autor Chiavenato (s,f) y Herrera (2017):

- La psicología. Desde la psicología en general se aporta en los conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación y el aprendizaje. De igual manera desde la rama de la psicología social se suman los abordajes relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes y la toma de decisiones en grupo, entre otros.
- La sociología. Suma los principios básicos de status, el prestigio, el poder, el conflicto además de todas las temáticas referentes a la teoría y dinámicas de las organizaciones.
- La antropología. Desde esta disciplina se analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes culturalmente heredadas.
- Las ciencias políticas. Desde estas áreas se incorporan conceptos relativos con el manejo del poder, el conflicto y la política organizacional.

La PTO ejerce sus funciones desde las oficinas de recursos humanos de las diferentes empresas y organizaciones. Actualmente este departamento también es conocido como departamento de gestión del talento humano.

## 15 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Existen otras ciencias que cumplen con funciones similares, pero existen diferencias significativas que distinguen a la PTO de otras. Aamodt (2010), afirma que “la aplicación de los principios psicológicos es lo que distingue mejor a la psicología de otros campos similares” (p.2). Otra diferencia brindada por este autor, es que la PTO examina factores que afectan a la gente en una organización, además que los campos de las ciencias administrativas “examinan áreas como contabilidad, economía y marketing; mientras que los programas de la PTO se enfocan casi exhaustivamente en temas relacionados con las personas en una organización” (p.2).

Las ciencias administrativas realizan sus labores dentro de un enfoque muy mecánico, mientras que la PTO busca un enfoque mucho más humanista siendo a la vez guiado por la objetividad.

La PTO aborda temas como análisis y descripción de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, adaptación del puesto de trabajo al colaborador, motivación y sistemas de recompensa, evaluación del desempeño, capacitaciones profesionales entre otras (Aamodt, 2010).

### **Áreas de trabajo de la psicología del trabajo y organizacional**

Seguidamente se mencionan todas las áreas que abarca esta disciplina de la psicología del trabajo y de las organizaciones:

- Análisis y diseño de puestos (ver Apéndice N°2)
- Reclutamiento y selección de personal
- Clima y cultura organizacional.
- Estudios de satisfacción laboral

## 16 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Salud ocupacional laboral (promoción de la salud y prevención de enfermedades laborales)
- Compensaciones
- Evaluaciones de desempeño
- Estudios de comportamiento del consumidor y marketing
- Funciones administrativas como admisión, evaluación, compensación, retención y el desarrollo de las personas.
- Capacitaciones y formación a los colaboradores
- Acciones de motivación y desempeño laboral
- Negociación estratégica y resolución de conflictos

Como se logra observar, la PTO en una de sus áreas de abordaje, se enfoca en el colaborador, desde inicio a fin, busca obtener candidatos de calidad, realizando con ellos un proceso en donde posteriormente se les convierte en colaboradores de una empresa, buscando mantener un bienestar y motivación en ellos pero sin descuidar la calidad de sus trabajos y de sus resultados.

Son muchas y diversas las áreas de trabajo de un profesional en psicología laboral dentro de una empresa, en el trabajo presente se propone conocer y profundizar en los temas de análisis de puestos así como en reclutamiento y selección de personal, dichos cuales serán definidos más adelante.

En general los psicólogos trabajan como colaboradores, por cuenta propia o de forma independiente, prestando servicios de asesorías o participando en procesos de selección de personal, capacitación, estudios de comportamiento organizacional, programas

de bienestar laboral, compensación e incentivos, gestión de competencias, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

### **Funciones y rol del profesional en psicología laboral**

Así como es importante conocer las áreas de trabajo del profesional en psicología laboral, también lo es conocer cuáles son sus roles, tareas o funciones en la empresa. En la página web Psicología y Empresa (2010), se mencionan algunos de los roles o funciones del profesional en psicología laboral, dichos son:

- Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.
- Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.
- Realizar observaciones, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.
- Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y psicosociales, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.

## 18 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los colaboradores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.
- Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las maquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales.
- Generar propuestas y soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.
- Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.
- Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.
- Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.
- Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.
- Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los

## 19 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

- Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.

### **Pasos para la selección de personal**

A continuación se presentarán veinte pasos para la selección de personal, estos son importantes porque se abarcan todos los pasos necesarios para la selección satisfactoria y exitosa del personal, la omisión de alguno de estos pasos puede llegar a ser crucial para la empresa, porque se puede llegar a contratar a un personal no apto ni calificado para el puesto por dicha omisión, y realmente esto es lo que sucede en muchas empresas actualmente, este es el porqué de las malas decisiones de una contratación, en donde en vez de traer beneficios viene a perjudicarla.

Una empresa que aspira al éxito debe de tomar todas las medidas necesarias para poder obtener personal calificado para sus puestos, pues de aquí vendrán los resultados posteriores, que ayudarán a fortalecer el buen nombre de una empresa, así como su calidad.

Alles (2016) recomienda la ejecución de los veinte pasos siguientes:

1. Necesidad de cubrir una vacante: el futuro jefe es el encargado de la decisión de cubrir cierto puesto dentro de la empresa.
2. Solicitud de personal: las organizaciones usualmente cuentan con procedimientos establecidos para esta instancia. El futuro jefe es el encargado de comunicarle a la persona correspondiente sobre dicha necesidad para cubrir la vacante presente.

## 20 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

3. Revisión del descriptivo de puesto: revisar si la empresa cuenta con un perfil de puesto para el puesto solicitado a cubrir, revisándolo con el futuro jefe y tomando las notas complementarias y necesarias.
4. Recolectar información sobre el perfil: de contar con un perfil de puesto para dicho cargo, se deberá recolectar toda la información necesaria, de no contar con el perfil de puesto será necesario recolectar la información que permita elaborar un perfil de búsqueda.
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos: en ocasiones dentro de la empresa existen personas que cuentan con el perfil apto para cubrir tal vacante, por lo tanto esta persona estaría siendo promovida a un nuevo cargo.
6. Decisión, búsqueda interna, externa o mixta: la empresa decide qué tipo de búsqueda realizar.
7. Elección de fuentes de reclutamiento: se eligen que herramientas y técnicas de reclutamiento se implementarán, como la publicación de anuncios, revisión de base de datos, contratación de consultoras especializadas, etc.
8. Recepción de antecedentes: de acuerdo a las fuentes utilizadas en el reclutamiento, se recibirán los antecedentes de las personas interesadas como el currículum vitae y demás papeles que se consideren necesarios
9. Primeros filtros: implica la lectura de los antecedentes, currículum vitae, entre otros, siendo el objetivo principal el poder identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil de puesto.

## 21 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

10. Entrevistas: tiene como objetivos el conocer al candidato, así como el análisis y evaluación de la historia laboral del candidato, como otras competencias, viendo si el candidato cumple con el perfil del puesto.
11. Evaluaciones específicas: pueden ser evaluaciones técnicas, de habilidades, médicas o psicológicas, queda a disposición de la empresa la elección de estas.
12. Formación de candidaturas: gracias a la información recolectada en los pasos anteriores, se deben de identificar a los mejores postulantes para el puesto, considerando así los aspectos económicos del puesto y las pretensiones de los postulantes.
13. Informe sobre finalistas: se realiza un informe con la información completa de los postulantes, de manera ordenada, sencilla y fácil de entender por el futuro jefe.
14. Presentación de finalistas al futuro jefe: incluye apoyo en la coordinación de entrevistas y en cualquier otro aspecto relacionado en el cual el futuro jefe podría llegar a necesitar ayuda.
15. Selección del finalista: el encargado de recursos humanos, brinda también asesorías al futuro jefe en el momento en el que este deba de tomar una decisión final sobre la contratación del candidato.
16. Negociación: sería ideal que la negociación de las condiciones de contratación las realice el futuro jefe, y si este no es la persona con la mayor capacidad o autoridad para ello, la negociación y oferta la puede realizar el jefe del jefe o el responsable de recursos humanos.

## 22 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

17. Oferta por escrito: esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, pero se le considera como una buena práctica. Las organizaciones que las realizan lo hacen a todos los niveles.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso: se recomienda a las empresas realizar este paso, debido a que muchos postulantes se mantienen a la espera de una respuesta sobre el resultado del proceso.
19. Proceso de admisión: cada organización determina los aspectos a considerar según los distintos niveles organizacionales cumpliendo, en todos los casos, los aspectos legales relacionados.
20. Inducción: esta usualmente se divide en dos partes, la primera es realizada por el departamento de recursos humanos y la segunda por el jefe directo del nuevo integrante.

### **Análisis y diseño de puestos**

Es de suma importancia el abordaje en el análisis y diseño de puestos, ya que esta juega un papel fundamental, que debe de tomarse en cuenta antes del reclutamiento y selección de personal. El análisis y diseño de puestos brinda información importante de las características que debe de tener el candidato y que requisitos debe de cumplir para poder ser seleccionado para cubrir la presente vacante dentro de la empresa.

De acuerdo con Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), “el diseño de puestos es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” (citado por Torres y Jaramillo, 2014, p. 7).

## 23 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

La Universidad Internacional de Valencia (2018), ofrece un aporte de que es lo que se busca de manera general con el análisis de un puesto de trabajo, diciendo que algunas de las preguntas más frecuentes que se busca responder son “¿Qué funciones debe desempeñar una persona en determinado puesto? ¿Qué habilidades debe tener para realizar esas funciones?” (párr.5).

Se entiende que la función principal del análisis y descripción de puestos o también conocido como diseño de puestos, es un proceso donde se diseñan las funciones y tareas para cada colaborador con su puesto de trabajo, teniendo por escrito un documento brindado por la empresa en donde queda claro sus deberes y obligaciones, donde además se está especificado las habilidades, cualidades y competencias que debe de tener la persona para poder aspirar a dicho empleo.

El análisis y descripción de puestos brinda un respaldo tanto a la empresa como al colaborador, al tener por escrito los deberes y obligaciones de dicho colaborador, siempre y cuando éstas vayan de acuerdo a la ley y a los derechos del colaborador. Como se puede revisar en el Código de Trabajo de Costa Rica, en caso que un empleador se encuentre abusando laboralmente de un colaborador, imponiéndole más obligaciones de las que le tocan, este último puede alegar mediante la descripción escrita de su puesto la explotación laboral de la que está siendo víctima. En otro caso, podría presentarse que el colaborador no está cumpliendo eficientemente con sus labores que estaban establecidas en el diseño de puesto desde su contratación y por lo tanto el empleador se encuentra en el derecho de tomar medidas por la falta de compromiso del colaborador con la empresa, en ambos casos, el diseño de puestos por escrito llega a ser un respaldo en casos como los anteriormente mencionados.

## 24 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Torres y Jaramillo (2014), cree que al momento de crear un cargo se debe de pensar en la utilidad de este, y como este mismo ayudará al cumplimiento de las metas y objetivos de dichas empresas, es importante esto antes de crear un diseño de puestos.

En algunas empresas, pueden tener en planilla algunos puestos duplicados o que son innecesarios, por lo tanto, es trascendental que se analice cada puesto antes de ser implementado y medir los resultados obtenidos por estos, si van acorde a las metas y objetivos de la empresa.

Todo puesto de trabajo debe de buscar el crecimiento y desarrollo de la empresa para la cual ejerce, si no es así posiblemente este puesto no sea indispensable ni necesario, por lo tanto se puede prescindir de éste ya que no ofrece ningún aporte ni desarrollo para la empresa.

Es destacable mencionar la importancia de que el profesional en psicología debe de trabajar en equipo con la administración y demás colaboradores de la empresa, porque estos serán los encargados de brindar la información necesaria para la elaboración de un perfil de puestos adecuado y correcto.

### **Características del análisis de puestos**

Este proceso presenta características muy específicas y particulares, dichas son brindadas por Naumov (2011, citado por Torres y Jaramillo, 2014) en las cuales podemos encontrar:

1. Es un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional.
2. Brinda pautas a los directivos para conocer qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.

## 25 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

3. De acuerdo con lo anterior, brinda pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.
4. Permite identificar puestos delgados, que son aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifican su presencia.
5. Identifica puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.
6. También existen puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las que otros, cuya actividad duplicativa es superflua y no se justifica.
7. El análisis es concreto, objetivo, congruente con lo que la empresa requiere y no es normativo (p. 63).

Siguiendo tal proceso, se puede llegar a la conclusión si el puesto o cargo que se busca obtener es necesario o no.

Si en dicho caso el cargo es necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se debe hacer la descripción del perfil de puesto a ocupar, la Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica (2015), añade que la empresa deberá realizar un análisis de sus puestos, considerando al menos los siguientes criterios,

- a. Funciones y tareas del puesto de trabajo
- b. Recursos y herramientas utilizados para el trabajo
- c. Descripción del entorno y condiciones de trabajo
- d. Productos que se esperan del trabajo desempeñado
- e. Competencias requeridas para el puesto y nivel de calificación
- f. Otros elementos relevantes a considerar para desempeñar el puesto (p.5).

Torres y Jaramillo (2014), resalta que una compañía debe mejorar la descripción de sus puestos cuándo existe confusión entre los colaboradores, a estos no saber que se espera exactamente de ellos, ni tienen claras sus funciones a ejercer, ni a quien le toca cada tarea, cuándo los salarios no son equitativos con la carga laboral que presentan los colaboradores y cuándo las personas ejercen multifunciones porque estas están abiertas sin designación alguna, llevando por lo tanto a problemas en los procesos de selección, contratación o capacitaciones y cuándo a la vez existe demora en la prestación de servicios.

### **Etapas del proceso para el diseño de puesto o su actualización.**

Las siguientes etapas, son para la creación de un perfil de puesto, en caso de que no exista uno, o ya sea de su correspondiente actualización.

Torres y Jaramillo (2014), propone las siguientes etapas para poder obtener mediante este proceso un diseño de puesto adecuado y satisfactorio.

#### ***Planificación.***

Un buen proceso de planificación termina de guiar al proceso por el camino correcto, desde la obtención de la información necesaria por medio de herramientas eficaces hasta el diseño del puesto de trabajo.

Se debe revisar la información preliminar sobre el cargo, buscar el compromiso de la gerencia para el diseño o la actualización y determinar las técnicas para la recolecta de los datos. Así mismo, se deben revisar los documentos básicos importantes como: organigramas, gráficas de proceso y descripciones de cargos anteriores. (Torres y Jaramillo, 2014, p. 70)

## 27 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Aunque existan en una empresa perfiles de puestos, estos deben de ser revisados cada cierto tiempo, actualizándolos, añadiéndoles o eliminándoles deberes u obligaciones. Tanto las empresas como los puestos de trabajo hoy en día se mantienen en constante innovación, buscando siempre una mejora tanto como para la misma empresa, como para el colaborador.

### *Operación.*

En esta etapa es donde se inicia con la aplicación de las herramientas escogidas así como la entrevista, cuestionario, diario u observación, con esto se consolida y prepara la información que irá detallada en la descripción de puesto, luego se debe acudir al colaborador, al jefe o gerente para confirmar datos, como a la vez, la revisión y modificación de algunos elementos del puesto (Torres y Jaramillo, 2014).

Torres y Jaramillo, (2014), además considera necesario iniciar el proceso de operación con los siguientes pasos:

1. Hacer una breve introducción a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis de puestos y su papel en dicho proceso.
2. Después de reducir la ansiedad que en algún momento ocasiona el levantamiento de información, proceder a recoger los datos sobre la identificación del cargo, su propósito, misión y resumen.
3. Identificar responsabilidades, cometidos y obligaciones generales del puesto.
4. Establecer el perfil general del puesto.
5. Agradecer el tiempo dedicado y comprometer al colaborador para la verificación posterior de la información.

Siguiendo los pasos anteriores, se estarán tomando medidas para obtener realmente la información buscada, y así reducir errores cometidos en el proceso, como por ejemplo, el no informar al colaborador sobre el propósito real de la entrevista, o realizando una entrevista muy estricta haciendo sentir al colaborador incómodo o que se le está haciendo algún tipo de evaluación, estos pues, se pueden evitar.

### ***Administración.***

En esta etapa final se debe de redactar el documento, tanto la descripción final del puesto, como el perfil o especificaciones del cargo. Estas, deben de ser revisadas por el titular del puesto y aprobado por el supervisor o jefe inmediato. Y como último, debe de tener la aprobación de la gerencia y se socializa a toda la organización (Torres y Jaramillo 2014).

Anteriormente se mencionó que es importante la constante evaluación de dichos perfiles porque estos pueden variar en sus tareas conforme a los años o a las necesidades de la empresa.

### **Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de datos es necesario acudir a herramientas que puedan brindar algún tipo de información confiable y que responda a preguntas que es de importancia poder evacuar y dejarlas claras. Esto con el fin de obtener la mayor información posible, buscando conocer si el candidato es el idóneo para el puesto, si cumple con las expectativas, requisitos y competencias necesarias.

Existen muchas técnicas para la recolección de información pero Torres y Jaramillo (2014), menciona las más destacadas por su alto grado en la aportación de información, las

## 29 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

cuales son la entrevista, el cuestionario, el diario y la observación. Mediante las técnicas de recolección de datos se logra conocer al candidato en su ámbito personal, laboral y académico, siendo estas necesarias, ya que puede decir mucho de la persona postulante y de cómo se esperaría fuese su desempeño en su puesto de trabajo.

### *La entrevista.*

La entrevista, consiste una serie de preguntas que realiza un entrevistador a una persona, la cual viene a ser el entrevistado, con el fin de conocer y obtener información importante sobre algún tema en específico o de manera general. Esta, en materia laboral es la técnica por excelencia en la selección de personal.

Esta puede llegar a ser aplicada a cada colaborador (ver Apéndice N° 3 y Apéndice N° 4), o bien a un grupo de estos que ocupen el mismo cargo, como a la vez aplicársele al jefe, ya que dichas personas son las que tienen el conocimiento de la ejecución de sus tareas y cuáles son los deberes de esta misma. Siendo la entrevista la técnica más utilizada (Torres y Jaramillo, 2014).

Por otro lado, Torres y Jaramillo, (2014) brinda una serie de preguntas que son comunes a realizar en una entrevista de análisis de puesto:

- ¿Cuál es el puesto desempeñando?
- ¿Cuáles son las principales funciones del cargo?
- ¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto?
- ¿Qué condiciones ambientales tiene el puesto de trabajo?
- ¿Cuáles son las principales exigencias físicas del puesto?
- ¿Cuáles son las principales condiciones de salud y seguridad?

### 30 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- ¿Cuáles son los requisitos de estudio, experiencia, habilidades y actitudes del cargo?

Aamodt (2010), ofrece las siguientes recomendaciones para el facilitador, para que la entrevista de un análisis de puesto sea exitosa y se desarrolle con suavidad.

1. Prepararse para la entrevista y anunciar con anticipación el proceso de este, así los colaboradores estarán avisados y tendrán conocimiento de esto, realizando posteriormente la entrevista en un lugar tranquilo y privado.
2. Iniciar con una buena relación de comunicación entre el entrevistador y el colaborador a entrevistar, en donde este último pueda entrar en confianza y se encuentre relajado, explicándole además la razón y el porqué de dicha entrevista.
3. Realizar la entrevista con preguntas abiertas y con un vocabulario fácil de entender, brindar el tiempo necesario para que el colaborador conteste con confianza a las preguntas realizadas, evitar entrar en discordancias o desacuerdos con el colaborador.

Es importante mencionar que en ocasiones cuándo las razones de la entrevista no son bien explicadas a los colaboradores que aspiran a una promoción laboral, estos pueden llegar a confundirlas con entrevistas de evaluación del desempeño, entrando así en nervios y haciendo más difícil y compleja la recolección de los datos buscados, por lo tanto, es importante que se sepan las razones de tal entrevista para que los colaboradores puedan aportar de manera tranquila y sin limitaciones alguna.

*Diferencias entre la entrevista para el análisis y diseño de puestos, entrevistas de evaluación del desempeño y entrevistas laborales.*

### 31 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

La entrevista para el análisis y diseño de puestos como anteriormente se mencionó, tiene como fin el conocer cuáles son las funciones y tareas que realiza una persona en un puesto determinado, sin evaluar si las está desempeñando satisfactoriamente o no. La entrevista para la evaluación del desempeño se utiliza para conocer qué resultados ha obtenido una persona en su puesto, si está cumpliendo satisfactoriamente con sus funciones, en otras palabras, se evalúa el desempeño que la persona ha venido teniendo en la empresa dentro de un puesto en específico. Y la entrevista laboral, se realiza dentro de un proceso de selección de personal, con el fin de conocer a un candidato que está postulándose para un puesto determinado, buscando obtener información de aspectos importantes de su persona, laborales o académicas, llegando a la conclusión si el candidato es la persona idónea para el puesto o no (Alles, 2016).

#### ***El cuestionario.***

“Es una técnica habitual de recolección de datos sobre los cargos. Existen dos tipos: estructurados y no estructurados o abiertos. Lo mejor es la combinación de los dos tipos” (Torres y Jaramillo, 2014, p. 67). Los cuestionarios estructurados son aquellos que son respuestas cerradas, en donde la persona únicamente puede seleccionar una de varias respuestas y las no estructuradas o abiertas son las que la persona puede responder libremente sin respuestas predeterminadas.

El cuestionario es aplicado al ocupante, al jefe o supervisor.

#### ***Observación.***

La observación es el acto de mirar constantemente a una persona o a algo en específico por un periodo de tiempo determinado, buscando obtener algún tipo de

información ya sea de manera general o de algo en específico, prestando mucha atención al objeto o persona que está siendo observado en dicho momento.

“Se aplica en cargos sencillos, rutinarios, repetitivos o basados en actividades físicas observables. Es importante que se acompañe de una guía que diligencia el observador, con el fin de garantizar la recolecta de información necesaria” (Torres y Jaramillo, 2014, p. 68).

Torres y Jaramillo (2014), sigue añadiendo que una vez terminada la observación realizada acumulando la mayor información posible sobre tal cargo, se debe de aplicar una entrevista al colaborador, para evacuar dudas que no pudieron ser respondidas mediante la observación anterior.

Se debe de tener cuidado con ser muy intrusivo en el lugar de trabajo del colaborador, porque este puede llegar a sentirse invadido, nervioso y sentir a la vez que es una evaluación de su desempeño dentro de la empresa, cuándo lo que se busca es obtener información de las actividades rutinarias que realiza en su puesto de trabajo para así lograr diseñar un puesto de trabajo eficiente.

***Diarios o bitácoras.***

Consiste en pedirle al ocupante del cargo que registre en un diario o cuaderno sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Son útiles para trabajos que abarcan períodos relativamente largos. Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si más adelante se complementa con entrevistas con los titulares de los cargos y sus supervisores. (Torres y Jaramillo, 2014, p. 69)

### 33 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Este se aplica más cuándo el perfil de puesto no precisa con urgencia dentro de una empresa, como se puede ver, el diario se realiza en varios días para que su información sea constante y no únicamente algo de un día o dos, son periodos largos que para la empresa pueden ser significativos en cuanto a la espera de dichos días o semanas.

#### ***Combinación de técnicas.***

Por lo general, un especialista u profesional no se limita al uso único de una herramienta, usualmente realizan combinaciones de dos o más para así poder obtener mayor información y que dicha sea objetiva (Torres y Jaramillo, 2014).

Para lograr la objetividad deseada y además una información mucho más completa se puede acudir al uso de una variedad de herramientas, además que sirve para confirmar información y constatar que los datos obtenidos estén en congruencia y a la vez evitamos que la subjetividad del profesional entre en juego.

Por otra parte, se debe de tomar en cuenta el tiempo, si el perfil de puesto es requerido de manera pronta, o si se cuenta con el tiempo necesario para poder aplicar dos o más técnicas. Cuándo una empresa necesita realizar la contratación de manera rápida para poder suplir una necesidad presente a causa del puesto vacante, se puede aplicar una herramienta para la obtención de la información, administrando esta misma a más de un colaborador, logrando obtener así la información necesaria y siendo a la vez objetiva, ya que no se está limitando a la percepción de una única persona.

#### **Importancia del análisis y descripción de puestos.**

El análisis y diseño de puesto es de mucha importancia muchos, iniciando desde la empresa, así como para el departamento de gestión del talento humano (conocido también

como el departamento de recursos humanos), para los supervisores como para el mismo colaborador. A continuación se detalla la importancia y beneficios que trae el diseño y descripción de puesto para cada área.

***Para la empresa.***

Para Iranzo (2017), el análisis y descripción de puestos es importante porque ayuda en primera parte a comprender el flujo de trabajo que tiene una empresa pudiendo así tomar decisiones en pro de la misma, mejorando la excelencia y la calidad, y buscando equilibrar la carga laboral de los colaboradores. En segundo lugar, poder intervenir en los procesos de selección con conocimientos en dicho proceso de forma objetiva. Y por último, realizar evaluaciones objetivas a los colaboradores brindándoles también retroalimentaciones que les beneficie a estos en su desempeño laboral.

A la vez “el análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización” (Iranzo, 2017, p. 25).

La empresa, gracias al diseño y descripción de puestos, logra tener mayor manejo y equidad en las delegaciones a sus colaboradores, incrementando la satisfacción laboral y el buen desempeño de los mismos y disminuyendo la sobrecarga que más de alguno puede llegar a experimentar por no tener claras sus funciones y tareas por lo que termina haciendo más de lo que realmente debiese estar haciendo.

### 35 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

La empresa se ve beneficiada gracias a que cuenta con todo por escrito, además que permite un mejor conocimiento sobre las tareas y funciones que cada área dentro del mismo debe de ejercer.

Los resultados de la empresa se logran gracias a un conjunto de funciones ejercidas por diferentes puestos, por lo tanto la empresa, al delegar bien sus funciones está logrando beneficiarse así misma porque obtiene resultados positivos. La empresa no está para nada separada de las funciones y tareas de cada puesto de la empresa por muy sencillo que se crea que este es. Además de la formalidad que llega a obtener con la implementación del diseño y descripción de puestos a sus empresas.

#### ***Para el departamento de gestión del talento humano.***

Para dicha área, Torres y Jaramillo (2014), brinda los siguientes aportes sobre la importancia de ésta.

#### ***Aporta al análisis de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo.***

Distribución de puestos de trabajo, creación, fusiones o eliminación de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Divide las tareas por áreas o departamentos, distribución de autoridad como también la definición tramos de control de manera jerárquica.

#### ***Contribuye al proceso de planificación del talento humano.***

Ayuda a tener candidatos ante necesidades que se presenten como de sucesión a un dicho cargo, determinando que colaboradores son buenos candidatos para poder suplir este cargo ante cambios que presente la empresa.

### 36 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

*Facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal.*

Brinda información detallada e importante del cargo a ser ocupado, además de ser una guía para el gerente en la toma de decisión al elegir el candidato idóneo a ocupar dicho cargo, así como detalla las competencias necesarias para poder obtener tal puesto.

*Brinda elementos para el diseño de los programas de entrenamiento y desarrollo.*

Aporta información y elementos necesarios para un diseño efectivo de capacitaciones, entrenamientos y formación de las personas que serán las destinadas a ocupar los cargos ofrecidos.

*Sirve de base para la valoración de cargos en diseños de estructuras salariales y programas de retribución o remuneración.*

Brinda información para poder analizar y determinar el salario del colaborador, retribuciones o remuneraciones de acuerdo a su carga laboral y la complejidad de esta, manejando así una equidad salarial dentro de sus empresas.

*Orienta el proceso de evaluación del desempeño o rendimiento de manera objetiva.*

Permite establecer estándares o medidas para la evaluación del desempeño laboral del colaborador, pudiendo constatar si estos este desempeño está siendo de productividad o no.

*Sirve de base para el diseño del programa de salud ocupacional.*

Ayuda al análisis y descripción de datos importantes a tener en cuenta en cuanto a las condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo, así como de la carga laboral del colaborador, buscando evitar lesiones y accidentes provocados en o por el lugar de trabajo.

*Guía al gerente.*

Guía a este en la toma de decisiones relacionadas con el contenido general de los cargos y el desempeño de los ocupantes para establecer un control directo sobre los resultados.

*Ayuda a descubrir obligaciones o funciones no asignadas.*

Tener claras y detalladas las funciones y obligaciones de los cargos, así como la autoridad que se brinda para la toma de decisiones de acuerdo al nivel jerárquico.

***Para los supervisores.***

El análisis y diseño de puestos permite que los supervisores tengan la guía necesaria para poder planear y distribuir de manera óptima y adecuada las labores a los colaboradores que se encuentran bajo su supervisión, además de que los mismos tengan las herramientas para poder explicar de manera clara las funciones a cada colaborador, permitiendo también que si en dado caso, hay un cambio de supervisor, el nuevo no tenga dificultades en poder dirigir el trabajo (Torres y Jaramillo, 2014).

En muchos, cuando se presenta un cambio de supervisor todos se ven afectados, desde el supervisor, los colaboradores a los que ahora tiene a cargo y por lo tanto la empresa, con un diseño de puesto es más fácil dividir labores buscando y logrando así resultados óptimos y satisfactorios.

***Para el colaborador.***

Permite a los colaboradores utilizar el análisis y descripción de puestos como una guía para el auto desarrollo, así como el conocimiento y comprensión de sus tareas y

funciones para con su cargo, y la distribución adecuada de labores entre colaboradores, evitando así la discriminación de unos y obteniendo una equidad (Iranzo, 2017).

El colaborador posee ahora las herramientas para poder cumplir bien con sus labores, tiene una guía que le dictará que tareas están bajo su cargo y no descuidará la calidad de su trabajo, a causa de que se encontrará enfocado en las funciones que se le designaron, en ocasiones muchos colaboradores al no tener claras sus tareas hacen de todo, y por hacer de todo descuidan la calidad, dejando por lo tanto de lado resultados con niveles satisfactorios y obteniendo resultados con carencias dentro de su calidad.

### **Reclutamiento**

El reclutamiento corresponde uno de los pasos que nos presenta la autora argentina Marta Alles (2016). Este contempla un proceso de atracción de candidatos para una vacante dentro de una empresa, la cual se busca poder suplir con el candidato que reúna los requisitos necesarios y aptos para dicho puesto, por lo tanto se busca por medio de los avisos y publicaciones obtener candidatos que reúnan las características necesarias.

Una definición para reclutamiento la brinda Aamodt (2010), y lo define como el proceso de “atraer gente con las calificaciones adecuadas (como las determina el análisis de puesto) para solicitar el empleo” (p. 114).

Cancinos (2015) añade que,

El reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es

recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo. (p.15)

### **Causas por las que una empresa busca candidatos.**

Son muchas y variadas las razones que puede tener una empresa para el reclutamiento de personal, llegando a crear así una necesidad real para cubrir una vacante, estas razones pueden ser:

- Despidos, cuando la empresa toma la decisión de prescindir de los servicios que una persona les ofrecía.
- Renuncias, cuando el colaborador mismo decide ser él quien deje de brindar sus servicios a la empresa.
- Nuevas plazas, cuando la empresa abre nuevos puestos de trabajo que son necesarios para resultados de calidad de la misma empresa.
- Crecimiento de la empresa, cuando la empresa no da abasto con el personal actual, y necesitan de más personas que colaboren con dichas funciones.
- Muertes, en muchas ocasiones algunos colaboradores dejan un puesto a cubrir como causas de sus muertes repentinas.
- Licencias, ya por de incapacidad, maternidad, lactancia, o vacaciones de algunos de los colaboradores.

### **Tipos de reclutamiento**

#### ***Reclutamiento interno.***

El reclutamiento interno corresponde a suplir mediante el ascenso de uno de sus colaboradores actuales una necesidad generada por una vacante existente, brindándoles así

la oportunidad de crecimiento laboral y a la vez los colaboradores experimentan motivación debido a que un ascenso es algo significativo dentro de su vida laboral.

Si se está considerando realizar dentro de una empresa un reclutamiento interno Conexión Esan (2016), ofrece un aporte al añadir que,

Se puede convocar a un concurso interno en el que se establezca con claridad el proceso de selección, que debe contar con el análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño, la revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos, entre otras consideraciones (párr.8).

Por otro lado, Aamodt (2010), considera que puede ser perjudicial para una empresa optar siempre por el reclutamiento interno, porque se está corriendo el riesgo de perder la fuerza laboral, por la razón que estarían careciendo de las nuevas ideas que puede aportar un colaborador nuevo que se halla reclutado de manera externa, por lo tanto se considera necesario un buen equilibrio en la selección de los tipos reclutamiento (p.115).

### ***Reclutamiento externo.***

Este tipo de reclutamiento consiste en buscar candidatos externos a la empresa. Ya sea porque dentro de la empresa no hay alguien para poder cubrir dicho puesto o porque lo que la empresa busca es traer ideas nuevas por medio de personas externas a tal empresa.

Runa (2017), ofrece diversas formas en las que se puede realizar el reclutamiento externo, tales son:

#### 41 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Páginas de empleo del sitio oficial: cuándo la empresa tiene su propia página web con su misión, visión y valores, además de presentar una opción que diga trabaja con nosotros, en donde se brinda la oportunidad que las personas puedan mandar su información, pudiendo ser así un posible candidato.
- Redes sociales: realizar publicaciones por medio de la página web de la empresa en las redes sociales, si se cuenta con muchos seguidores no es necesario pagar cuotas de publicidad, más si la empresa desea llegar a más personas pues el pago de una cuota por publicidad es una muy buena opción dentro de las redes sociales. Además que actualmente un sin número de personas cuentan con alguna red social como mínimo.
- Portales de empleo: aproximadamente un 76% de personas obtienen sus empleos gracias a los portales de empleo, páginas webs diseñadas específicamente para la publicación y la búsqueda de empleo, en donde la empresa debe de especificar claramente el perfil de puesto requerido para poder ocupar dicho puesto.
- Ferias de empleo: mediante las ferias de empleo gran cantidad de personas se reúnen con el fin de prestar sus servicios profesionales para dicha empresa, teniendo así grandes oportunidades de encontrar a los candidatos idóneos.
- Día de puertas abiertas: se escoge un día en la cual el aspirante asistirá a conocer de cerca la rutina y las funciones del puestos, viendo cómo trabaja algún colaborador de la empresa, teniendo así la oportunidad de decidir si le interesa o no dicho puesto.
- Agencias de reclutamiento externo: también conocidas como outsourcing, son empresas especializadas en el reclutamiento y todo lo que tiene que ver con recursos

humanos, estas se caracterizan por llevar un proceso rápido y por brindar perfiles de candidatos idóneos para el puesto.

- Referencias de los mismos colaboradores, cuando un colaborador recomienda a un conocido, o cuando este mismo da a conocer a la empresa generando el deseo de trabajar para la esta misma en otras personas.

Gracias al reclutamiento se puede obtener a los candidatos que reúnen las características necesarias para el buen desempeño al que aspiran, por lo tanto, el reclutamiento busca atraer a la empresa profesionales calificados, para cubrir vacantes que presenten una necesidad actual en la empresa.

### **Selección de personal**

El paso de la selección de personal incorpora la aplicación de pruebas, entrevista así como la elección propia del candidato para un puesto vacante. Para Runa (2017), la selección de personas es el siguiente proceso que continua luego de haber realizado el reclutamiento ya sea interno o externo, aquí se visualizan las aptitudes, actitudes, ofrecimientos, valores y todo lo que compone a la persona para las respectivas valoraciones en donde la empresa finalmente toma la decisión de contratarlo o no.

Por lo tanto, la selección de personal lleva a un proceso en donde mediante diversas técnicas se logra tomar decisiones sobre los candidatos a contratar. Un buen proceso de selección llevará a un buen candidato para el puesto que posteriormente dará resultados satisfactorios para la empresa, por esto mismo, este proceso no se debe de tomar a la ligera.

También se puede definir a la selección de personal como el “proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para un puesto y

organización en particular” (Dessler, Robbins y Judges, 2010, citado por Hernández, 2017, p.28).

### **Importancia de un buen proceso de selección de personal.**

Un buen proceso de contratación puede resultar en múltiples beneficios para la empresa, o bien, en caso contrario, una mala contratación puede traer consigo aspectos no beneficiosos, es importante realizar un buen proceso de selección, porque esto ayudará a obtener para la empresa personal de calidad. Algunos de los aspectos más sobresalientes en la importancia de un adecuado proceso de selección son los siguientes:

- Reduce costos, cuando se realiza una mala contratación y posteriormente se quiere despedir a la persona, se realiza un gasto en el salario de dicho colaborador que no fueron bien invertidos, así como el pago por algunos beneficios que dicha persona puede llegar a obtener por el despido.
- Adaptación al puesto por parte del nuevo colaborador, para el candidato idóneo para el puesto es más fácil adaptarse a su nuevo entorno laboral, gracias a que posee las aptitudes y actitudes necesarias para su adaptación satisfactoria.
- Produce satisfacción por parte del colaborador, el candidato idóneo se siente satisfecho con su puesto de trabajo, debido a que demostró tener gusto por el puesto y funciones con las que ahora se relaciona.
- Mayor estabilidad con los colaboradores, al realizar un buen proceso de selección se estaría por lo tanto eligiendo al candidato idóneo, y al lograr todas las cosas anteriormente mencionadas el colaborador crea un compromiso con la empresa y favoreciendo por lo tanto a seguir contando un personal de calidad.

#### 44 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Buen rendimiento y productividad, el colaborador idóneo mantiene altos estándares de rendimiento y desempeño de sus funciones, obteniendo por lo tanto resultados positivos.
- Mejora el clima organizacional, los candidatos y posteriormente colaboradores idóneos llegan a la empresa a trabajar en pro de los objetivos establecidos por esta, contando con habilidades blandas que favorecen un buen clima en el área de trabajo y relación con los demás.

##### **Técnicas utilizadas.**

Las empresas para los procesos de contratación deben de desarrollar mecanismos o técnicas que les ayuden a saber si están seleccionando o no al candidato idóneo, si estas personas cumplen con las competencias necesarias para dicho puesto y para su buen desempeño en este mismo (Red de empresas inclusivas, 2015).

Como todo, la selección de personas y en especial sus técnicas “tienen como objetivo escoger a la persona más adecuada para el cargo, tomando su potencial y capacidad de adaptación. Usualmente, se utilizan técnicas como entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, entre otros” (Red de empresas inclusivas, 2015, p.4).

Dentro de las técnicas de selección más utilizadas están:

##### ***Entrevista.***

La entrevista (ver Apéndice N° 5) es el método más utilizado, generalmente todas las empresas la tienen implementada dentro de sus procesos de selección de personal.

## 45 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Al momento de realizar una entrevista, el reclutador debe tener precaución en preguntar más allá de lo necesario, puesto que podría estar realizando preguntas que brinden algún tipo de información para posteriormente realizar un acto de discriminación con el candidato, los siguientes temas son ilegales de preguntarle al candidato:

- Edad, ya que se puede llegar a discriminar por esta causa, por lo tanto el reclutador en la entrevista, no puede preguntar ni fecha de nacimiento ni la edad directa en este paso.
- Estado civil, no se le puede preguntar al candidato si es soltero o casado, tampoco consultarle sobre si tiene o no hijos, ni la cantidad que tuviese en el caso dado.
- Discapacidad o salud, no se deben de realizar preguntas relacionadas a esta, en excepción de aquellos puestos en los que se vea en peligro la integridad y seguridad física o mental del candidato a causa de su discapacidad o situación de salud, como por ejemplo, una persona asmática que se esté postulando para trabajar en un cuarto de refrigeración o como operario de industrias médicas, en el área de producción, en donde se conoce que las temperaturas en estos lugares pueden llegar a ser muy bajas, presentando así un problema para esta persona en específico y sería a la vez una negligencia de la empresa mandar a una persona con un problema de salud como el mencionado, a un área que cuenta con temperaturas muy bajas.
- Religión o grupo político, no se puede consultar al candidato a que religión o grupo político pertenece.
- Nacionalidad o etnia, es ilegal consultar el origen de la persona, ni a que etnia pertenece, en caso de ser extranjero, siempre y cuando cumpla con los permisos otorgados por el estado, la persona debe de gozar de la igualdad de oportunidades.

Todos estos temas anteriormente mencionados deben de evitar realizarse, con excepción de aquellos que el puesto y las labores realmente lo ameriten y se cuente con un respaldo justificable del porqué de dicha acción. En muchas ocasiones, los mismos candidatos son los que brindan este tipo de información en sus hojas de vidas, pero esto queda a criterio de ellos, pero la empresa debe de abstenerse de realizar preguntas de esta índole.

A continuación los cuatro tipos de entrevistas.

*Entrevista estructurada.*

Esta se trata de un programa y preguntas ya estudiadas y elegidas con antelación y sus preguntas siguen un orden mediante una guía escrita y estructurada. No se da oportunidad a la improvisación, ya que esta misma entrevista será aplicada a otros candidatos en el mismo proceso (Pardo, 2015).

Usualmente todas estas entrevistas cumplen también con un periodo de tiempo a cumplir para la aplicación de estas mismas a todos los candidatos.

*Entrevista no estructurada o libre.*

En este caso, sucede todo lo contrario, el entrevistador tiene claros los objetivos que se requieren para el puesto así como las aptitudes, pero no lleva nada estructurado, la entrevista se realiza de manera improvisada y sin ningún guión (Pardo, 2015).

Aquí los candidatos tienen la libertad de poder exponer sus capacidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades entre otras. Teniendo la oportunidad de brindar toda aquella información que sea necesaria e importante que el entrevistador conozca.

*Entrevista mixta o semiestructurada.*

Es una combinación de las dos entrevistas anteriormente mencionadas, en donde el entrevistador cuenta con una guía predeterminada pero a la vez este mismo realiza preguntas de improvisación según vea la necesidad, esta es considerada la más completa entre las anteriormente mencionadas (Pardo, 2015).

*Entrevista por competencias.*

Actualmente las empresas al seleccionar personal no se guían únicamente por sus conocimientos o experiencias laborales, buscan ahora sumar otro tipo de habilidades y competencias blandas, este tipo de entrevista les ayuda a predecir mejor el desempeño laboral de los candidatos que las entrevistas comunes y típicas (Albertini, 2017).

Como todo, las actualizaciones y las nuevas técnicas surgen cada día, y es importante actualizar o añadir nuevas herramientas a los métodos de selección de personal, con la innovación se puede obtener más información que quizás anteriormente se carecía o era más difícil de obtener. El fin de la entrevista por competencias (ver Apéndice N° 5), es brindar datos relevantes del candidato que antes se ignoraban o se pasaban por alto, perjudicando posteriormente a la empresa en la elección, porque no solo los conocimientos son necesarios, también lo es las actitudes que una persona puede tomar ante una situación. El conocimiento se puede adquirir estudiando pero las competencias blandas no, están innatas en las personas, no se pueden forzar en alguien que las carece o que simplemente no tiene interés en tenerlas. Por esto mismo, hay que tomar en cuenta este punto antes de elegir a un candidato, el descuidar una empresa las competencias de sus colaboradores puede traerles esto una mala fama por las acciones y actitudes de estos mismos.

Para Pardo (2015), la entrevista por competencias “es el tipo más utilizado en el momento actual en el que la búsqueda de talento se ha convertido en una prioridad para cualquier reclutador que se precie. Se trata de saber reconocer las habilidades y aptitudes de los candidatos para su posterior adaptación al puesto de trabajo” (párr.19).

Para esto, es muy importante conocer lo que es una competencia, CIDAC (2014), define las competencias como “el conjunto de capacidades que se consiguen al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones” (citado por Vargas, 2015, párr.2). Lo esencial de las competencias es poder adaptar el conocimiento de un aprendizaje a la práctica y contexto determinado (Vargas, 2015).

La entrevista por competencias “es un proceso de selección de personal en el que se evalúa el comportamiento de una persona en una situación determinada. Por lo regular, se basan en realidades que pueden vivirse en el día a día de las empresas” (Vargas, 2015, párr.21). Las competencias deben de ser habilidades que la persona practica en su entorno laboral, y los apliques día tras día, o en situaciones especiales en donde gracias a esta pueda resolver o manejar de la manera adecuada un conflicto entre muchas.

Lo que se busca es evaluar las competencias de las personas como el liderazgo, la comunicación asertiva, la toma de decisiones, la motivación, la tolerancia, el dinamismo, el trabajo bajo presión, trabajo en equipo, la adaptación, capacidad de planificación y organización, la puntualidad, entre otras. Con el fin de que el candidato a elegir cumpla de manera real con las cualidades, aptitudes y actitudes necesarias para el puesto mediante la evaluación de las mismas.

*Modelo de gestión por competencias.*

Para Ruiz (2015), el modelo de gestión por competencias “es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores” (parr.7). Es conocido que cada puesto de trabajo tiene su complejidad, así como conocimientos y competencias necesarias para el buen desempeño de dicho puesto, por lo tanto una empresa no puede evaluar de manera general las competencias de todos sus colaboradores, cuando las que se necesitan para una recepcionista son distintas a las de un gerente, en base al puesto se deben de elegir las competencias.

Este modelo “permite seleccionar, evaluar y desarrollar al personal en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2016, p.25).

Así también, permite que se pueda cerciorar que la persona sea la más apta o idónea para el puesto, buscando como anteriormente fue dicho el éxito de la empresa.

La gestión por competencias puede verse aplicada a las siguientes áreas de acuerdo con La Vanguardia (2015):

- Selección: se obtiene la identificación de los perfiles ideales de los puestos.
- Formación y desarrollo: permiten identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales, para desarrollar las competencias que sean funcionales para el puesto, pudiendo así desarrollar exitosamente las tareas.
- Planes de carrera y sucesión: teniendo identificadas las competencias de los colaboradores más sobresalientes ayudará en futuros procesos.

- Política retributiva: por medio de las competencias se puede establecer un salario variable en función al desempeño realizado, basados en los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

Es importante que las empresas actualmente comiencen a tomar en cuenta las competencias de las personas como algo indispensable para el buen desempeño de las labores, desde el reclutamiento y selección, porque aquí es donde se toman las decisiones de la calidad de los colaboradores con la que contará la empresa.

### ***Pruebas psicológicas.***

Los exámenes psicológicos buscan brindar datos importantes de una persona, así como intentar predecir futuros comportamientos que una persona puede tener en determinado tiempo. Los exámenes psicológicos pueden llegar a medir aspectos intelectuales, emocionales y de personalidad (Psicología y Empresa, 2011). Determina también las preferencias del candidato, sus fortalezas y debilidades en general.

Estos se utilizan para los puestos que involucran seguridad pública de la comunidad, así como los médicos, enfermeras, policías, y todos aquellos puestos que involucren trabajar bajo presión y que demanden de una buena capacidad para la toma de decisiones, si el candidato no pasa este examen la oferta laboral para tal persona termina ahí, a menudo estas son realizadas por un profesional en psicología clínica, en la cual obtiene mediante entrevistas al candidato su historia de vida, y posteriormente la aplicación de una o más pruebas psicológicas. Estas se deben de utilizar para determinar si el candidato en tal puesto es un peligro para los demás o para sí mismo (Aamodt, 2010).

***Pruebas de personalidad.***

Las pruebas de personalidad son cada vez más utilizadas por las empresas en la selección de personal, debido a que estas buscan medir la personalidad de los candidatos en diferentes áreas y aspectos, brindando datos importantes que posteriormente son comparados con las competencias buscadas en el candidato como con el perfil de puesto.

Los inventarios de personalidad se vuelven cada vez más populares como un método de selección de empleados, en parte pueden predecir el desempeño mejor de lo que uno piensa y en parte porque dan como resultado menos impacto adverso que las pruebas de capacidad (Aamodt, 2010, p.186).

***Exámenes médicos.***

Estos son realizados por un médico, en donde se busca evaluar la salud física de los candidatos, para ver si su salud no es impedimento para realizar algunas actividades ligadas al puesto de trabajo al que aspira.

La página web Psicología y empresa (2010), añade que “generalmente por lo costoso que resulta el examen médico este no se efectúa a menos que el postulante haya aprobado los anteriores pasos a escalas” (p.14). Por lo tanto, hasta que el candidato se encuentre avanzado en el proceso de selección se recomienda que se proceda con los exámenes médicos correspondientes para la ocupación del cargo.

Este examen no es aplicado en todas las empresas, incluso, las empresas deben de prestar especial atención de estarlo aplicando de la manera correcta y guiados por necesidades reales y no por motivos discriminatorios. Gutiérrez (2017) comenta que considerando los riesgos inherentes de un determinado puesto, la empresa tiene el deber y

el derecho de poder realizar exámenes médicos y psicológicos a los candidatos, evitando así crearles un daño o agravar una condición presente a causa del puesto de empleo. Por lo mismo estas herramientas deben de utilizarse con un fin específico y no para discriminar o alejar injustificadamente a un candidato del proceso. La empresa debe de solicitar la información médica que sea estrictamente necesaria para el buen desempeño del puesto para el que el candidato está aspirando, es ilegal la búsqueda de otras patologías del candidato que no se relacionan directamente con sus funciones y actividades dentro del puesto aspirado.

### *Las referencias.*

Zúñiga (2014), menciona que según un estudio de Randstad, un 75% de las empresas encuestadas mencionan la verificación de referencias de los candidatos como parte del proceso de contratación de sus compañías. Esta es una de las técnicas más antiguas pero a la vez de las más utilizadas en la selección del personal.

Otra de las características importantes de las referencias es brindada por Alzamora (2015), al compartir que esta “es la única forma que tiene el empleador de verificar que lo escrito en el currículum y las experiencias y aptitudes relatadas en la entrevista personal son reales” (citado por Moreno, 2015, p.16). La verificación de las referencias es esencial para saber que la persona realmente tiene el conocimiento en las áreas que menciona tener, una empresa no puede correr con el riesgo de contratar personal que no cumple con las características necesarias para el puesto y menos si la persona miente acerca sus experiencias y conocimientos.

Esta técnica es importante también porque un candidato no solo debe de cumplir con los requisitos técnicos, sino que su forma de trabajar y su personalidad deben de ser compatibles con el puesto de trabajo al que aspira (Zúñiga, 2014). Por esto mismo la verificación en las referencias es relevante, ya que aquí se obtiene información de cómo era el candidato en sus puestos de trabajo anteriores, si sus valores y su desempeño eran adecuados y correctos.

***Simulaciones en vivo o assessment center.***

Los ejercicios de simulación o assessment center son actividades en donde se pone al candidato en una representación de papeles, de algo parecido a lo que serán sus tareas o funciones en el puesto al que aspira llegar y de esta manera los evaluadores poder ver a los candidatos en acción al ver como se desenvuelve en dicha actividad. Las simulaciones deben de estar basadas en actividades o comportamientos similares a los del puesto (Aamodt, 2010).

Esta prueba se utiliza más que todo para puestos en donde deben de tratar con atención al cliente, es decir, un trato directo con los clientes, y esta ayuda a la evaluación en esta área. O para medir el nivel de desarrollo de una competencia puntual.

***Pruebas de habilidades.***

Estas son pruebas relacionadas a las actividades que se necesitan que se ejerzan para el puesto en el que se están buscando candidatos, generalmente son pruebas con ejercicios prácticos, en las que se miden las habilidades de la persona con simulaciones de actividades concretas que la persona debe de realizar en caso de ser contratado (Cancinos, 2015).

Esta prueba se toma más a realizar para aquellos puestos que requieren de actividad o habilidades físicas, en donde su tarea se centra más en el trabajo con objetos en específico.

***Interacción grupal.***

Se realiza una mesa redonda en donde los candidatos tengan un ambiente propicio para el dialogo, el evaluador plantea un tema relacionado al puesto de trabajo, en el cual los candidatos deben de dar sus puntos de vistas y debatir acerca de este, y de esta manera se estará llevando a cabo la evaluación. (Cancinos, 2015).

Lo que se busca es poder conocer los puntos de vista de los candidatos en situaciones específicas, como ellos reaccionan cuando otros tienen posiblemente pensamientos diferentes a los suyos. Sus palabras, comportamiento y en dado caso sus posibles soluciones a los temas serán los puntos a evaluar.

***Role playing.***

En esta prueba se le asignan roles y papeles a los candidatos, los cuales ellos deben de adoptar, defendiéndoles y exponiéndolos ante el grupo, dichos roles deben de ir relacionados al puesto o puestos vacantes que existen actualmente en la empresa. Esta técnica es efectiva realizarla cuando la empresa cuenta con varios puestos de trabajo que buscan ocupar con los candidatos. El puesto asignado al candidato debe de estar relacionado al puesto que este mismo esté aspirando (Cancinos, 2015).

Todas estas técnicas anteriormente mencionadas brinda un aporte para la selección de personal, facilitando a las empresas el tener variedad de herramientas, dentro de las cuales cada empresa debe de buscar para cada proceso de selección aquellas técnicas que se

adapten mejor a las necesidades y a lo que se busca conocer, las pruebas que más información nos brinden sobre los candidatos son las elegidas para el proceso. Cada proceso varía dependiendo siempre del puesto vacante que se busca cubrir, cada puesto diferente el uno del otro, por esto mismo, las técnicas deben de ser variadas y adaptadas al puesto.

### **Informe de selección de personal**

Un paso muy importante, pero que a veces es dejado de lado por algunas empresas, es la realización de un informe, en donde se describe que métodos o herramientas se utilizaron para la selección de personal dentro de la empresa, así como también la descripción de aspectos importantes de los candidatos, como ser las observaciones que hizo el entrevistador hacia el postulante, de acciones, gestos, manera de llegar vestido a la entrevista, hora de llegada y demás datos importantes que pueden llegar a revelar factores de la personalidad del sujeto. Se menciona información relevante sobre aspectos académicos, personales y laborales del candidato. Estos informes deben de ser realizados por el entrevistador de manera objetiva, ya que el mismo informe es el que ayudará a la administración a tomar la de mejor decisión en base a un candidato.

El informe, es presentado a la administración de la empresa, ya que serán estos los encargados de la elección del candidato que posteriormente pasará a formar parte de la empresa. Este informe, permite a la administración poder realizar una evaluación de los candidatos, conociendo datos de interés, así como los puntos fuertes y débiles de cada uno de estos. Logrando así basar la futura contratación desde la objetividad y permitiendo contratar personal calificado y eficiente.

### **Tipos de informes.**

Existen dos tipos de informes de selección de personal, la empresa o el encargado puede elegir la más adecuada para el proceso presente tomando en cuenta la cantidad de candidatos que tienen.

El informe individual (ver Apéndice N° 6), tiene como el fin brindar datos precisos y detallados de los candidatos, las observaciones realizadas, así como información académica, laboral y personal. Este informe se centra en la persona. Por otro lado se encuentra el informe grupal el cual busca comparar datos de un grupo de candidatos, como ser sus competencias, en donde la administración obtiene un panorama general y gráfico de los candidatos, permitiéndoles así observar, analizar y comparar las habilidades, competencias, y aspectos importantes del candidato para finalmente tomar una decisión correcta y positiva sobre el postulante a elegir.

### **Contrato psicológico, empresa - colaborador**

Álvarez y Racero (2015), comentan que el contrato psicológico es una de las piezas fundamentales en la psicología organizacional, o conocida actualmente como PTO, porque gracias a esta es posible explicar en que se basan y como se establecen las relaciones laborales entre empresa y colaborador.

Se puede definir al contrato psicológico como un contrato no escrito, en donde el colaborador presenta expectativas que tiene con su empresa, así como las expectativas de la empresa con el colaborador. Los ascensos, motivaciones y gratificaciones son algunas de las expectativas que puede tener una persona al momento de ingresar a una compañía, una búsqueda de mejora continua y de oportunidades de crecer laboralmente en su entorno

profesional. Las expectativas son las mismas para todos los colaboradores, estas varían según cada individuo.

Es muy importante mencionar que cuando el contrato psicológico se ve fracturado, así también llegan a verse afectadas las actitudes y comportamientos del colaborador que no vio oportunidades y sintió que sus expectativas no pudieron ser cumplidas (Álvarez et al, 2015).

Cuando una empresa brinda las oportunidades de crecimiento laboral a sus colaboradores estos se sienten motivados a cumplir con sus funciones de manera satisfactoria. Además que el colaborador crea lazos fuertes con la empresa como lo es el compromiso, esto sucede cuando el colaborador mira que la empresa vela por proveerle un clima organizacional saludable y satisfactorio, sus expectativas por lo tanto se ven en parte cumplidas, porque para todos los colaboradores es importante contar con un ambiente laboral saludable.

Cuando el colaborador mira el compromiso que tiene la empresa para con él, lo que este hace a manera de gratitud es hacer completamente lo mismo, y brindar resultados de su trabajo de calidad, así es como el contrato psicológico entre empresa y colaborador se ve cumplido.

### **Contratación**

La contratación es un acuerdo legal al que llegan dos partes, empresa y colaborador, siendo esta una de las etapas finales de un proceso de reclutamiento y selección de personal. Riquelme (2017), menciona que el contrato debe de contener información importante como ser los datos del colaborador así como los de la empresa, el tipo de

contrato que se está brindando y la duración de este, el cargo que desempeñará la persona dentro de la empresa, y el salario así como los beneficios que recibirá el colaborador.

El contrato debe de indicar si será por tiempo indefinido o temporal de acuerdo con Riquelme (2017), conociéndose por indefinido aquel que no tiene fecha de caducidad, pero si fecha de inicio. Y como contrato temporal aquel que tiene una fecha de caducidad, puede ser que se deba a un contrato para suplir la necesidad presente de una empresa por la alta demanda de temporada que están teniendo, así como hay empresas que tienen estos contratos para evaluar en un periodo de tiempo los resultados de un colaborador, si estos son satisfactorios la empresa accede a la renovación de este y si no, pues prescinden de los servicios del colaborador.

Mediante la contratación se incluye finalmente al candidato que concluyó y cumplió satisfactoriamente con el proceso de selección de personal, este candidato formará parte de la empresa y trabajará en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Inducción al empleo**

La inducción de acuerdo con Santiz (2013), consiste en el proceso mediante el cual se familiariza al nuevo colaborador con la empresa, con su cultura organizacional, con los compañeros, sus principales directivos, la historia de la empresa, políticas y manuales existentes de esta misma. La inducción se brinda antes que la persona inicie con sus labores dentro de la empresa.

La inducción puede brindar sentimientos de confianza para el nuevo colaborador en su primer día con la empresa, sintiendo que la empresa se preocupa por su bienestar desde antes que este haya iniciado con sus funciones.

### **Etapas de la inducción.**

Estas etapas son proporcionadas y recomendadas por Santiz (2013), siguiendo este patrón se estaría brindando una inducción satisfactoria al nuevo miembro de la empresa.

#### ***Primera etapa.***

En esta etapa el responsable de brindar la información pertinente es el departamento de recursos humanos o gestión del talento humano conocido actualmente, ellos le presentan datos al nuevo colaborador como una visión panorámica de la empresa, las políticas de la empresa, los procedimientos y sueldos que se manejarán con la organización. Los aspectos brindados son en general aspectos acerca de la organización (Santiz, 2013).

#### ***Segunda etapa.***

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del nuevo colaborador, en ocasiones estos le delegan esta tarea a un colaborador con mucho antigüedad en la empresa, en donde aquí se le presenta al nuevo miembro los requerimientos del puesto, la seguridad, llevarle al departamento en el que será incorporado y la presentación de los que ahora son sus compañeros de trabajo (Santiz, 2013).

#### ***Tercera etapa.***

En esta última etapa el departamento de gestión del talento humano trabaja de la mano con el supervisor inmediato del nuevo colaborador. Durante las primeras dos semanas el supervisor trabajará con el colaborador aclarándole algunas dudas que puedan surgir en el proceso. Y el departamento de gestión del talento humano será el responsable de velar que el supervisor esté cumpliendo con esta última etapa (Santiz, 2013).

En general se puede mencionar que es importante la inducción adecuada de un nuevo miembro a la empresa, ya que esta inducción no solo es para él sino también para sus compañeros de trabajo, ya que estos conocen al nuevo colaborador así como a sus funciones, promoviendo entre los colaboradores una buena convivencia y una comunicación asertiva entre ellos, creando por lo tanto un clima organizacional saludable para la empresa y sus colaboradores.

### **La ética y la reforma procesal laboral en procesos de selección de personal**

Para Barrios (2016), en la psicología la ética juega un papel fundamental. Esta viene siendo una guía de las decisiones y de las acciones en todos los ámbitos de una persona, siendo por lo tanto en la profesión el núcleo de esta misma.

Es importante definir lo que es la ética y Terrazas (2010), lo define como

Un concepto que nos obliga a mantener una actitud de principio frente a la vida y sobre todo a conservar la dignidad frente a las acciones cotidianas. La ética tiene que ver con la conducta del ser humano, con las normas morales y el comportamiento que conlleva a un buen vivir. (p.136).

Por lo tanto, la ética dicta como actuar correctamente en el área laboral como profesionales, haciendo las cosas bajo las normas de la moral y de lo correcto.

La selección de personal conlleva para el profesional en psicología una gran carga de compromiso ético con la profesión y con la institución para la cual labora, un profesional en psicología laboral debe de romper algunos vínculos laborales como de amistad dentro de la empresa que limiten el actuar ético en favor de la organización (Barrios, 2016). En ocasiones, se benefician a algunos del trabajo simplemente por el hecho de llevarnos bien

## 61 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

con estos, y no porque realmente merezcan o se han ganado los beneficios de los que ahora gozan.

Para Alles (2016), cuando se trata de temas de selección de personal, los problemas más frecuentes relacionados a la ética del profesional son aquellos aspectos que se determinan como discriminatorios. Por lo tanto, un profesional en psicología puede llegar a carecer en ciertos momentos de su ética porque el proceso que sigue para la selección de personal es discriminatorio, impidiendo así oportunidades laborales para personas que tienen las capacidades y habilidades para realizar tal trabajo pero que son puestos de lado ya que no reúnen desde el punto de vista del profesional las características que consideran necesarias pero que en muchas ocasiones no lo son, y solo son aspectos discriminatorios por lo tanto.

En muchas ocasiones, al estarse realizando el proceso de selección de personal, es común que se le realicen entrevistas a los candidatos al puesto, pero dentro de esto existen profesionales que realizan preguntas aceptables y preguntas no aceptables, Alles (2016), define a estas expresiones como aquellas preguntas que si son permitidas realizarle al aspirantes en la entrevista laboral y aquellas que no lo son, estas van de acuerdo a las leyes vigentes en materia de discriminación, en el país en el que se está realizando tal proceso. Dentro de las preguntas no aceptables Alles (2016), menciona las preguntas personales reñidas con el buen gusto, en donde estas son aquellas preguntas realizadas al candidato en donde se le consulta sobre aspectos de su intimidad y vida personal, dichos cuales no tienen nada que ver con el perfil del puesto para el cual aspira.

## 62 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Como en todo, existen excepciones, para la ejecución eficiente y satisfactoria de las tareas de un puesto de trabajo si es necesario saber un poco de la vida de la persona, por ejemplo enfermedades o algunas limitaciones que la persona pueda presentar, ya que esto va ligado con lo que la persona hará en su puesto de trabajo, como ser un operario de industrias médica, estos son expuestos a bajas temperaturas para poder mantener esterilizados los materiales e instrumentos que utilizan para la elaboración de los implementos médicos, posiblemente esto sea un problema para una persona que presente asma o cualquier otra enfermedad que le provoque alguna reacción a causa de las bajas temperaturas, por lo tanto, tampoco se trata de poner en riesgo la salud y la vida de la persona. Si en dado caso el profesional realizará una de estas preguntas personales e íntimas al candidato, estas deben de ser justificadas adecuadamente y deben de ir ligadas con las funciones que realizará la persona dentro de la empresa. Si las preguntas realizadas al candidato no tienen nada que ver con sus funciones laborales entonces estas serán tomadas como discriminación.

Alles (2016), continúa mencionando que dentro del proceso de selección es normal y común realizar preguntas sobre el hobby de los candidatos, así como de estudios realizados por este mismo o por otras actividades que este pudiese hacer en lugares públicos, y no así aquellas que son del ámbito íntimo de la persona.

Cuándo el profesional aplica las herramientas y prácticas necesarias como aptas para el buen desarrollo del proceso de selección de personal, el riesgo de caer en la discriminación es muy bajo.

Algunas de las situaciones más frecuentes no éticas de los profesionales o incluso de la oficina de recursos humanos son brindadas a continuación por Alles (2016):

- Discriminación, en diferentes grados. En algunos casos la discriminación se produce de manera evidente, por ejemplo, cuando se dejan de lado postulaciones de personas que profesan algún tipo de religión o viven en un determinado lugar; así como imponer límites de edad injustificados, no incorporar mujeres o personas con determinadas orientaciones sexuales, no aceptar personas casadas, o cualquier variante similar.
- El solicitar una foto con la presentación de currículum (en el momento de la postulación). Cuando esta solicitud se realiza de manera anticipada a conocer al postulante, se puede inferir que se tomará algún tipo de decisión a favor o en contra según el aspecto de la persona. Realizar la solicitud de la fotografía en el currículum anticipadamente significa no brindar a la persona la oportunidad de dar una buena impresión más allá de su imagen exterior.
- Otros comportamientos no éticos se pueden observar en diferentes momentos, por ejemplo, cómo se recibe a las personas que se acercan a dejar sus antecedentes, cómo se atiende el teléfono, cómo se informa o no se informa acerca de un proceso de búsqueda, etc.
- La elección de las fuentes de reclutamiento siempre transita por un delgado límite: entre elegir la fuente más adecuada que brinde el mayor número de candidatos que respondan al perfil o aquella que ofrecerá cierta clase de postulantes. Un ejemplo de este punto: anunciar en una determinada institución educativa al presumir que así se obtendrán postulaciones de una determinada clase social.

- Las prácticas inadecuadas en materia de invasión de la privacidad de las personas.

Por ejemplo, preguntas violatorias de la intimidad, desde sutiles a claramente indebidas estas últimas dirigidas, en especial, a mujeres jóvenes. (p. 410).

Barrios (2016), define los principios básicos de la ética en

- a) Respeto a la autonomía de los demás, a la dignidad y la integridad corporal de las personas;
- b) beneficencia, no maleficencia: hay que beneficiar y no perjudicar, existe el deber de proteger y cuidar a los más vulnerables y, cuando sea necesario, actuar en su defensa;
- c) justicia, imparcialidad en el uso del poder político y de los recursos públicos y no discriminación de los grupos con igualdad de oportunidades entre ellos. (parr.14)

Aparte de las anteriormente mencionadas, se pueden añadir:

- El profesional no debe aceptar ninguna retribución económica ni de otro tipo por parte de los candidatos.
- El profesional no puede aplicar el proceso de selección a ningún familiar o amistad, ya que en esto se busca beneficiar o en lo contrario no beneficiar a la persona por motivos personales.
- Brindar un trato al candidato basado en el respeto, subestimarle, ni minimizarle.
- Tener seleccionadas con anticipación las herramientas a utilizar en el proceso de selección, ya que si no son las adecuadas estas pueden perjudicar en los resultados del candidato.

Estas pueden ser algunas de las reglas que éticas que un profesional debe velar por cumplir, como a la vez se presentaron aquellas situaciones antiéticas que afectan un proceso de selección de personal por la falta de profesionalidad del empleador o persona encargada de dicho proceso. Actualmente muchas empresas cuentan con sus propios manuales éticos, en donde tienen estipuladas las acciones que son consideradas por estos mismos antiéticas.

Al fallar en algún aspecto ético dentro del proceso de selección se puede estar entrando en tema de discriminación como anteriormente fue dicho, violando así por lo tanto el código de trabajo de costa Rica, la Ley N° 9343 ley reforma procesal laboral, dicha cuál fue aprobada el 9 de diciembre del 2015 y actualizada en el mes de enero del 2016 por la Asamblea Legislativa.

De acuerdo con este misma ley, en el Artículo N° 404 “se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación” (Código de Trabajo de Costa Rica, 2016, p.130). Por lo tanto, ni la empresa, ni el profesional encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, pueden omitir o dejar de lado a una persona por alguna de las razones anteriormente mencionadas como serlo su edad, religión, etc. Al esto volverse una realidad dentro de algún proceso de reclutamiento y selección, se convierte en discriminación, pudiendo ser la empresa o el profesional mismo demandados por la persona afectada, estando así la ley de parte del perjudicado, afectado y víctima de la discriminación.

Dentro del Artículo N° 407 “queda prohibido a las personas empleadoras discriminar por edad al solicitar un servicio o seleccionar a un trabajador o una trabajadora” (Código de Trabajo de Costa Rica, 2016, p.131). Es claro que la ley está en contra de la discriminación no solo en el proceso de selección, sino también en el reclutamiento del personal. El empleador por ejemplo no puede realizar publicaciones en donde especifique que solamente busca personas que se encuentren en un rango de edad entre los 23 y los 40 años, ya que esto es considerado discriminatorio. Si por dado caso, existiese una razón justificable y veraz del porque es necesario cumplir con un rango de edad esta debe de ser detallada y respaldada, aunque pocas veces existen tales razones justificables.

En el artículo siguiente, se logra notar que todas las personas deben de ser consideradas elegibles para el proceso de selección de personal, siempre y cuando reúnan los requisitos formales y legales para el puesto al que está aspirando, se reitera de nuevo que no se puede omitir a una persona de tal proceso debido a actos discriminatorios. Dicha ley se encuentra en el Artículo N° 408:

Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento. (Código de Trabajo de Costa Rica, 2016, p.131)

Ahora bien, ¿qué sucede cuándo un empleador infringe en alguna de estas normas?, esta respuesta se encuentra también en el Código de Trabajo de Costa Rica (2016), Artículo N° 410:

Todo trabajador que en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en los términos de este título, incurrirá en falta grave para los efectos del Artículo N° 81 de este Código. (p.131).

Al incumplir con la Ley, la empresa puede prescindir de los servicios del empleador, teniendo razones justificables para su despido. El tema de la discriminación en el proceso de reclutamiento y selección de personal es sumamente importante, ya que no solo trata el tema de la ética en el profesional, sino también temas legales.

### **La docencia del idioma inglés en Costa Rica**

La docencia involucra muchas responsabilidades y roles, posiblemente en muchos países estos varían, a continuación se detallan las funciones de un docente en Costa Rica.

Como se mencionó anteriormente, es importante definir las funciones y responsabilidades que tiene un docente en inglés en Costa Rica, porque usualmente se cree que el docente ya tiene claras sus tareas y responsabilidades, pero en ocasiones sucede que lo que se esperará que hiciese el docente no es lo que realmente está haciendo. Méndez (2017), comenta que “uno de los principales desafíos de la educación pública costarricense es la necesidad de definir el perfil del profesional docente que se requiere, tomando en cuenta las necesidades y exigencias del currículo nacional” (párr. 4). El tema de contar con un perfil de docentes ya se está convirtiendo en una necesidad y desafío que se tiene que empezar a combatir, definiendo y detallando tanto las funciones como las responsabilidades de estos mismos en el ejercer de su profesión.

La docencia se entiende como la actividad de enseñar, en donde tres elementos se ven involucrados, el docente, los alumnos y el contenido. En donde el docente transmite el contenido y conocimiento al alumno mediante diversas técnicas y herramientas de apoyo (Arrellano, 2011).

De acuerdo con la página web ESL Stories (2018) el idioma más hablado en el mundo es el inglés, con un total de mil ciento veintiuno millones de hablantes. Cabe mencionar que el idioma inglés cada vez tiene un auge mayor, este idioma es el más importante del mundo, siendo este el idioma que se utiliza usualmente para la comunicación efectiva con otras personas de un país con un idioma diferente al propio, en el ámbito laboral este actualmente está siendo igual de solicitado por las empresas. Entonces, si existe una necesidad real de que las personas puedan aprender y comunicarse de la manera correcta en este idioma, se necesita un personal calificado por lo tanto, que sea el encargado de enseñar y promover este idioma.

Un docente del idioma inglés en teoría debería de tener un buen manejo del idioma que pretende enseñar a sus alumnos, pero de acuerdo con el rango de English First (2014), Costa Rica fue calificado con un bajo nivel de inglés, en donde en los últimos 6 años (antes del 2014) no hubo ninguna mejoría desde que este rango es realizado. Posicionándose así en el número cuarenta y tres con un puntaje obtenido de 48,53 de 100 en tal estudio (citado por Matamoros y Zamora, 2015).

Barquero (2014), por otro lado comenta que de acuerdo con las empresas reclutadoras de Costa Rica, este bajo nivel en inglés pudiese espantar a las empresas transnacionales que viene a generar empleos al país. Esto a causa que la población

costarricense no está logrando tener un buen desenvolvimiento en inglés, quitando así oportunidades de empleo para el país por esta razón.

El nivel de inglés que se está enseñando no estaba hasta entonces siendo el óptimo ni el mejor en la educación costarricense, presentando así deficiencias significativas en el sistema. Incluso, en el Barrantes (2014), afirma que el inglés fue una de las asignaturas con mayor cantidad de alumnos aplazados en las pruebas de bachillerato de ese mismo año (citado por Matamoros, et al, 2015). Posteriormente, EF Education First (2017) publica el nuevo rango del índice de dominio del inglés, en el cual Costa Rica logra ascender al puesto número 35 considerándose en un rango moderando en el dominio del inglés.

Con tales deficiencias anteriormente mencionadas sobre el manejo en el idioma del inglés en Costa Rica, es necesario que los docentes actuales puedan contar con un perfil de excelencia, buscando beneficiar así al país y buscando así también lograr subir en los rankings internacionales, trayéndoles así otros beneficios al país y no solo a los estudiantes.

### **Roles de un docente que enseña el idioma inglés.**

Yance, Beltrán y García, (2011) ofrecen una lista de roles que consideran los más importantes en un docente de inglés, dichos son:

- Ser un gerente/planificador: el docente debe de tener objetivos en el aprendizaje del inglés que buscará cumplir en el desarrollo de las clases, estos mismos deben de poder ser medibles en un periodo de tiempo determinado, utilizando para ello las técnicas y herramientas que considere necesarios para el cumplimiento satisfactorio de estos.

## 70 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Servir de apoyo/soporte: el docente debe de motivar e incentivar a los estudiantes a que desarrollen su potencial.
- Ser promotor: el docente debe de promover el desarrollo del pensamiento lógico y crítico en los estudiantes, ayudándoles esto en la toma de decisiones y en la participación de discusiones, que desarrollen así sus habilidades.
- Ser instructor del idioma inglés: el docente debe de instruir al alumno en el desarrollo del idioma inglés, su comunicación como en su dominio.
- Dirigir procesos de enseñanza – aprendizaje: el docente debe de procurar el interés del estudiante en el aprendizaje del inglés, ayudándole así en su proceso de aprendizaje.
- Evaluar el desempeño del estudiante con respecto al idioma: el docente debe de estar evaluando constantemente el desempeño de sus estudiantes, pudiendo comprobar si estos cumplieron satisfactoriamente con los objetivos de la clase y brindándoles a la vez una retroalimentación permanente.

### **Ética en el profesional en psicología que se desempeña en psicología laboral**

La ética profesional corresponde a la conducta moral y los valores éticos que se poseen como personas y más aún, como profesionales en una disciplina vinculada a la cultura, y, a la solución de problemas en el ámbito local, laboral, regional, nacional, e internacional.

Independientemente de la carrera elegida, los profesionales constituyen el soporte de la sociedad para lo cual se requiere que estén cualificados intelectual y técnicamente así

como integralmente con respecto a los valores individuales, colectivos y los derechos humanos universales.

Es indiscutible la necesidad de que las universidades tomen responsabilidad sobre la ética profesional, su compromiso con la igualdad humana, los principios democráticos, la protección del medio ambiente, la inclusión social, el desarrollo humano, y la promoción de una cultura de paz, libre de toda forma de discriminación.

Desde la Universidad Adventista Centroamericana además de los valores éticos, los profesionales que salen al mercado laboral cuentan con una filosofía cristiana transversal para el desempeño laboral futuro.

En el ámbito laboral, los profesionales en psicología que aplican los valores morales, éticos y cristianos representan transparencia en los procesos de reclutamiento y selección, procesos de selección justos y apegados a la palabra de Dios. Además de abordar las demandas de su trabajo desde un abordaje integral sumando además de las variables cuerpo, mente, la indispensable espiritualidad.

Alfaro (2012) habla sobre la ética cristiana refiriéndose a esta como las verdades y actitudes que debe de poseer una persona que lleva una relación estrecha con su creador, llevando a la vez una clase de vida que le permita salvarse. Dios es considerado como un ser lleno de pureza y bondad, por lo tanto los seres humanos deben de llevar una vida similar a la que Cristo vivió estando en la tierra. Así como el cristianismo busca que el ser humano viva feliz y pleno, sin desigualdades, injusticias o imperfecciones que se ven en el mundo terrenal. Por esto los introduce en una idea de una riqueza moral en donde todas las

personas son igual, sin distinción alguna y en donde todos por consiguiente pueden gozar de las mismas oportunidades.

Considerando la sensibilidad del tema de elegir a un candidato para un puesto, se subraya la importancia de los valores cristianos del profesional en psicología a cargo de estas funciones, y que desde su desempeño asegure igualdad de oportunidad a la población responda a las necesidades de la empresa y además encuentre a personas aptas que cumplan con el perfil profesional idóneo.

### **Metodología aplicada**

#### **Contexto de la investigación**

Este informe de práctica profesional supervisada, se realizó desde un enfoque cualitativo con la finalidad de hallar los resultados correspondientes a los criterios y procesos utilizados por la empresa Academia Líder para el proceso de reclutamiento y selección de personal; elaborar los instrumentos necesarios para este proceso así como diseñar al finalizar una propuesta que guíe a la empresa en este proceso y asegure los principios de Legislación Laboral Costarricense. Todo este trabajo se realizó desde el mes de septiembre hasta mediados del mes de noviembre del año 2018.

#### **Descripción de participantes**

La población atendida correspondía a docentes del idioma del inglés, del sector de Alajuela y de Heredia. Se entrevistaron a diez personas que enviaron su currículo vital al correo de la academia y que cumplían principalmente con el requisito de contar con mínimo título universitario de bachillerato o licenciatura en la enseñanza del inglés. De las diez

personas a las cuales se les aplicó el proceso de selección, ocho personas pasaron las diferentes pruebas y procesos. Y en total se contrataron cinco personas.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Para el presente informe de práctica profesional supervisada, se utilizaron técnicas específicas para la recuperación de datos importantes sobre el candidato, dichas técnicas e instrumentos fueron la entrevista laboral, la entrevista por competencias, la aplicación de una prueba de personalidad y la impartición de una clase en vivo de veinte minutos para cada docente. Para la recolección de datos, se realizó una base de datos con la información de cada candidato, obtenida de su currículum, contando la empresa con varios de estos gracias a ferias de empleo anteriores o por los anuncios que estos mismos realizaban en su página social oficial.

Con la entrevista laboral, se formularon preguntas previamente estructuradas, sobre información necesaria de obtener sobre el postulante al puesto de docente de inglés, datos de interés como académicos, laborales y personales. Con la información recolectada de cada candidato se realizó un registro de las respuestas brindadas por cada uno de los participantes.

Se administró una entrevista por competencias, con el fin de conocer con cuáles habilidades blandas cuenta el candidato y qué tan desarrolladas tiene aquellas que son importantes para cubrir el puesto de docente de inglés. Otro beneficio de la entrevista por competencias es brindado por Albertini (2017), que resalta la posibilidad de predecir mejor el desempeño laboral de los candidatos y cómo conocer el posible actuar de ellos en situaciones especiales.

A cada candidato se aplicó una prueba de personalidad llamada NEO-PI (ver Apéndice N°7) (Instrumento que evalúa los principales factores de personalidad, a saber neuroticismo, extraversión, apertura, amabilidad y responsabilidad). Este test psicológico de personalidad permitió explorar con mayor formalidad los aspectos importantes de su persona, como los puntos fuertes y puntos débiles, que pueden traer beneficios o desventajas para el puesto de docentes de inglés.

Por último, la administración de la empresa evalúa la prueba Assessment Center en la cual, el docente tendrá que desarrollar una demostración de una clase de veinte minutos ante un jurado que forma parte de la administración de la academia, en donde se le evaluará el manejo del inglés, la capacidad de interactuar con fluidez y espontaneidad, las habilidades pedagógicas, el manejo de procesos de enseñanza y conocimientos como la lingüística, gramática, pronunciación, articulación y fonemas del inglés.

### **Procedimientos**

De manera que la persona lectora pueda reconocer el aporte que realizó la practicante dentro de la institución, seguidamente se expone un cuadro comparativo con los pasos que ha seguido la Empresa anteriormente con el procedimiento propuesto a partir de la presente práctica profesional, basado en los conocimientos aprendidos durante la carrera como la teoría expuesta en el presente documento.

<b>Proceso que aplica la Empresa Academia Líder</b>	<b>Proceso propuesta mediante esta práctica profesional</b>
<b>1.</b> La empresa anuncia las vacantes por el Facebook empresarial, las personas que tengan interés envían el CV al correo electrónico publicado.	<b>1.</b> Se realizó un estudio de la empresa, la filosofía empresarial y la naturaleza económica. <b>2.</b> Se confeccionó un plan de reclutamiento y selección de personal

<ol style="list-style-type: none"><li>2. La coordinadora académica general revisa los CV y llama a las personas que a su parecer califican para la vacante.</li><li>3. Se realiza la entrevista laboral sin documento de guía.</li><li>4. Si pasa la entrevista posteriormente, se les indica una fecha para realizar una pequeña clase.</li><li>5. Si pasa ambas pruebas se citaba personalmente para determinar condiciones del contrato laboral.</li></ol>	<p>conforme a los pasos establecidos por Alles.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Se realizó una investigación del perfil del puesto y se confeccionó un perfil profesiográfico acorde a la vacante específica de docente en inglés.</li><li>4. Se elaboró una base de datos con el detalle del perfil profesional para registrar los candidatos interesados.</li><li>5. Se analizaron cada uno de los currículos vitales de los interesados para proceder al paso siguiente.</li><li>6. Se contactó a cada interesado vía teléfono para asignarles una cita de entrevista laboral.</li><li>7. Se diseñó una guía de entrevista con base a competencias laborales necesarias para la vacante.</li><li>8. Se ejecutaron las entrevistas laborales.</li><li>9. Se administró una prueba de personalidad individualmente a cada interesado.</li><li>10. Se estudió los resultados de cada entrevista y prueba de personalidad y se comparó con el perfil del puesto.</li><li>11. Se elaboró un informe por cada candidato entrevistado y se remitió los resultados a la administración para pasar a la pruebas Assessment Center.</li><li>12. La administración de la empresa Academia Líder contactó a los candidatos que pasaron las tres pruebas para negociar el contrato laboral.</li></ol>
---	--

La empresa Academia Líder, previamente había anunciado por su página de Facebook que necesitaban de docentes de inglés, debido que el reclutamiento había iniciado antes de que la practicante se sumara a trabajar con la empresa. Como se evidenció en el cuadro anterior, los interesados debían enviar por correo electrónico su currículo.

## 76 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

La información de los postulantes fue ingresada a la base de datos de la empresa. Se analizó el currículum de los interesados, verificando con cumplieran con el nivel de bachillerato o licenciatura en la enseñanza del inglés, posteriormente se contactó con los postulantes que pasaron esta primer parte, ofreciéndoles una entrevista de trabajo. En la entrevista laboral se contó con la aplicación de una prueba de personalidad llamada NEO-PI, con una entrevista basada en las competencias del candidato y finalmente con una representación de una clase de veinte minutos que debía de impartir el candidato ante una persona designada por la administración, que en esta ocasión fue la Coordinadora Academia General.

Para el reclutamiento se publicó un anuncio en las redes sociales de la Academia Líder en específico para la vacante de docentes de inglés, seguidamente se realizó una feria de empleo en el sector de Alajuela (ver Apéndice N° 8 y Apéndice N° 9), dicha feria fue organizada por la Cámara de Comercio de Alajuela, gracias a esto se recibieron sesenta y ocho currículos de interesados y se llamaron a quince personas en Alajuela y a diez de Heredia.

A la fecha de recepción de currículos no se contaba con un perfil profesional para el puesto que permitiría revisar la naturaleza del puesto, funciones, requisitos técnicos y de habilidades blandas ni las tareas específicas que requería realizar el aspirante. Por lo tanto, se inició el análisis y la elaboración de un perfil descriptivo de puesto para docentes de inglés y se realizó una investigación documental y se completó con entrevista dirigida a una docente con mucha experiencia dentro de este centro y a la Coordinadora Académica General. Con esta triangulación se confeccionó el perfil del puesto de docente en inglés y fue revisado por el dueño de la empresa.

Al contar con la información necesaria como funciones con las que debía cumplir el docente, nivel académico mínimo, conocimientos y competencias, se podía ahora explorar las coincidencias del perfil con cada uno de los candidatos.

Al contar con el currículo vital de los candidatos, se realizó un primer filtro, en donde pasaban a la segunda etapa aquellas personas que contaran con un título universitario en la enseñanza del inglés mínimo de bachillerato universitario, o que en dado caso estuviesen a la espera final de recibir su título en esta área. También se tomaba en cuenta que vivieran en las cercanías del cantón de Alajuela y/o de Heredia, a causa de que los puestos requeridos eran para las sedes de Alajuela y Heredia.

En la segunda fase del proceso de selección, se convocaron a una entrevista individual específicamente a los candidatos que cumplían con los requisitos iniciales del perfil de puesto. De los llamados, solamente con diez participantes se logró concretar la entrevista.

Sumado a este segundo filtro se administró una guía adicional para reconocer competencias laborales y personales además se pasó una prueba de personalidad (NEO-PI) individualmente a cada uno de los candidatos, obteniendo aquí la mayor cantidad de información sobre el postulante como datos académicos, laborales y personales, así como sus aspiraciones, competencias y los conocimientos que presentaban sobre Academia Líder. En este punto se aclara que la administración de la prueba se dio en nueve de diez candidatos debido que éste era una persona extranjera y no comprendía adecuadamente el idioma español.

## 78 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

En la tercera fase, a los docentes que cumplieron satisfactoriamente con la fase dos, se les pidió realizar una clase en vivo con una duración de veinte minutos ante un jurado que formaba parte de la administración de la academia, y así evaluar aspectos importantes como el manejo del inglés y de los procesos de enseñanza, la gramática, pronunciación, lingüística, fonemas y articulación del inglés, como la capacidad de interacción de manera espontánea y fluida.

Con estas tres etapas se buscaba asegurar las características idóneas para los docentes candidatos así como predecir el alcance y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la academia y que al final, los estudiantes que sean formados alcancen la adquisición del idioma inglés.

Con la información recolectada se realizó un análisis de cada aspecto de la persona en materia de requisitos técnicos, actitudinales, aptitudinales y seguidamente se elaboró un informe general de candidatos que fueron entrevistados para que la gerencia de la empresa pudiera discriminar cuáles eran los candidatos más idóneos para el puesto. El informe realizado fue un comparativo de todos los candidatos en modalidad grupal, en donde se podían confrontar aspectos importantes de cada candidato, sus competencias, nivel académico, experiencia laboral, puntos fuertes y áreas de mejora. Con dicha información la administración realizó un análisis y eligieron en total a cinco personas que cumplieron a cabalidad con todos los requisitos, procedimientos de la selección y el visto bueno de la administración de Academia Líder.

### **Población meta**

La población total atendida correspondió a diez personas, de las cuales ocho ya eran docentes con grado mínimo de bachillerato y dos eran estudiantes universitarios próximos a concluir la carrera inglés. De las diez personas, cinco fueron hombres y cinco mujeres. En edades promedio de veinte a cincuenta años. De Alajuela siete personas y tres de Heredia.

Como se pudo revisar en el apartado anterior, cada interesado cumplió con un proceso de selección que constaba de entrevista en modalidad individual, aplicación de una prueba de personalidad y la realización de una clase en vivo.

Para evaluar los candidatos se confeccionó el perfil profesional de los puestos de docente en inglés. El cual se caracteriza por los siguientes datos: el interesado debe cumplir con el grado de escolaridad mínimo de bachillerato en docencia del inglés aunque se hacía la excepción si era estudiante que iba a finalizar la carrera.

Los conocimientos necesarios son dominio del idioma inglés en 90% lo que se traduce que puede interactuar con fluidez y espontaneidad, puede producir textos claros y detallados y demuestra control de patrones de organización, conexión y cohesión de ideas escritas y verbales en el idioma. Evidenciar manejo integral de los procesos de enseñanza y conocimientos de la gramática, lingüística, pronunciación, fonemas, articulación y morfosintaxis del inglés.

Las funciones que este profesional requiere realizar son:

- Brindar clases de inglés de manera presencial dentro de las instalaciones de Academia Líder.
- Presentación personal adecuada.

## 80 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Iniciar y terminar las clases en el horario correspondiente.
- Planear las lecciones con anticipación.
- Brindar un plan de sesión por cada clase que se va a dar, dicho se debe de incluir en el folder dado por la administración.
- Traer los planeamientos listos y en forma digital o física.
- Realizar actividades de comprensión y expresión oral y escrita del idioma.
- Evaluar el aprendizaje de los alumnos mediante exámenes orales y escritos.
- Implicar al alumnado en el control de su aprendizaje.
- Promover que el estudiante habla el idioma inglés dentro del salón de clase.
- Utilizar diferentes métodos de enseñanza para facilitar el aprendizaje de los alumnos.
- Utilizar material de apoyo para las lecciones a brindar.
- Mediar y monitorear el aprendizaje de los alumnos.
- Preparar actividades que propicien la interacción comunicativa.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del programa de enseñanza.
- Cumplir con el cronograma que le brinde la academia.
- Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias de sus estudiantes dentro de su lección.
- Disposición a evacuar dudas relacionadas a las lecciones o materia que puedan surgir entre los alumnos dentro y fuera de clases (por correo electrónico únicamente).
- Siempre pasar lista llamando a cada uno de los estudiantes ya sean 8 personas.
- Realizar los exámenes escritos con el formato que brinda Academia Líder.

## 81 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Al final de lección dejar siempre el aire acondicionado y luz apagada, pizarra borrada y pupitres ordenados.
- Brindar el acta de notas con el formato solicitado por la academia como máximo dos días después de haber impartido el curso (para cursos de un día por semana).
- Entregar el acta lista en la recepción el día que se finalice el módulo (para cursos de dos o tres días por semana).
- Llenar el acta desde el enlace de Google drive que su respectiva coordinadora le hará llegar.
- Adaptación a las modificaciones evaluativas y del uso del material que se realiza cada año.
- Brindar un apoyo individualizado si el estudiante tiene alguna adecuación curricular.
- Participar y organizar con los estudiantes festivales (decoración y diferentes actividades) de acuerdo a la actividad en la que le toque participar.
- No es permitido fumar dentro de las instalaciones de Academia Líder, ni a 300 metros de la misma, por la razón que esta institución es libre de humo.
- Si el docente falta a una clase, esta será corrida una semana más.
- El docente que no cumpla con el horario pactado con la administración estará recibiendo un pago solamente de las horas trabajadas.
- Realizar acto de presencia en las graduaciones que son realizadas por la academia y en donde sus estudiantes serán los graduandos. (Opcional)

En el proceso de selección se revisó la coincidencia de este perfil con la información que presentó cada candidato, explorando preguntas personales, experiencia laboral y sobre

todo, en el reconocimiento de las competencias personales y laborales de cada candidato. Adicionalmente se administró una prueba de personalidad y una prueba en vivo en la dirección de una clase de veinte minutos que ellos debían de impartir al encargado Académico.

En la entrevista laboral se abarcaron temas de autoconocimiento, con la finalidad de conocer los objetivos, valores y cualidades así como las debilidades de cada candidato, expresado desde su propio punto de vista. Se exploró la formación académica y otros cursos que ha recibido y si actualmente se encuentra laborando o no con otra compañía, además de las metas personales y la propia organización del tiempo y responsabilidades para asumir la vacante de la empresa.

Con referencia a la experiencia laboral se investigó los logros laborales, la forma cómo aplicaba en su trabajo las diferentes competencias que le caracterizan y la opinión y conocimientos sobre la empresa que está aplicando, Academia Líder, dando esto una idea si la persona está relacionada o tiene algún conocimiento básico sobre la empresa.

Dentro de la misma entrevista se sumó la evaluación de competencias, con el propósito de medir a través de experiencias previas vividas por los candidatos. Conocer en detalle el nivel de dominio de las competencias cardinales para el puesto que aspiran, es vital para predecir el futuro desempeño laboral de los docentes aspirantes sobre manera de cómo se van a desarrollar ante situaciones de respuesta inmediata, manejo de escenarios estresantes, la calidad del servicio al cliente, valores como la tolerancia, la paciencia, la empatía, creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el dinamismo, la

capacidad de planificación y organización, siendo estos primeros las habilidades más importantes que se buscan en el docente, aparte de las habilidades pedagógicas.

Por último, como se señaló anteriormente, cada aspirante realizó una prueba en vivo al efectuar una clase con una duración de veinte minutos, en la cual, el aspirante al puesto, debía demostrar el dominio en las siguientes áreas: dominio del inglés, en donde el candidato pueda interactuar con fluidez y espontaneidad, produciendo textos claros y detallados y demostrando control de patrones de organización, conexión y cohesión de ideas escritas y verbales en el idioma, además del manejo integral de los procesos de enseñanza y el conocimiento de la gramática, lingüística, pronunciación, fonemas, articulación y morfosintaxis del inglés.

Todos los candidatos aplicaron para el puesto enviando su currículum vital por vía correo electrónico. El resumen de todos fue analizado, verificando que el candidato tuviera estudios relacionados al puesto para el cual deseaba aplicar. El principal requisito de cumplimiento es contar con el nivel de bachillerato o licenciatura en la enseñanza del inglés o algún otro relacionado.

A continuación, se describirán el proceso de selección de dos personas (ver Apéndice N° 10 y Apéndice N° 11) de los diez entrevistados, todos interesados en el puesto de docente del idioma inglés para laborar para la empresa Academia Líder.

### **Proceso de contratación 1**

#### **Ficha de identificación.**

Nombre: P-1

Puesto para el que aspira: Docente de inglés

## 84 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Entrevistadora: Kemberly Montoya

Fecha de entrevista: 12 de noviembre del 2018

La entrevista a este candidato se efectuó el día 12 de noviembre la cual tuvo una duración de 1 hora y media.

Se observa que el día de la entrevista P-1 se presenta con una vestimenta casual, usando una camiseta, un pantalón y zapatos casuales, Presentaba una apariencia general descuidada e informal para aplicar a este puesto.

Se presenta a la entrevista a la hora indicada, entregando los documentos solicitados con anterioridad. Contesta las preguntas con seguridad y rapidez.

Los resultados obtenidos por este candidato fueron:

### ***Autoconocimiento.***

Esta área fue evaluada en la entrevista laboral. La persona entrevistada expresó sentirse segura de sí misma, se definió como una persona activa, a la cual le gustan los retos, los deportes, la naturaleza, la lectura y el orden. Además de considerar que tiene como cualidades importantes el orden, la puntualidad, la responsabilidad y la honradez. Sus valores personales y para el trabajo, añade, son el tener palabra como una profesional y cumplir con las fecha límites para la entrega de los resultados.

Las personas que le sacan de quicio son aquellos jóvenes que están en las calles pidiendo dinero, cuando estos mismos cuentan con todas sus facultades mentales y físicas.

## 85 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Como objetivos a corto plazo menciona el lograr una estabilidad laboral. Mientras que a largo plazo el poder aprender alemán y viajar, así como el poder pagar deudas de préstamos que tiene ahora.

### *Conocimientos sobre Academia Líder.*

De igual forma, esta información fue obtenida durante el curso de la entrevista laboral. P-1 menciona conocer muy poco sobre Academia Líder, cree que esta misma lleva dos años ejerciendo, añade que ha visto mucha publicidad de la Academia Líder en redes sociales y ve a la empresa ya consolidada en el mercado laboral. Considera que es la persona más adecuada para el puesto de docente en inglés porque tiene carisma, puede escuchar y entender a los demás, estuvo en Canadá durante nueve semanas y regresó a este mismo país posteriormente por más tiempo. La razón por la que desea trabajar para Academia Líder es porque le llama mucho la atención, por la cercanía de su casa y para así poder aprender de la misma.

Considera que sus puntos fuertes para el puesto de docente en inglés son la gramática y como puntos débiles es el no ser siempre tan dinámica, le gustaría realizar más actividades dentro de sus clases. Tiene disponibilidad inmediata.

Menciona no estar participando en ningún otro proceso de selección.

### *Competencias.*

En comunicación asertiva obtuvo un puntaje de A o 100% considerando los canales satisfactorios de comunicación que ha logrado abrir en su ámbito personal, laboral y familiar.

En dinamismo, obtuvo un puntaje de C o 50%, demostrando que necesita desarrollar aún más la capacidad de actuar con entusiasmo en situaciones retadoras.

En capacidad de planificación y organización, obtuvo un puntaje de C o 50%, debido a que las metas y prioridades no son del todo planificadas, así como tampoco utiliza métodos de verificación para el logro de las metas.

En tolerancia obtuvo una nota de B o 75%, en donde puso demostrar mediante diversas situaciones relatadas por su persona el actuar de forma correcta en situaciones estresantes.

***Prueba de personalidad.***

A continuación se brindaran los resultados más significados obtenidos por P-1 en la prueba de personalidad NEO-PI:

- Su muy alta puntuación en *vulnerabilidad* puede indicar a una persona vulnerable al estrés. Se les dificulta el lidiar con el estrés, con ser dependientes, sentirse desesperanzados, o temerosos al encontrarse con situaciones imprevistas.
- Su alta puntuación en *asertividad* puede indicar a una persona dominante, luchadora y socialmente ascendentes.
- Su alta puntuación en *búsqueda de las emociones* puede indicar a una persona que busca emociones excitantes y estimulantes.
- Su alta puntuación en fantasía puede indicar a personas con una vívida imaginación y una fantasía muy activa. Pueden ser soñadores despiertos pero no como una forma de fuga de la realidad, sino, como una forma de ser creativos y crear un interesante

mundo interior. Ellos elaboran y desarrollan sus fantasías y creen que la fantasía enriquece sus vidas.

- Su alta puntuación en *acciones* puede interpretarse que le gusta la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano.
- Su alta puntuación en *ideas* puede interpretarse como de una persona a la que le gusta la búsqueda y disertación de nuevas ideas, la ambición intelectual es una de sus favoritas sin perder la apertura y flexibilidad de nuevas ideas. Gustan de las actividades que representen un reto intelectual, la filosofía, sin representar aquí que sean más o menos inteligentes.
- Su baja puntuación en *valores* puede indicar a una persona que generalmente se adhiere a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente son conservadores.
- Su baja puntuación en *confianza* puede indicar a una persona cínica y escéptica y asumen que los demás son deshonestos y peligrosos.
- Su baja puntuación en *franqueza* puede interpretarse como de una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño.
- Su alta puntuación en *modestia* puede indicar a una persona humilde sin que ello implique que sean personas con baja autoestima o faltos de confianza.
- Su muy alta puntuación en *deliberación* puede indicar a una persona deliberativa y cauta, personas que piensan cuidadosamente antes de actuar.

***Resumen.***

A nivel general, se puede observar que esta persona coincide con el perfil en algunas competencias importantes como ser la comunicación asertiva y la tolerancia, así como su gusto por la novedad y la variedad en lo creativo y dinámico. Requiere mejorar en otras competencias como ser el dinamismo y su capacidad de planificación y organización, como también en su estado de vulnerabilidad, ya que puede ser en ocasiones muy vulnerable al estrés. Pero en rasgos generales P-1 posee características que van acorde al perfil de un docente y durante la entrevista se mostró muy confiada y segura.

**Proceso de contratación 2**

**Ficha de identificación.**

Nombre: P-2

Puesto para el que aspira: Docente de inglés

Entrevistadora: Kemberly Montoya

Fecha de entrevista: 09 de noviembre del 2018

La entrevista a este candidato se efectuó el día 09 de noviembre la cual tuvo una duración de 1 hora y media.

Se observa que el día de la entrevista P-2 se presenta con una con una vestimenta formal, adecuada para la ocasión, usando un pantalón de vestir, camisa formal y tacones bajos. Presentaba una apariencia de adecuada higiene personal.

Se presenta a la entrevista a la hora indicada, entregando los documentos solicitados con anterioridad. Contesta las preguntas con facilidad, espontaneidad y con mucha confianza.

Los resultados obtenidos por este candidato fueron:

***Autoconocimiento.***

Durante la entrevista laboral P-2 se describe así misma como una persona que posee como cualidades importantes el ser muy organizada y la alta motivación que tiene para aprender, añadiendo que las personas nunca dejan de aprender. Como área de mejora menciona el no ser tan perfeccionista ya que a veces esto le produce estrés.

Como valores personales y para el trabajo presenta la responsabilidad, la motivación, la espiritualidad, la responsabilidad, la tolerancia, la humanidad y la honestidad. Comenta además que es una persona a la cual no le gusta tener problemas con nadie y que se considera una persona muy amigable. Las personas que le sacan de quicio son aquellas que no se dejan ayudar y que buscar huir de la ayuda y de aquellos que buscan brindárselas.

Presenta metas a corto plazo como ser el encontrar un trabajo estable; y a largo plazo el seguir creciendo en el área en la que se esté desempeñando.

***Conocimientos sobre Academia Líder.***

Durante la entrevista P-2, comenta que sus conocimientos sobre Academia Líder se basan en saber que la institución lleva ya años de trayectoria y que cuenta con horarios que favorecen a aquellos estudiantes y docentes que estudian o trabajan por aparte. Le gustaría trabajar con Academia Líder porque considera que los grupos en ocasiones son pequeños y esto le favorecerá para poder brindar mayor calidad en su enseñanza y poder así dar una atención más personalizada. Además que los horarios de la Academia son muy flexibles.

## 90 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Considera que sus puntos fuertes para el puesto de docente en inglés son el hecho que no le gusta menospreciar a sus alumnos, le gusta crear un ambiente de confianza pero siempre ligado con los límites. Como puntos débiles, considera que se estresa mucho cuando son grupos grandes ya que a veces quiere dar una mejor atención a cada uno y no puede por la gran cantidad de alumnos.

Presenta una disponibilidad inmediata (la mayoría de noches recibe clases en la universidad). Y no participa de ningún otro proceso de selección de personal.

### *Competencias.*

En el área de competencias, P-2 obtuvo un puntaje de en comunicación asertiva de A o 100%, demostrando que toma las medidas correctas y adecuadas para poder transmitir un mensaje a otra persona, manteniendo canales de comunicación abiertas con otras personas.

En dinamismo obtuvo un puntaje de A o 100%, en donde demuestra que tiene la capacidad de actuar con entusiasmo y perseverancia para poder cumplir con los objetivos institucionales, pudiendo superar los obstáculos que se le presentaron en determinados momentos.

En capacidad de planificación y organización obtuvo un puntaje de A o 100%, en donde demuestra que tiene la capacidad de crear y cumplir con las metas, y que su proceso de planificación y organización le han traído buenos resultados.

En tolerancia, obtuvo un puntaje de B o 75%, en donde es capaz de mantener la calma y la paciencia en situaciones de estrés, así como el poder comprender las situaciones por las que pasan los demás.

***Prueba de personalidad.***

A continuación se mostraran los resultados más relevantes y desatacados obtenidos por P-2 en la prueba de Personalidad NEO-PI:

- Su baja puntuación en *ansiedad* puede indicar a una persona calmada y relajada.
- Su baja puntuación en *depresión* puede indicar a una persona que escasamente experimenta este sentimiento, pero no necesariamente son alegres y optimistas.
- Su baja puntuación en *ansiedad social* puede interpretarse como una persona que presenta indicios de sentirse incómodos con otros, sensibles al ridículo y tendenciosos a sentimientos de inferioridad, poseen algo similar a la timidez y la ansiedad social; todo ello en público, más no en privado. Todos estos indicadores los presenta en un nivel bajo.
- Su baja puntuación en *impulsividad* puede interpretarse a la posibilidad de resistirse a las tentaciones con buena tolerancia a la frustración.
- Su alta puntuación en *vulnerabilidad* puede indicar a una persona vulnerable al estrés. Se les dificulta el lidiar con el estrés, con ser dependientes, sentirse desesperanzados, o se panean al encontrarse con situaciones imprevistas.
- Su baja puntuación en *cordialidad* no significa que sea una persona hostil, ni tampoco carente de compasión, se presentan más bien como personas formales, reservadas y distantes en las relaciones interpersonales.
- Su baja puntuación en *gregarismo* puede indicar a personas solitarias que no buscan o hasta evitan la presencia de otros.

## 92 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Su baja puntuación en *actividad* puede indicar a una persona pasiva y relajada sin necesariamente referirse a que sean vagos y dejados.
- Su baja puntuación en *emociones positivas* puede indicar a personas menos exuberantes y de poca jovialidad, sin referirse a la infelicidad.
- Su alta puntuación en *fantasía* puede indicar a personas con una vívida imaginación y una fantasía muy activa. Pueden ser soñadores despiertos pero no como una forma de fuga de la realidad, sino, como una forma de ser creativos y crear un interesante mundo interior. Ellos elaboran y desarrollan sus fantasías y creen que la fantasía enriquece sus vidas.
- Su baja puntuación en *sentimientos* puede interpretarse como de una persona que muestran una afectividad un tanto bloqueada, y creen que los sentimientos no son de mayor importancia.
- Su alta puntuación en *acciones* puede interpretarse que le gusta la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano.
- Su baja puntuación en *valores* puede indicar a una persona que generalmente se adhiere a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente son conservadores.
- Su baja puntuación en *confianza* puede indicar a una persona cínica y escéptica y asumen que los demás son deshonestos y peligrosos.
- Su muy baja puntuación en *franqueza* puede interpretarse como de una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño.

### 93 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Su baja puntuación en *altruismo* puede indicar a personas que suelen evitar involucrarse con los demás y tienden a centrarse más en su propio beneficio.
- Su baja puntuación en *actitud conciliadora* puede indicar a una persona agresiva, que prefieren la competencia antes que la cooperación, no se conmueven si expresan la agresión o el enojo.
- Su baja puntuación en *modestia* puede indicar a una persona que se cree superior y que son percibidos por las otras personas como arrogantes.
- Su baja puntuación en el *sentido del deber* puede indicar personas poco confiables y de menor seguridad en cuanto al cumplimiento de sus principios.
- Su baja puntuación en *autodisciplina* puede indicar a una persona que pierde el tiempo, no inicia sus labores, se aburren y abandonan las tareas. No hay motivación y de ahí la falta de acabamiento en sus proyectos.

#### ***Resumen.***

A nivel general, se puede observar que esta persona coincide con el perfil en algunas competencias importantes como ser la comunicación asertiva, el dinamismo, capacidad de planificación y organización y tolerancia. Requiere mejorar en su nivel de ansiedad social, porque puede en ocasiones llegar a sentirse incomodo con otros y presentar en momentos timidez. Debe de mejorar también su nivel de vulnerabilidad, porque en dados momentos se le puede llegar a dificultar el lidiar con el estrés. Presenta además rasgos de preferir la competencia antes que la cooperación con otros, y por último, debe de mejorar su posible nivel de autodisciplina, porque puede representar que no hay motivación

en el cumplimiento de sus labores y por dicha razón puede aburrirse al cumplir con estas.

Pero en rasgos generales, la gran mayoría de competencias son cumplidas por dicho candidato, y su desenvolvimiento en la entrevista fue satisfactoria.

### **Procedimientos e intervenciones realizadas**

Para la selección de personal en Academia Líder, se realizaron 3 filtros, con el fin de elegir al candidato idóneo para el puesto docente de inglés.

#### **Primer filtro**

El primero consta de una entrevista de trabajo típica, en donde se busca obtener información importante del candidato como su formación académica, trabajos anteriores y conocimientos sobre la institución para la cual desea colaborar. Así como una entrevista por competencias, con la cual se busca medir que tan desarrolladas tiene algunas competencias que son importantes que cuente el profesional para el cargo de docente de inglés, estas competencias son medidas de acuerdo a sus experiencias personales y a una rúbrica evaluativa por Martha Alles.

#### **Segundo filtro**

Como segunda etapa, se realizó una prueba de personalidad llamada NEO-PI, en la cual se busca conocer aspectos importantes del candidato, como posibles indicadores de su personalidad, que ayudaran a poder predecir cómo puede ser un candidato en diversas situaciones o de manera general.

#### **Tercer filtro**

Se realizará una clase en inglés con una duración de veinte minutos por parte de los candidatos ante unos evaluadores que forman parte de la administración de Academia

## 95 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Líder, en esta clase será evaluada las técnicas de enseñanza que utiliza en docente, su gramática, lingüística, pronunciación entre otras variantes.

Con estos tres filtros se busca la calidad en los futuros docentes de la Academia.

### **Alcances y limitaciones**

#### **Alcances**

1. Adicionalmente al trabajo planificado, la empresa designó a la practicante para que representara a la Academia Líder en la feria de empleo organizada por la Cámara de Comercio de Alajuela los días miércoles 17 y jueves 18 de octubre del 2018. Esto permitió a la estudiante reclutar en un ambiente de feria de empleo masiva, atender a sesenta y ocho personas interesadas para puestos de docentes de distintas áreas de la empresa.
2. Se logró elaborar una base de datos de docentes la cual no existía antes, para monitorear personas aspirantes a puestos de docencia en diferentes áreas con el registro de datos personales, experiencia laboral, si han trabajado anteriormente con la misma empresa, formas de contacto, si cuentan con certificación TOIEC, y si están acreditados por el INA. Este insumo representa un gran aporte a la empresa para buscar y contactar a candidatos con urgencia.
3. El plan de trabajo de la presente práctica, el documento que resume el perfil profesiográfico así como los informes de los procesos de selección fueron recibidos a conformidad por todo el equipo técnico y administrativo de la empresa.
4. Se elaboró por primera vez un perfil profesional de un puesto vacante para la empresa, sumando la inquietud a esta misma de la importancia de realizar un

manual de puestos con todas las ocupaciones requeridas por la institución. La elaboración del perfil profesional queda como un legado para la empresa para la aplicación próxima de contrataciones.

5. Se permitió alcanzar todos los objetivos trazados en la presente práctica profesional se confeccionó un proceso paso a paso con los criterios y procedimientos de selección de personal, la elaboración de instrumentos basados en el modelo de gestión por competencias y el diseño de un documento guía para el debido proceso de selección de personal basado en la Legislación Laboral vigente. Todo esto se cumplió en el tiempo establecido y hasta se pudo apoyar a la empresa en otras actividades adicionales.
6. A pesar que la práctica profesional fue definida para la región de Heredia y Alajuela, el impacto del trabajo realizado motivó a la administración de Academia Líder de realizar este mismo proceso ordenado para la selección de candidatos de recepcionistas en la provincia de Puntarenas. Esto se contempló como un aprendizaje adicional así como legado para la empresa al apoyar en las acciones de entrevista e informe respectivo. Para esta tarea se entrevistaron tres personas de las cuales se contrató a una mujer que inició en el mes de noviembre del 2018.
7. Gracias a esta práctica profesional realizado a la fecha están trabajando 6 personas con Academia Líder.
8. Se logró demostrar la importancia de la psicología laboral para la empresa Academia Líder, quedó en evidencia la trascendencia de que un especialista en psicología aplique las entrevistas laborales así como la administración y evaluación de las pruebas de personalidad.

9. En reconocimiento por la excelencia del trabajo realizado, la pertinencia, así como la construcción de instrumentos psicológicos que permitan realizar un adecuado proceso de selección de personal la empresa extendió una oferta laboral a la practicante para colaborar con Academia Líder a partir del año 2019.

### **Limitaciones**

1. Anteriormente se había obtenido un compromiso con otra empresa, el cual a último momento no fue cumplido por esta misma, lo que obligó a iniciar nuevamente la búsqueda de una nueva institución con la cual poder realizar la práctica profesional, que trajo como consecuencia el iniciar dos semanas más tarde de lo previsto.
2. La Coordinadora Académica General, no pudo estar siempre presente en la misma sede que la practicante, por lo que se complicaba más la comunicación, y esta era por otros medios de comunicación.
3. Se dificultó el poder contactar al propietario cada vez que se necesitaba de su aprobación para algún documento formal, como ser la revisión del diseño y análisis de puestos para docentes de inglés, debido a su agenda llena de trabajo.
4. No existen las condiciones ergonómicas necesarias en el área a trabajar, el equipo mobiliario no era el adecuado para el desempeño laboral satisfactorio de un empleado o de la misma estudiante.
5. No se logró contar con la prueba NEO PI en inglés, ya que no fue anteriormente prevista la situación que alguno de los candidatos pudiese ser de extranjero y de habla inglés. Por lo que esta prueba no se le pudo aplicar a uno de los candidatos por dicha razón.

### **Conclusiones**

Para la elaboración de este proceso de diseño y análisis de puestos, y reclutamiento y selección de personal en Academia Líder implicó una fase de planificación, una adecuada estructuración y de tiempo, gracias a esto se lograron resultados positivos y el cumplimiento de los objetivos planteados que seguidamente serán descritos.

Gracias a este proceso de reclutamiento y selección de personal se logró la contratación de cinco docentes en inglés para el sector de Alajuela y Heredia, así como una recepcionista para el sector de Puntarenas, aplicando en todos los casos las técnicas y herramientas propuestas por la practicante.

Se construyó y ejecutó el proceso de reclutamiento y selección de personal en Academia Líder, obteniendo resultados positivos en la elección de candidatos basado en competencias sociolaborales, eligiendo así a los candidatos idóneos, que como anteriormente fue dicho, consta de cinco personas para el sector de Alajuela y Heredia, y una para Puntarenas.

Se logró conocer los métodos y procesos utilizados por Academia Líder para el reclutamiento y selección de personal, constando anteriormente de una entrevista de trabajo y una clase de veinte minutos que debía de ejecutar el candidato, en donde únicamente median los conocimientos del docente y no sus habilidades y competencias, presentando esto dificultades posteriormente, dado que el docente recientemente contratado no cumplía del todo con sus funciones, ni ponía en práctica las competencias con las cuales la empresa buscaba distinguirse.

## 99 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Se elaboraron los instrumentos necesarios para un adecuado proceso de selección de personal desde el modelo gestión por competencias para Academia Líder, además de la implementación de técnicas como entrevistas por competencia, y una prueba de personalidad llamada NEO-PI, con las cuales ahora si se podían medir aspectos importantes de su personalidad y las competencias con las que contaban o de cuales carecían, brindando esta información datos importantes del candidato, siendo esto provechoso para la empresa, porque las futuras contrataciones serían tomando en cuenta todos estos aspectos y eliminando el riesgo de realizar una contratación no correcta ni idónea.

Se conoció con que se basaba la empresa para una contratación y verificar que esta guía sea formal y por escrita, en donde se esté cumpliendo y respetando la legislación laboral costarricense, dando como resultados que si contaban con un documento por escrito, pero eran las reglas que debían de cumplir los docentes una vez ya contratados, pero no contaban con ninguna base que les ayudará a guiarse en el perfil del docente que buscaban previamente a todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se diseñó y presentó un perfil de puestos para docentes de inglés, en donde se garantiza el cumplimiento de la legislación laboral costarricense y los principios de gestión de talento humano basado en competencias, en materia de reclutamiento y selección de personal, en donde quedaba por escrito los requisitos académicos con los cuales debía de contar el postulante y las competencias que debía de tener, para el desarrollo satisfactorio y adecuado de sus funciones como docente en la empresa Academia Líder.

Se destaca la importancia de contar y aplicar filtros para el reclutamiento y selección de personal, garantizando obtener a los candidatos más aptos para el puesto,

eliminando así los riesgos de realizar una mala contratación, con los filtros se van conociendo a los mejores candidatos dado a los resultados en sus entrevistas de trabajo y de competencias, a la prueba de personalidad y por ultimo a la clase de veinte minuto que deben de realizar, obteniendo así en cada filtro a los mejores candidatos y terminando en la contratación del más apto e idóneo para el puesto.

Por parte del profesional en psicología se demandan a la vez ciertas competencias que son necesarias para el buen desarrollo de sus actividades y el logro satisfactorio de la creación de un análisis y perfil de puesto y el reclutamiento y selección de personal como son la planificación, el compromiso, trabajo en equipo, pensamiento crítico y la ética profesional.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Academia Líder mantener actualizada la base de datos de candidatos que han enviado sus respectivos currículos vi tales a la empresa y llevar el seguimiento debido a cada candidato contactado, ayudando esto posteriormente en la búsqueda de docentes de los cuales ya se tiene un registro anticipado.

Es importante que tanto la empresa atendida con esta práctica como otras organizaciones y empresas cuenten con la asesoría de un profesional en psicología para el departamento de gestión del talento humano y todas las tareas de reclutamiento y selección de personal que implica, debido a que el profesional conoce de herramientas y técnicas que beneficiaran a la empresa en la obtención del candidato idóneo.

A la empresa, se le recomendó continuar aplicando las herramientas diseñadas (entrevista laboral y de competencias, y la prueba de personalidad NEO-PI, además de la

## 101 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

anteriormente diseñada por la empresa, la clase de veinte minutos que realizará el postulante) para el proceso de reclutamiento y selección de personal así como implementar los instrumentos contruidos (perfil de puestos), para otros puestos vacantes de la empresa.

Se recomienda a la empresa brindar un espacio con equipo ergonómico a sus colaboradores, tanto del área administrativa, docentes y estudiantes, mejorando así la calidad del calidad del puesto de trabajo de estos mismos.

Se recomienda guiarse siempre con el perfil de puestos, porque esto ayudará al profesional en psicología como al personal de la empresa a mantenerse en una postura objetiva al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, impidiendo así que la persona se deje llevar por cosas subjetivas y logrando contratar a la persona que cumple realmente con el perfil del docente que busca dicha empresa.

### Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México D.F, México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 6ta edición.
- Albertini, C. (2017). ¿Qué es la entrevista por competencias? *Publimetro*. Recuperado el 20 de septiembre del 2018, de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/06/10/la-entrevista-competencias.html>
- Alfaro, K. (2012). *Ética y psicología*. Red tercer milenio. Tlalnepantla, México. Red Tercer Milenio S.C. 1ra edición.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A. 2da edición.
- Arrellano, F. (2016). ¿Qué es un docente?. *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de octubre del 2018 de, <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-docente/>
- Álvarez, A. Racero, V. (2015). Psychological contract and welfare. *Revista página*. *Universidad Católica de Pereira*. Recuperado el 03 de noviembre del 2018, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GRTAMytobx4J:biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/2517+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=cr>
- Barquero, K. (2014). Baja calificación del país en inglés ahuyentaría a empresas generadoras de empleo. *Cr hoy*. Recuperado el 11 de octubre del 2018, de <https://www.crhoy.com/archivo/baja-calificacion-del-pais-en-ingles-ahuyentaria-a-empresas-generadoras-de-empleo-w31719x/>

Barrios, Y. (2016). Ética del psicólogo en el proceso de selección de personal. *Psicología*

*sin p.* recuperado el 10 de octubre del 2018, de

<http://www.sicologiasinp.com/social/etica-del-psicologo-proceso-seleccion-personal/>

Cancinos, M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Recuperado el 20 de

septiembre del 2018, de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Conexión Esan. (2016). El reclutamiento de los recursos humanos. Recuperado el 13 de

septiembre del 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>

EF Education First. (2017). El ranking mundial según el Dominio del Inglés de EF sigue

mostrando a Holanda en el puesto más alto y Argentina como el líder de América Latina. *Cision*. Recuperado el 11 de octubre del 2018, de

<https://www.prnewswire.com/news-releases/el-ranking-mundial-segun-el-dominio-del-ingles-de-ef-sigue-mostrando-a-holanda-en-el-puesto-mas-alto-y-argentina-como-el-lider-de-america-latina-300551128.html>

ESL Stories. (2018). Los idiomas más hablados del mundo. Recuperado el 23 de Diciembre

del 2018, de <https://blog.esl-idiomas.com/blog/aprender-idiomas/los-idiomas-mas-hablados-en-el-mundo/>

Gómez, M. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Revista

Colombiana de Ciencias Sociales.

Gutiérrez, P. (2017). ¿Están permitidos los exámenes médicos preempleo? *El Financiero*.

Recuperado el 19 de septiembre del 2018, de

<https://www.elfinancierocr.com/blogs/catalejo-laboral/estan-permitidos-los-examenes-medicos-preempleo/5YNYNQJ4XFCERCYKVS6MWPCLI/story/>

Hernández, R. (2017). Procesos de reclutamiento y selección de personal de las empresas que contratan deportados de los Estados Unidos de América que entran al país por vía aérea. Recuperado el 15 de septiembre del 2018, de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/01/01/Hernandez-Rocio.pdf>

Herrera, L. (2017). Que disciplinas o ciencias se relacionan con el desarrollo

organizacional. *Leonardo Herrera Calvo Blog*. Recuperado el 22 de octubre del

2018, de <https://leonardoherreracalvoblog.wordpress.com/2017/04/20/que-disciplinas-o-ciencias-se-relacionan-con-el-desarrollo-organizacional/>

Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Recuperado el 08 de septiembre del 2018, de

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>

La vanguardia. (2015). ¿Qué es la gestión por competencias?. Recuperado el 16 de octubre del 2018, de

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

Matamoros, L. y Zamora, M. (2015). Competencias del docente de idioma inglés en el ámbito de la enseñanza pública, privada y universitaria. Recuperado el 11 de

octubre del 2018, de

[http://www.ulacit.ac.cr/files/revista/articulos/esp/articulo/129\\_competenciasdeloconcedediomainglesenelmbitodelaenseanzapblicprivadayuniversitaria.pdf](http://www.ulacit.ac.cr/files/revista/articulos/esp/articulo/129_competenciasdeloconcedediomainglesenelmbitodelaenseanzapblicprivadayuniversitaria.pdf)

Méndez, A. (2017). Conocer el perfil profesional de docentes es prioritario para mejorar eficiencia del sistema educativo. *Programa estado de la nación*. Recuperado el 10 de octubre del 2018, de <https://www.estadonacion.or.cr/historico-noticias/586-21-11-2017-conocer-el-perfil-profesional-de-docentes-es-prioritario-para-mejorar-eficiencia-del-sistema-educativo>

Moreno, L. (2015). Técnicas alternativas de selección de recursos humanos. Recuperado el 20 de septiembre del 2018, de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3687/Moreno\\_Belmonte\\_Lydia.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3687/Moreno_Belmonte_Lydia.pdf?sequence=1)

Pardo, D. (2015). Los 6 tipos de entrevista: ¿cuál es la más efectiva? *Talent Clue*. Recuperado el 18 de septiembre del 2018, de <http://blog.talentclue.com/los-6-tipos-de-entrevista-cual-es-la-mas-efectiva>

Psicología y Empresa. (2010). El psicólogo organización: roles, tareas y funciones. Recuperado el 09 de octubre del 2018, de <https://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>

Psicología y Empresa. (2010). Pasos a seguir en la selección de personal. Recuperado el 19 de septiembre del 2018, de <https://psicologiayempresa.com/pasos-a-seguir-en-la-seleccion-de-personal.html>

Psicología y Empresa. (2011). Los test psicológicos en la selección de personal.

Recuperado el 30 de septiembre del 2018, de <https://psicologiayempresa.com/los-test-psicologicos-en-la-seleccion-de-personal.html>

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

laborales. Recuperado el 06 de septiembre del 2018, de

[http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_5.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_5.pdf)

Riquelme, M. (2017). ¿Cómo es el proceso de contratación de una empresa? *Web y*

*empresas*. Recuperado el 03 de noviembre del 2018, de

<https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>

Ruiz, L. (2015). Modelo de gestión por competencias. Eoi. Recuperado el 15 de octubre del

2018, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Runa. (2017). Cómo seleccionar buenos candidatos. Recuperado el 16 de septiembre del

2018, de <https://runahr.com/recursos/hr-management/en-que-consiste-la-seleccion-de-personal/>

Runa. (2017). En que consiste el reclutamiento externo. Recuperado el 16 de septiembre del

2018, de <https://runahr.com/recursos/hr-management/en-que-consiste-el-reclutamiento-externo/>

Santiz, M. (2013). Importancia de la inducción de personal en las empresas. *Gestiopolis*.

Recuperado el 03 noviembre del 2018, de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

Terrazas, R. (2010). La profesión: un compromiso ético-cristiano de responsabilidad social y liderazgo. Recuperado el 10 de Octubre del 2018, de

<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454007.pdf>

Torres, J y Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Barranquilla, Colombia. Universidad del Norte Editorial. Ediciones U.

Universidad Internacional de Valencia. (2018). De qué se ocupa la psicología industrial.

Recuperado el 06 de septiembre del 2018, de

<https://www.universidadviu.com/psicologia-industrial/>

Vargas, M. (2015). Entrevista por competencias, ¿cómo es y qué evalúa? *Occ mundial*.

Recuperado el 20 de septiembre del 2018, de

<https://www.occ.com.mx/blog/entrevista-por-competencias-como-es-y-que-evalua/>

Vivancos, A. (2017). Todo sobre la psicología industrial. *El poder de la mente*. Recuperado

el 06 de septiembre del 2018, de <https://psiqueviva.com/psicologia-industrial/>

Yance, L. Beltrán, M. y García, A. (2011). El profesor de idioma inglés de excelencia.

*Scielo*. Recuperado el 11 de octubre del 2018, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200014)

Zúñiga, F. (2014). ¿Qué tan importante son las referencias laborales actualmente? *Mba &*

*educación ejecutiva*. Recuperado el 19 de septiembre del 2018, de

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-tan-importante-son-las-referencias-laborales-actualmente>

## Apéndices

### Apéndice N° 1

#### Guía de entrevista exploratoria

**Encuadre:** La presente entrevista tiene el objetivo el explorar a nivel general la filosofía empresarial de la Empresa Academia Líder además de los recursos humanos, materiales y procedimientos actuales que utiliza esta organización para realizar los procesos de reclutamiento y selección para ubicar al personal idóneo para sus puestos vacantes.

**Empresa:** Academia Líder

**Persona entrevistada:** Verónica Muñoz

**Puesto:** Coordinadora Académica General

1. ¿Puede brindarnos un poco de historia sobre la Empresa Academia Líder, conoce usted cómo y cuando surgió esta empresa educativa, así como otros datos importantes?
2. ¿Cuáles son todos los servicios que ofrece su empresa?
3. ¿A qué población están dirigidos sus servicios?
4. ¿Cuál es la misión, visión y valores que posee la empresa?
5. ¿Cuántas personas aproximadamente conforman la planilla de la empresa? ¿Cuántos docentes?
6. ¿Cuenta dentro de su planilla con algún profesional en psicología, de ser así, de qué se encarga este trabajador?
7. ¿Cuál es la proyección de contratación de docentes para el corto y mediano plazo?
8. ¿Hasta la actualidad, como realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal?
9. ¿Qué limitaciones encuentra siguiendo el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuentan actualmente? ¿Cuáles recomendaciones para mejora considera usted que se debe contemplar para el actual proceso de selección de profesionales en docencia?
10. ¿Cuenta la empresa con un manual de puestos que detalle el puesto y las funciones?
11. ¿Cuentan con fichas profesiográficos o perfil profesional para los puestos que tiene la empresa o para los docentes a contratar? ¿usted cree que es importante contar con un documento por escrito que especifique las labores del colaborador?
12. ¿Qué disposición existiría por parte de la empresa de recibir el apoyo para la creación de un perfil profesiográfico para la selección de docentes así como el apoyo en las acciones de reclutamiento y selección, como elaboración de entrevistas, pruebas psicológicas y otras acciones vinculadas?
13. ¿Cree que puede ser de importancia la colaboración de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal dentro de Academia Líder?

# 110 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

## Apéndice N°2

FICHA PROFESIOGRAFICA PARA			
ACADEMIA LÍDER			
			
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha de emisión:	Fecha de actualización:
Kemberly Montoya Hernández	Verónica Muñoz	27 de septiembre del 2018	

### 1. Nombre del puesto:

Docente de inglés

### 2. Resumen ejecutivo del cargo:

Planeamiento y preparación de las lecciones y desarrollo de los programas de instrucción teórica como práctica para la enseñanza del idioma inglés en Academia Líder.

### 3. Descripción de funciones que requiere realizar:

- Brindar clases de inglés de manera presencial dentro de las instalaciones de Academia Líder.
- Presentación personal adecuada.
- Iniciar y terminar las clases en el horario correspondiente.
- Planear las lecciones con anticipación.
- Brindar un plan de sesión por cada clase que se va a dar, dicho se debe de incluir en el folder dado por la administración.
- Traer los planeamientos listos y en forma digital o física.
- Realizar actividades de comprensión y expresión oral y escrita del idioma.
- Evaluar el aprendizaje de los alumnos mediante exámenes orales y escritos.
- Implicar al alumnado en el control de su aprendizaje.
- Promover que el estudiante habla el idioma inglés dentro del salón de clase.

- Utilizar diferentes métodos de enseñanza para facilitar el aprendizaje de los alumnos.
- Utilizar material de apoyo para las lecciones a brindar.
- Mediar y monitorear el aprendizaje de los alumnos.
- Preparar actividades que propicien la interacción comunicativa.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del programa de enseñanza.
- Cumplir con el cronograma que le brinde la academia.
- Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias de sus estudiantes dentro de su lección.
- Disposición a evacuar dudas relacionadas a las lecciones o materia que puedan surgir entre los alumnos dentro y fuera de clases (por correo electrónico únicamente).
- Siempre pasar lista llamando a cada uno de los estudiantes ya sean 8 personas.
- Realizar los exámenes escritos con el formato que brinda Academia Líder.
- Al final de lección dejar siempre el aire acondicionado y luz apagada, pizarra borrada y pupitres ordenados.
- Brindar el acta de notas con el formato solicitado por la academia como máximo dos días después de haber impartido el curso (para cursos de un día por semana).
- Entregar el acta lista en la recepción el día que se finalice el módulo (para cursos de dos o tres días por semana).
- Llenar el acta desde el enlace de Google drive que su respectiva coordinadora le hará llegar.
- Adaptación a las modificaciones evaluativas y del uso del material que se realiza cada año.
- Brindar un apoyo individualizado si el estudiante tiene alguna adecuación curricular.
- Participar y organizar con los estudiantes festivales (decoración y diferentes actividades) de acuerdo a la actividad en la que le toque participar.
- No es permitido fumar dentro de las instalaciones de Academia Líder, ni a 300 metros de la misma, por la razón que esta institución es libre de humo.
- Si el docente falta a una clase, esta será corrida una semana más.
- El docente que no cumpla con el horario pactado con la administración estará recibiendo un pago solamente de las horas trabajadas.
- Realizar acto de presencia en las graduaciones que son realizadas por la academia y en donde sus estudiantes serán los graduandos. (Opcional)

#### **4. Equipo de trabajo que requiere utilizar:**

Cuaderno de trabajo de Academia Líder, plumones de pizarra, parlantes, pantalla de tv, cables para computadora, internet (brindados por la academia), computadora portátil propia como materiales básicos. Como materiales secundarios y opcionales papeles de colores, periódico, etc.

#### **5. Requisitos generales:**

**112 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

<b>Escolaridad</b>	Bachillerato o licenciatura universitaria en la enseñanza del inglés	<b>Capacitación técnica requerida</b>	Únicamente aquellos docentes que brindarán clases en colaboración con el INA, deben de estar acreditados por esta institución.
<b>Experiencia laboral</b>	No indispensable	<b>Conocimientos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docencia</li> <li>• Idioma inglés 90% (puede interactuar con fluidez y espontaneidad, puede producir textos claros y detallados y demuestra control de patrones de organización, conexión y cohesión de ideas escritas y verbales en el idioma</li> <li>• Manejo integral de los procesos de enseñanza</li> <li>• Conocimiento de la gramática, lingüística, pronunciación, fonemas, articulación y morfosintaxis del inglés</li> </ul>

**6. Condiciones de trabajo:**

<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luminosidad artificial</li> <li>• Aire acondicionado</li> <li>• Ventanales grandes en algunos salones, por donde ingresa mucha luz solar</li> <li>• Ventanas y puertas deben de estar cerradas si el aire acondicionado está encendido</li> <li>• Ruido en algunos salones provocados por otro otra clase que se esté impartiendo en el salón próximo ya que una pared presenta un orificio grande en la misma (Alajuela)</li> <li>• Los servicios sanitarios para docentes y estudiantes se encuentran en el segundo piso (Alajuela)</li> <li>• El ascensor es único y exclusivo para personas con discapacidad</li> <li>• Algunas aulas presenta un espacio pequeño</li> <li>• Escritorio básico para el docente</li> </ul>
-----------------	--

## 113 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generalmente se les asigna un salón de clase al maestro que utilizará durante todo el periodo, dependiendo de la cantidad de alumnos que existan para tal curso</li></ul>
--	---

### 7. Competencias requeridas para el puesto:

- Tolerancia
- Paciencia
- Trabajo en equipo
- Dinamismo
- Empatía
- Comunicación asertiva
- Creatividad
- Capacidad de planificación y organización

**8. Pruebas y test que se le aplicarán:**

- Prueba de evaluación de personalidad
- Entrevista laboral
- Entrevista por competencias
- Clase en inglés impartida por el aspirante

**9. Contraindicaciones:**

Ninguna

**10. Observaciones:**

El docente debe de ser adaptable al 100%, porque a veces no les gusta cuando se modifica algo o cuando tienen que mejorar algo él mismo tiene que mejorar algo

**Apéndice N° 3**

**Guía de entrevista para el perfil de puestos para  
la Coordinadora Académica General**

**Nombre del entrevistado:** V.M

**Nombre del entrevistador:** Kemberly Rachelle Montoya Hernández

**Fecha:** 27/Septiembre/2018

**Encuadre:** La presente entrevista tiene como objetivo explorar e identificar aspectos importantes de un perfil de puesto para un docente de inglés, desde el punto de vista de una Coordinadora Académica, quien ejerce la función supervisora de los docentes, de este modo se logra obtener la información necesaria para la elaboración de un perfil profesiográfico completo.

1. ¿Cuántos años tiene siendo la Coordinadora Académica en Academia Líder?
2. ¿Qué funciones espera Academia Líder que ejerzan sus docentes en inglés?
3. ¿Qué materiales o equipo de trabajo requiere utilizar el docente en sus lecciones?
4. ¿Qué nivel de escolaridad mínimo es solicitado para el puesto de docente en inglés?
5. ¿Solicitan experiencia laboral? ¿De ser así de cuánto es la experiencia mínima solicitada?
6. ¿Es requerido que el docente en inglés cuente con alguna capacitación técnica?
7. ¿Cuáles son los conocimientos necesarios que debe de tener un docente en inglés?
8. ¿Cuáles son las condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo?
9. ¿Cuáles son las competencias en habilidades blandas requeridas para el puesto?
10. ¿Existen algunas contraindicaciones para el puesto?
11. ¿Existen observaciones para el puesto?
12. ¿Exigen TOEIC en sus docentes? ¿Algún nivel requerido para el puesto?
13. ¿Realizan algún proceso de inducción para los docentes contratado

**Apéndice N° 4**

**Guía de entrevista para el perfil de puesto para  
el Docente en inglés**

**Nombre del entrevistado:** M.A

**Nombre del entrevistador:** Kemberly Montoya Hernández

**Fecha:** 19 setiembre 2018

**Encuadre:** La presente entrevista tiene como objetivo explorar e identificar aspectos importantes de un perfil de puesto para un docente de inglés, desde el punto de vista de un docente que comparte el mismo puesto con años de experiencia en dicha área, de este modo se logra obtener la información necesaria para la elaboración de un perfil profesiográfico completo.

1. ¿Cuántos años tiene de laborar como docente?
2. ¿Cuántos años lleva usted laborando para Academia Líder?
3. ¿Qué nivel de escolaridad presenta usted?
4. ¿Al postularse como candidata para el puesto de Docente en inglés se le solicitó experiencia laboral?
5. ¿Cuáles han sido sus funciones y tareas dentro de la academia?
6. ¿Qué materiales o equipo de trabajo utiliza en sus lecciones?
7. ¿Usted tomó algún tipo de capacitación técnica antes de entrar a laborar para la academia?
8. ¿Cuáles son los conocimientos necesarios que debe de tener un docente en inglés?
9. ¿Cuáles son las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo? ¿Existen algunas limitaciones dificulten el proceso de enseñanza?
10. ¿Qué competencias en habilidades blandas considera que son necesarias e importantes en un docente de inglés?
11. ¿Cuenta con TOEIC? ¿Qué nivel presenta?

## Apéndice N° 5

### ***Guía de entrevista para facilitador Docentes de inglés en Academia Líder 2018***

#### **INTRODUCCIÓN:**

Para la realización del proceso de selección de personal en Academia Líder para los puestos de docentes de inglés, se les realizará a los candidatos una entrevista, un test de personalidad y estos mismos tendrán que impartir una clase de 20 min ante los encargados que la misma Academia designe.

#### **Observación:**

Realice una valoración de la vestimenta, calzado, uso de accesorios utilizados, puntualidad, presentación de documentos, confianza en las respuestas, veracidad o contradicción en las respuestas, lenguaje corporal, tono y moderación de voz, y otras generalidades importantes.

#### **Entrevista:**

Nombre completo:

Domicilio:

Nivel académico:

#### **Autoconocimiento:**

- Cuénteme acerca de usted. ¿Cómo se describe a sí mismo, cuáles son sus cualidades más importantes, y cuáles son sus áreas a mejorar?
- ¿Cuáles son sus valores personales y para el trabajo?
- ¿Cómo son sus relaciones familiares e interpersonales?
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales a corto y a largo plazo?

#### **Formación**

- ¿Actualmente está estudiando? ¿Cómo piensa administrar su tiempo?

#### **Trabajos anteriores**

- ¿Ha trabajado antes?
- ¿Cuál ha sido su logro laboral más importante?
- ¿Cómo le describiría su último jefe?
- ¿Cómo le describirían sus compañeros de trabajo anteriores?
- ¿Por qué dejó su último trabajo?
- ¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas?
- ¿Tienes disposición para turnos rotativos?
- ¿En alguna oportunidad supervisó el trabajo de alguien más? ¿Cómo se llevaba con personas que tenías que liderar?
- Imagine una situación conflictiva que tuvo alguna vez en su trabajo y cuénteme cómo lo resolvió?
- ¿Por qué usted considera que es la persona más adecuada para este puesto? Alternativa: ¿Por qué debemos contratarle?

118 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Preguntas para evaluar competencias

Competencia	¿Cómo lo entiende usted?	Definición	Preguntas	A	B	C	D
<b>Comunicación asertiva</b>		Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarque los diferentes niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuéntame una situación de la que te sientas orgulloso porque lograste algo gracias a tu poder de comunicación.</li> <li>- Cuéntame de algún caso en el que, estando en un reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante no fue claro. ¿Qué hizo?</li> <li>- Cuéntame acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</li> </ul>				
<b>Dinamismo</b>		Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bríndeme un ejemplo de alguna situación especial de trabajo en la cual se le haya requerido serenidad, firmeza, perseverancia y entusiasmo durante un período extenso de tiempo a fin de alcanzar objetivos retadores. ¿Cómo enfrentó dicha situación? ¿Cómo se sintió?</li> <li>- Cuéntame de alguna ocasión en la que un imprevisto te obligó a reorganizar tu tiempo, ¿Cómo actuaste?, ¿Cómo distribuiste tus tareas?</li> <li>- Cuéntame de la ocasión en que para conseguir algo le ha costado más trabajo de lo habitual</li> </ul>				
<b>Capacidad de planificación y organización</b>		Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuéntame sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc.</li> <li>- Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.</li> <li>- Cuéntame de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado</li> </ul>				

## 119 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

			<p>implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.</p> <p>- En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?</p>				
<b>Tolerancia / temple</b>		<p>Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo.</p> <p>Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.</p>	<p>- Relátame alguna situación no exitosa de su vida profesional/laboral u ocurrida en otra circunstancia. ¿Qué paso?, ¿Cómo se sintió?</p> <p>- Describe la situación laboral o académica más tensa que hayas tenido que resolver. ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Cómo la manejaste exactamente?</p> <p>- Cuando tienes presiones en tu trabajo o estudios y los problemas se amontonan, ¿qué haces para resolverlos? ¿Cómo te enfrentas a esas situaciones?</p> <p>- Cuéntame de alguna situación en la que pensaste diferente que uno de tus compañeros sobre algún tema importante, ¿Cómo lo resolviste?</p>				

### Empleo

- ¿Qué sabes acerca de Academia Líder?
- ¿Por qué te gustaría trabajar en Academia Líder?
- (En caso de ser recién egresado de la universidad) ¿Cómo ha pensado organizarse para trabajar? ¿Cuál crees que puede ser para ti la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
- Considerando el puesto de docente en inglés ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?

### Cierre:

¿Hay alguna situación o aspecto que usted considere importante y que yo no le he preguntado?

¿Qué impresión crees que he sacado de ti después de esta entrevista?

Posteriormente a este proceso de preselección se le va a llamar para informarle si quedó dentro de las personas participantes en el proceso de formación e inserción laboral dentro Academia Líder.

Apéndice N° 6

Valoración:

Informe general del candidato

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre completo de interesado: \_\_\_\_\_

Número de cédula: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Puesto para el que aspira: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

a. Anotaciones de la observación:

b. Autoconocimiento:

c. Formación:

d. Experiencia laboral:

e. Competencias:

Competencia	A	B	C	D
Comunicación asertiva				
Dinamismo				
Tolerancia				
Paciencia				

f. Conocimientos sobre Academia Líder :

g. Resultados de la prueba de personalidad NEO-PI

h. Resumen

# 121 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

## Apéndice N° 7

### INVENTARIO DE PERSONALIDAD NEO PI-R

P.T. Costa y R.R McCrae

- 0 En total desacuerdo
- 1 En desacuerdo
- 2 Neutral
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

1	No soy una persona que se preocupe mucho	
2	La mayoría de la gente que conozco me cae muy simpática	
3	Tengo una imaginación muy activa	
4	Tiendo a ser cínico y a no creer en las intenciones de los demás	
5	Se me conoce por mi prudencia y sentido común	
6	Con frecuencia me irrita la forma en que me trata la gente	
7	Huyo de las multitudes	
8	Los aspectos estéticos y artísticos no son muy importantes para mí	
9	No soy astuto ni disimulador	
10	Prefiero dejar abiertas posibilidades más que planificarme todo de antemano	
11	Rara vez me siento solo o triste	
12	Soy dominante, enérgico y defiendo mis opiniones	
13	Sin emociones fuertes la vida carecería de interés para mí	
14	Algunas personas creen que soy egoísta y egocéntrico	
15	Trato de realizar detalladamente todas las cosas que me encomiendan	
16	Al tratar con los demás siempre temo hacer una tontera.	
17	Tanto en el trabajo como en la diversión tengo un estilo pausado	
18	Tengo unas costumbres y opiniones bastante arraigadas	
19	Preferiría cooperar con los demás a competir con ellos	
20	No me enfado por nada, soy un poco llevadero	
21	Rara vez me excedo en algo	
22	A menudo anhelo tener experiencias emocionantes	
23	Con frecuencia disfruto jugando con teorías o ideas abstractas	
24	No me importa hacer alarde de mis talentos y logros	
25	Soy bastante bueno en organizarme para terminar las cosas a tiempo	
26	Con frecuencia me siento indefenso y quiero que otro resuelva mis problemas	

**122 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

27	Literalmente, nunca he brincado de alegría	
28	Considero que dejar que los jóvenes oigan a personas cuyas opiniones son polémicas solo puede confundirlos o equivocarles	
29	Los líderes políticos deberían ser más conscientes del lado humano de sus programas	
30	He hecho bastantes tonterías a lo largo de mi vida	
31	Me asusto con facilidad	
32	No me gusta charlas mucho con la gente	
33	Intento que todos mis pensamientos sean realistas y no dejar que vuele la imaginación	
34	Creo que la mayoría de la gente tiene en general buena intención	
35	No me tomo muy en serio mis deberes cívicos, como ir a votar	
36	Soy una persona tranquila	
37	Me gusta tener mucha gente alrededor	
38	A veces me quedo totalmente ido en la música que escucho	
39	Si es necesario, estoy dispuesto a manipular a la gente para conseguir lo que quiero	
40	Tengo mis cosas bien cuidadas y limpias	
41	A veces me parece que no valgo absolutamente nada	
42	A veces no soy capaz de defender mis opiniones todo lo que debiera	
43	Rara vez experimento emociones fuertes	
44	Trato de ser cortés con todo el que conozco	
45	A veces no soy tan formal ni confiable como debiera	
46	Rara vez me siento reprimido cuando estoy con gente	
47	Cuando hago cosas, las hago con energía	
48	Creo que es interesante aprender y desarrollar nuevas aficiones	
49	Puedo ser sarcástico ( irónico) y mordaz si es necesario	
50	Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada	
51	Me cuesta referirme a mis deseos	
52	No me gustaría pasar las vacaciones en los centros de juego de Las Vegas	
53	Encuentro aburridas las discusiones filosóficas	
54	Prefiero no hablar de mis éxitos o de mí mismo	
55	Pierdo mucho tiempo hasta que me pongo a trabajar	
56	Creo que soy capaz de enfrentarme a la mayoría de mis problemas	
57	A veces he experimentado una intensa alegría o arrebatos	
58	Considero que las leyes y normas sociales deberían cambiar para reflejar las necesidades de un mundo cambiante	

**123 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

59	Soy duro y poco sentimental en mis actitudes	
60	Pienso muy bien las cosas antes de tomar una decisión	
61	Rara vez me siento con miedo o ansioso	
62	Se me conoce como una persona cálida y cordial	
63	Tengo mucha fantasía	
64	Creo que la mayoría de la gente se aprovecharía de uno si se dejara	
65	Me mantengo informado y por lo general tomo decisiones inteligentes	
66	Me consideran colérico y de carácter fuerte	
67	En general prefiero hacer las cosas solo	
68	Me aburre ver ballet clásico o danza moderna	
69	Aunque quisiera, no podría engañar a nadie	
70	No soy una persona muy metódica	
71	Rara vez estoy triste o deprimido	
72	A menudo he sido un líder en los grupos en que he estado	
73	Cómo siento sobre las cosas es algo importante para mí	
74	Algunas personas piensan de mí que soy frío y calculador	
75	Pago mis deudas puntualmente y en su totalidad	
76	En ocasiones he estado tan avergonzado que he querido esconderme	
77	Probablemente mi trabajo sea lento pero constante	
78	Cuando encuentro la manera de hacer algo, me aferro a ella	
79	Me resulta difícil expresar rabia, aunque tenga la razón	
80	Cuando comienzo un programa para mejorar algo mío, lo habitual es que lo abandone a los pocos días	
81	Me cuesta un poco resistir a una tentación	
82	A veces he hecho cosas por mera excitación, buscando emociones	
83	Disfruto resolviendo problemas o rompecabezas	
84	Soy mejor que la mayoría de la gente, y estoy seguro de ello	
85	Soy una persona productiva, que siempre termina su trabajo	
86	Cuando estoy bajo un fuerte estrés, a veces siento que me voy a desmoronar	
87	No soy una persona alegre y optimista	
88	Considero que deberíamos contar con autoridades religiosas para tomar decisiones sobre cuestiones morales	
89	Hagamos lo que hagamos por los pobres y los ancianos, nunca será demasiado	
90	En ocasiones primero actúo y luego pienso	

**124 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

91	A menudo me siento tenso e inquieto	
92	Mucha gente cree que soy algo frío y distante	
93	No me gusta perder el tiempo soñando despierto	
94	Creo que la mayoría de la gente con la que trato es honrada y confiable	
95	Muchas veces no preparo de antemano lo que tengo que hacer	
96	No se me considera una persona quisquillosa o de mal genio	
97	Si estoy solo mucho tiempo, siento mucha necesidad de la gente	
98	Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y en la naturaleza	
99	Ser absolutamente honrado no es bueno para hacer negocios	
100	Me gusta tener cada cosa en su sitio, de forma que sepa exactamente donde está	
101	A veces he sentido una sensación profunda de culpa o pecado	
102	En reuniones, por lo general prefiero que hablen otros	
103	Rara vez pongo mucha atención en mis sentimientos del momento	
104	Por lo general trato de pensar en los demás y ser considerado	
105	A veces hago trampas cuando me entretengo con juegos solitarios	
106	No me avergüenzo mucho si la gente se ríe de mi y me toma el pelo	
107	A menudo siento como si estuviera explotando de energía	
108	Con frecuencia pruebo comidas nuevas o de otros países	
109	Si alguien no me cae simpático, se lo digo	
110	Trabajo mucho para conseguir mis metas	
111	Cuando como las comidas que más me gustan, tiendo a comer demasiado	
112	Tiendo a evitar las películas demasiado violentas y terroríficas	
113	A veces pierdo el interés cuando la gente habla de cuestiones muy abstractas y teóricas	
114	Trato de ser humilde	
115	Me cuesta esforzarme a hacer lo que tengo que hacer	
116	En situaciones de emergencia mantengo la cabeza fría	
117	A veces rebozo felicidad	
118	En mi opinión, las distintas ideas sobre lo que está bien y lo que está mal que tienen otras sociedades pueden ser válidas para ellas	
119	Los mendigos no me inspiran simpatía	
120	Antes de emprender una acción, siempre considero sus consecuencias	
121	Rara vez me inquieta el futuro	
122	Disfruto mucho hablando con la gente	

**125 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

123	Me gusta concentrarme en un ensueño o fantasía y, dejándolo crecer y desarrollarse, explorar todas sus posibilidades	
124	Cuando alguien es agradable conmigo, me entran celos sobre sus intenciones	
125	Estoy orgulloso de mi sensatez	
126	Con frecuencia acabo sintiéndome a disgusto con las personas con las que tengo que tratar	
127	Prefiero los trabajos que me permiten trabajar solo, sin que me molesten los demás	
128	La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí	
129	Detestaría que alguien pensara de mí que soy un hipócrita	
130	Parece que nunca soy capaz de organizarme	
131	Cuando algo va mal, tiendo a culpabilizarme.	
132	Con frecuencia, los demás cuentan conmigo para tomar decisiones.	
133	Experimento una gran variedad de emociones o sentimientos.	
134	No se me conoce por mi generosidad	
135	Cuando me comprometo a algo, siempre se puede contar conmigo para llevarlo a término	
136	A menudo me siento inferior a los demás.	
137	No soy tan vivo ni tan animado como otras personas	
138	Prefiero pasar el tiempo en ambientes conocidos	
139	Cuando me han ofendido, lo que intento es perdonar y olvidar	
140	No me siento impulsado a conseguir el éxito	
141	Rara vez cedo en mis impulsos momentáneos	
142	Me gusta estar donde está la acción	
143	Me gusta hacer rompecabezas de los que cuesta bastante resolver	
144	Tengo una opinión muy alta de mí mismo	
145	Cuando empiezo un proyecto, casi siempre lo termino.	
146	Con frecuencia me resulta difícil decidirme	
147	No me considero especialmente alegre.	
148	Considero que la fidelidad a los propios ideales y principios es más importante que tener una mentalidad abierta	
149	Las necesidades humanas deberían estar siempre por delante de las consideraciones económicas.	
150	A menudo hago cosas siguiendo el impulso del momento	
151	Me preocupó con frecuencia por cosas que podrían salir mal	
152	Me resulta fácil sonreír y ser abierto con desconocidos	

**126 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

153	Si noto que mi mente comienza a "volar" y a soñar, generalmente me ocupo en algo y empiezo a concentrarme en una tarea o actividad alternativa.	
154	Mi primera reacción es confiar en la gente	
155	No parece que haya tenido éxito completo en algo.	
156	Es difícil que yo pierda los estribos.	
157	Preferiría pasar las vacaciones en una playa muy frecuentada que en una cabaña aislada en el bosque.	
158	Ciertos tipos de música me producen una fascinación sin límites	
159	A veces consigo con artimañas que la gente haga lo que yo quiero	
160	Tiendo a ser algo cuidadoso en el orden	
161	Tengo una baja opinión de mí mismo	
162	Preferiría actuar por mi cuenta que ser líder de otros	
163	Rara vez me doy cuenta del humor o de las emociones que existen en cada ambiente	
164	A la mayoría de las personas que conozco les caigo simpático	
165	Me atengo de forma estricta a mis principios éticos	
166	Me siento a gusto en presencia de mis jefes u otras figuras de autoridad	
167	Habitualmente me parece que tengo prisa	
168	A veces hago cambios en la casa sólo para probar algo diferente	
169	Si alguien empieza a pelearse conmigo, yo también estoy dispuesto a pelear	
170	Me esfuerzo por conseguir aquello para lo que estoy capacitado	
171	A veces como tanto que me enfermo.	
172	Adoro la excitación de las montañas rusas en los parques de diversiones	
173	Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza del universo o de la condición humana	
174	Pienso que no soy mejor que los demás, independientemente de cuál sea su condición	
175	Cuando un proyecto se pone demasiado difícil, me siento inclinado a empezar uno nuevo	
176	Puedo comportarme bastante bien en una crisis	
177	Soy una persona alegre y animosa	
178	Me considero de mentalidad abierta y tolerante con los estilos de vida de los demás	
179	Creo que todos los seres humanos merecen respeto	
180	Casi nunca tomo decisiones precipitadas	
181	Tengo menos miedos que la mayoría de la gente	

**127 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

182	Tengo unos fuertes lazos emocionales con mis amigos	
183	De niño rara vez me divertía jugando a ser otra persona (policía, padre, profesor, etc).	
184	Tiendo a pensar lo mejor de la gente	
185	Soy una persona muy competente	
186	A veces me he sentido amargado y resentido	
187	Las reuniones sociales normalmente me resultan aburridas	
188	A veces, cuando leo poesía o contemplo una obra de arte, siento una profunda emoción o excitación	
189	A veces intimidado o le "paso la brocha" a la gente para que haga lo que yo quiero	
190	No soy compulsivo sobre la limpieza	
191	A veces las cosas me parecen demasiado tristes y sin esperanza	
192	En las conversaciones tiendo a ser el que más habla	
193	Me parece fácil simpatizar, sentir yo lo que sienten los demás	
194	Me considero una persona caritativa	
195	Trato de hacer mis tareas con cuidado, para que no haya que hacerlas otra vez	
196	Si he dicho o hecho mal a una persona, me cuesta mucho poder enfrentarme a ella de nuevo	
197	Mi vida lleva un ritmo rápido	
198	En vacaciones prefiero volver a un sitio conocido y confiable	
199	Soy "cabezón" y testarudo	
200	Me esfuerzo por llegar a la perfección en todo lo que hago	
201	A veces hago las cosas impulsivamente y luego me arrepiento	
202	Me atraen los colores llamativos los estilos ostentosos y lujosos	
203	Tengo mucha curiosidad por los temas intelectuales	
204	Preferiría elogiar a otros que ser elogiado	
205	Hay tantas pequeñas cosas que hacer que a veces lo que hago es no atender ninguna	
206	Cuando parece que todo va mal, todavía puedo tomar buenas decisiones	
207	Rara vez uso palabras como fantástico o sensacional para describir mis experiencias	
208	Creo que si una persona no tiene claras sus creencias a los 25 años, algo no le va bien.	
209	Me inspiran simpatía los que son menos afortunados que yo	
210	Cuando voy de viaje , lo planifico cuidadosamente con antelación	
211	A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores	
212	Me tomo un interés personal por la gente con la que trabajo	

**128 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**

213	Tendría dificultad para dejar que mi pensamiento vagara sin control o dirección	
214	Tengo mucha fe en la naturaleza humana	
215	Soy eficiente y eficaz en mi trabajo	
216	Hasta las mínimas molestias me pueden resultar frustrantes	
217	Disfruto de las fiestas en las que hay mucha gente	
218	Disfruto leyendo poesías que se centran más en los sentimientos e imágenes que en acontecimientos	
219	Estoy orgulloso de mi astucia para tratar con la gente	
220	Gasto un montón de tiempo buscando cosas que he perdido	
221	Con demasiada frecuencia cuando las cosas van mal me siento desanimado y a punto de tirar la toalla	
222	No me parece fácil sumir el control de una situación	
223	Cosas raras o singulares (como ciertos olores o los nombres de lugares lejanos ) pueden provocarme fuertes estados de ánimo	
224	Me aparto de mi camino por ayudar a los demás, si puedo	
225	Tendría que realmente estar enfermo para perder un día de trabajo	
226	Cuando alguien que conozco hace tonterías, siento vergüenza ajena	
227	Soy una persona muy activa	
228	Cuando voy a alguna parte sigo siempre el mismo camino	
229	Con frecuencia me enredo en discusiones con mi familia y mis compañeros	
230	Soy un poco adicto al trabajo	
231	Siempre soy capaz de mantener mis sentimientos bajo control	
232	Me gusta ser parte del público en las actividades deportivas	
233	Tengo una gran variedad de intereses intelectuales	
234	Soy una persona superior	
235	Tengo mucha autodisciplina	
236	Soy bastante estable emocionalmente	
237	Me río con facilidad	
238	Considero que la nueva moralidad sobre lo que se está permitido no es de ninguna manera una moralidad	
239	Antes preferiría ser conocido como un persona misericordiosa que como una persona recta	
240	Antes de contestar una pregunta, lo pienso dos veces	

Apéndice N° 8

# FERIA DE empleo

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA, TURISMO  
Y AGRICULTURA DE ALAJUELA

**17-18**  
**OCTUBRE**  
9:30 A.M. A 3:30 P.M.

**Lugar:**  
MUSEO HISTÓRICO CULTURAL JUAN SANTAMARÍA

## EMPRESAS PARTICIPANTES

- ACADEMIA LÍDER
- ALMACÉN FRANCISCO LLOBET E HIJOS
- CARNES CASTILLO
- ECORESOLVA
- ICOLLECT SA
- INTENSA
- K9 INTERNACIONAL
- MONTECILLOS
- PEPSICO
- PAPA JONES
- PORTAFOLIO INMOBILIARIO
- PUERTA A PUERTA
- ROSTIPOLLOS
- SODEXO
- TICOPLANT
- VAXXEN
- CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA, TURISMO Y AGRICULTURA DE ALAJUELA EN REPRESENTACIÓN DE SUS 200 EMPRESAS

Organiza:  
  
ALAJUELA

INFO@CAMARA-ALAJUELA.COM  
2440-0053 | 8703-0792

Diseño: Ser Digital

# FERIA DE empleo

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA, TURISMO  
Y AGRICULTURA DE ALAJUELA

**17-18**  
**OCTUBRE**  
9:30 A.M. A 3:30 P.M.

**Lugar:**  
MUSEO HISTÓRICO CULTURAL JUAN SANTAMARÍA

## PUESTOS REQUERIDOS

- Profesores, en diferentes áreas
- Auxiliar de restaurante
- Auxiliar de servicio
- Ayudante de cocina
- Representantes de ventas para todo el país
- Mercaderistas para todo el país
- Personal para Bodega
- Oficiales de Seguridad
- Auxiliares de planta
- Carniceros
- Mensajeros y Choferes
- Auxiliar general de Food
- Cocinero/Pastelero
- Chofer para servicio de alimentación
- Supervisor de Food
- Misceláneo
- Auxiliar general de Mantenimiento.
- Asesor de cobros
- Asesor de televentas
- Coordinador de Limpieza
- Registrador Parqueo
- Oficial de Monitoreo
- Supervisor de Seguridad
- Coordinador de Seguridad
- Operario de Mantenimiento.
- Bodegueros
- Cajeros
- Dependientes
- Estibadores
- Peón de bodega
- Etiquetadoras
- Montacarguistas
- Aduanas
- Auxiliar contable y digitadores.
- Pizzeros
- Motorizados
- Asistente de restaurantes
- Gerente de restaurantes

131 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

Apéndice N° 9



**Academia Líder ALAJUELA** ha añadido 5 fotos nuevas.

4 horas • 🌐

Feria de Empleo - Afiliados a la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Alajuela.

📍 Museo Histórico Juan Santamaría

📅 17 y 18 de octubre 2018.

📎 Trae tu currículum, estamos reclutando para docentes en todas las áreas.

👍 😮 10

2 comentarios

👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



# 132 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER



**133 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER**



Apéndice N° 10

Valoración: Recomendada

Informe general del candidato

**Fecha:** 12 de noviembre del 2018

**Nombre completo de interesado:** P-1

**Número de cédula:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Teléfono de contacto:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Domicilio:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Puesto para el que aspira:** Docente de inglés

**Entrevistador:** Kemberly Montoya

**a. Anotaciones de la observación:**

La señora P-1 se presenta a la entrevista con una vestimenta casual, usando una camiseta, un pantalón color caqui y zapatos casuales, Presentaba una apariencia general un tanto descuidada, su cabello no estaba peinado.

Se presenta a la entrevista a la hora indicada, entregando los documentos solicitados con anterioridad. Contesta las preguntas con seguridad y rapidez.

**b. Autoconocimiento:**

La señora P-1 se considera a sí misma como una persona activa, a la cual le gustan los retos, los deportes, la naturaleza, la lectura y el orden. Además de considerar que tiene como cualidades importantes el orden, la puntualidad, la responsabilidad y la honradez. Sus valores personales y para el trabajo añade que son el tener palabra como una profesional, cumplir con las fecha límites para la entrega de los resultados.

Las personas que le sacan de quicio son aquellos jóvenes que están en las calles pidiendo dinero, cuando estos mismos cuentan con todas sus facultades mentales y físicas.

Como objetivos a corto plazo menciona el lograr una estabilidad laboral. Mientras que a largo plazo el poder aprender alemán y viajar, así como el poder pagar deudas de préstamos que tiene ahora.

**c. Formación**

Bachillerato en la enseñanza del inglés.

TOEIC C1

**d. Experiencia laboral:**

3 años de experiencia.

## 135 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

### a. Cuadro comparativo de valoración del nivel de competencias dominantes:

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los puntajes obtenidos por el candidato, en el cual "A" tiene un valor de 100%, "B" de 75%, "C" de 50 y por último "D" de 25%. Con este puntaje se pretende mostrar que tan desarrollada tiene las siguientes

Competencia	A	B	C	D
Comunicación asertiva	X			
Dinamismo			X	
Capacidad de Organización y Planificación			X	
Tolerancia		X		

En comunicación asertiva, obtuvo un puntaje de A o 100%, gracias a los canales satisfactorios de comunicación que ha logrado abrir en su ámbito personal, laboral y familiar.

En dinamismo obtiene un puntaje de C o 50%, la cual debe de desarrollar aún más esta capacidad.

En capacidad de organización y planificación obtuvo un puntaje de C o 50%, esta capacidad debe de desarrollarla aún más.

En tolerancia obtuvo un puntaje de B o 75%, demostrando poder actuar de forma correcta en situaciones estresantes.

### e. Conocimientos sobre Academia Líder :

La señora P-1 menciona conocer muy poco sobre Academia Líder, cree que esta misma lleva 2 años ejerciendo, añade que ha visto mucha publicidad de la Academia en redes sociales y ve a la empresa ya consolidada en el mercado. Considera que es la persona más adecuada para el puesto de docente en inglés porque tiene carisma, puede escuchar y entender a los demás, estuvo en Canadá 9 semanas y regresó a este mismo país posteriormente por más tiempo. La razón por la que desea trabajar para Academia Líder es porque le llama mucho la atención, por la cercanía de su casa y para así poder aprender de la misma.

Considera que sus puntos fuertes para el puesto de docente en inglés son la gramática y como puntos débiles es el no ser siempre tan dinámica, le gustaría realizar más actividades dentro de sus clases. Tiene disponibilidad inmediata.

Menciona no estar participando en ningún otro proceso de selección. Si se encuentra tributando en el Ministerio de Hacienda.

### Resultados de la Prueba de Personalidad

A continuación se brindan los resultados significativos obtenidos en la prueba de personalidad NEO-PI por la señora P-1.

- Su muy alta puntuación en **vulnerabilidad** puede indicar a una persona vulnerable al estrés. Se les dificulta el lidiar con el estrés, con ser dependientes, sentirse desesperanzados, o se panean al encontrarse con situaciones imprevistas.
- Su alta puntuación en **asertividad** puede indicar a una persona dominante, luchadora y socialmente ascendentes.
- Su alta puntuación en **búsqueda de las emociones** puede indicar a una persona que busca emociones excitantes y estimulantes.
- Su alta puntuación en **fantasía** puede indicar a personas con una vívida imaginación y una fantasía muy activa. Pueden ser soñadores despiertos pero no como una forma de fuga de la realidad, sino, como una forma de ser creativos y crear un interesante mundo interior. Ellos elaboran y desarrollan sus fantasías y creen que la fantasía enriquece sus vidas.
- Su alta puntuación en **acciones** puede interpretarse que le gusta la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano.
- Su alta puntuación en **ideas** puede interpretarse como de una persona a la que le gusta la búsqueda y disertación de nuevas ideas, la ambición intelectual es una de sus favoritas sin perder la apertura y flexibilidad de nuevas ideas. Gustan de las actividades que representen un reto intelectual, la filosofía, sin representar aquí que sean más o menos inteligentes.
- Su baja puntuación en **valores** puede indicar a una persona que generalmente se adhiere a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente son conservadores.
- Su baja puntuación en **confianza** puede indicar a una persona cínica y escéptica y asumen que los demás son deshonestos y peligrosos.
- Su baja puntuación en **franqueza** puede interpretarse como de una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño.
- Su alta puntuación en modestia puede indicar a una persona humilde sin que ello implique que sean personas con baja autoestima o faltos de confianza.
- Su muy alta puntuación en **deliberación** puede indicar a una persona deliberativa y cauta, personas que piensan cuidadosamente antes de actuar.

## Resumen

En resumen se puede interpretar que la señora Patricia-1 es una persona vulnerable al estrés, se le puede dificultar lidiar con el estrés o puede entrar en pánico en situaciones estresantes. Puede indicar a una persona dominante, luchadora y socialmente ascendentes. Puede indicar a una persona que busca emociones excitantes y estimulantes. Puede indicar a personas con una vívida imaginación y una fantasía muy activa. Pueden ser soñadores despiertos pero no como una forma de fuga de la realidad, sino, como una forma de ser creativos y crear un interesante mundo interior.

Ellos elaboran y desarrollan sus fantasías y creen que la fantasía enriquece sus vidas. Puede interpretarse que le gusta la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano. Puede interpretarse como de una persona a la que le gusta la búsqueda y disertación de nuevas ideas, la ambición intelectual es una de sus favoritas sin perder la apertura y flexibilidad de nuevas ideas. Gustan de las actividades que representen un reto intelectual, la filosofía, sin representar aquí que sean más o menos inteligentes.

Puede indicar a una persona que generalmente se adhiere a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente son conservadores. Puede indicar a una persona cínica y escéptica y asumen que los demás son deshonestos y peligrosos. Puede interpretarse como de una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño. Su alta puntuación en modestia puede indicar a una persona humilde sin que ello implique que sean personas con baja autoestima o faltos de confianza. Puede indicar a una persona deliberativa y cauta, personas que piensan cuidadosamente antes de actuar.

A nivel general, se puede observar que esta persona coincide con el perfil en algunas competencias importantes como ser la comunicación asertiva y la tolerancia, así como su gusto por la novedad y la variedad en lo creativo y dinámico. Requiere mejorar en otras competencias como ser el dinamismo y su capacidad de planificación y organización, como también en su estado de vulnerabilidad, ya que puede ser en ocasiones muy vulnerable al estrés. Pero en rasgos generales P-1 posee características que van acorde al perfil de un docente y durante la entrevista se mostró muy confiada y segura.

Apéndice N° 11

Valoración: Recomendada

Informe general del candidato

**Fecha:** 31 de octubre del 2018

**Nombre completo de interesado:** P-2

**Número de cédula:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Teléfono de contacto:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Entrevistador:** Kemberly Montoya

**Domicilio:** xxxxxxxxxxxxxxxx

**Puesto para el que aspira:** Docente de inglés

**b. Anotaciones de la observación:**

La joven P-2 se presenta a la entrevista con una vestimenta formal, adecuada para la ocasión, usando un pantalón de vestir, camisa formal y tacones bajos. Presentaba una apariencia de adecuada higiene personal.

Se presentó a la entrevista a la hora indicada, presentó así mismo los documentos solicitados con anterioridad. Contesta las preguntas con facilidad, espontaneidad y con mucha confianza.

**c. Autoconocimiento:**

Se describe así misma como una persona que posee como cualidades importantes el ser muy organizada y la alta motivación que tiene para aprender, añadiendo que las personas nunca dejan de aprender. Como área de mejora menciona el no ser tan perfeccionista ya que a veces esto le produce estrés.

Como valores personales y para el trabajo presenta la responsabilidad, la motivación, la espiritualidad, la responsabilidad, la tolerancia, la humanidad y la honestidad. Comenta además que es una persona a la cual no le gusta tener problemas con nadie y que se considera una persona muy amigable. Las personas que le sacan de quicio son aquellas que no se dejan ayudar y que buscar huir de la ayuda y de aquellos que buscan brindárselas.

Presenta metas a corto plazo como ser el encontrar un trabajo estable; y a largo plazo el seguir creciendo en el área en la que se esté desempeñando.

**d. Formación**

Cuenta con un bachillerato en inglés como lengua extranjera. UTN

Por recibir título de bachillerato en la enseñanza del inglés como lengua extranjera. UTN

**e. Experiencia laboral:**

Docente de inglés (1 año y medio)

Ambientalista el Roble  
CTP Sabanilla  
Liceo de Poás  
Saint John Baptist  
Kinder Humminbird

## 139 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

### f. Cuadro comparativo de valoración del nivel de competencias dominantes:

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los puntajes obtenidos por el candidato, en el cual "A" tiene un valor de 100%, "B" de 75%, "C" de 50 y por último "D" de 25%. Con este puntaje se pretende mostrar que tan desarrollada tiene las siguientes competencias el candidato.

Competencia	A	B	C	D
Comunicación asertiva	X			
Dinamismo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Tolerancia		X		

P-2 presenta un buen nivel de comunicación asertiva, con un puntaje de A o 100%, demostrando que toma las medidas correctas y adecuadas para poder transmitir un mensaje a otra persona, manteniendo canales de comunicación abiertas con otras personas.

En dinamismo obtuvo un puntaje de A o 100%, en donde demuestra que tiene la capacidad de actuar con entusiasmo y perseverancia para poder cumplir con los objetivos institucionales, pudiendo superar los obstáculos que se le presentaron en determinados momentos.

En capacidad de planificación y organización obtuvo un puntaje de A o 100%, en donde demuestra que tiene la capacidad de crear y cumplir con las metas, y que su proceso de planificación y organización le han traído buenos resultados.

En tolerancia, obtuvo un puntaje de B o 75%, en donde es capaz de mantener la calma y la paciencia en situaciones de estrés, así como el poder comprender las situaciones por las que pasan los demás.

### g. Conocimientos sobre Academia Líder :

Sus conocimientos sobre Academia Líder se basan en saber que la institución lleva ya años de trayectoria y que cuenta con horarios que favorecen a aquellos estudiantes y docentes que estudian o trabajan por aparte. Le gustaría trabajar con Academia Líder porque considera que los grupos en ocasiones son pequeños y esto le favorecerá para poder brindar mayor calidad en su enseñanza y poder así dar una atención más personalizada. Además que los horarios de la Academia son muy flexibles.

Considera que sus puntos fuertes para el puesto de docente en inglés son el hecho que no le gusta menospreciar a sus alumnos, le gusta crear un ambiente de confianza pero siempre ligado con los límites. Como puntos débiles, considera que se estresa mucho cuando son grupos grandes ya que a veces quiere dar una mejor atención a cada uno y no puede por la gran cantidad de alumnos.

Presenta una disponibilidad inmediata (la mayoría de noches recibe clases en la universidad). Y no participa de ningún otro proceso de selección de personal. No se encuentra tributando en el Ministerio de Hacienda.

### Resultados de Prueba de Personalidad

A continuación se brindan los resultados significativos obtenidos en la prueba de personalidad NEO-PI por la joven Priscila Vargas Jiménez.

- Su baja puntuación en **ansiedad** puede indicar a una persona calmada y relajada.
- Su baja puntuación en **depresión** puede indicar a una persona que escasamente experimenta este sentimiento, pero no necesariamente son alegres y optimistas.
- Su baja puntuación en **ansiedad social** puede interpretarse como una persona que presenta indicios de sentirse incomodos con otros, sensibles al ridículo y tendenciosos a sentimientos de inferioridad, poseen algo similar a la timidez y la ansiedad social; todo ello en público, más no en privado. Todos estos indicadores los presenta en un nivel bajo.
- Su baja puntuación en **impulsividad** puede interpretarse a la posibilidad de resistirse a las tentaciones con buena tolerancia a la frustración.
- Su alta puntuación en **vulnerabilidad** puede indicar a una persona vulnerable al estrés. Se les dificulta el lidiar con el estrés, con ser dependientes, sentirse desesperanzados, o se panean al encontrarse con situaciones imprevistas.
- Su baja puntuación en **cordialidad** no significa que sea una persona hostil, ni tampoco carente de compasión, se presentan más bien como personas formales, reservadas y distantes en las relaciones interpersonales.
- Su baja puntuación en **gregarismo** puede indicar a personas solitarias que no buscan o hasta evitan la presencia de otros.
- Su baja puntuación en **actividad** puede indicar a una persona pasiva y relajada sin necesariamente referirse a que sean vagos y dejados.
- Su baja puntuación en **emociones positivas** puede indicar a personas menos exuberantes y de poca jovialidad, sin referirse a la infelicidad.
- Su alta puntuación en **fantasía** puede indicar a personas con una vívida imaginación y una fantasía muy activa. Pueden ser soñadores despiertos pero no como una forma de fuga de la realidad, sino, como una forma de ser creativos y crear un interesante mundo interior. Ellos elaboran y desarrollan sus fantasías y creen que la fantasía enriquece sus vidas.
- Su baja puntuación en **sentimientos** puede interpretarse como de una persona que muestran una afectividad un tanto bloqueada, y creen que los sentimientos no son de mayor importancia.
- Su alta puntuación en **acciones** puede interpretarse que le gusta la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano.
- Su baja puntuación en **valores** puede indicar a una persona que generalmente se adhiere a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente son conservadores.
- Su baja puntuación en **confianza** puede indicar a una persona cínica y escéptica y asumen que los demás son deshonestos y peligrosos.
- Su muy baja puntuación en **franqueza** puede interpretarse como de una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño.
- Su baja puntuación en **altruismo** puede indicar a personas que suelen evitar involucrarse con los demás y tienden a centrarse más en su propio beneficio.
- Su baja puntuación en **actitud conciliadora** puede indicar a una persona agresiva, que prefieren la competencia antes que la cooperación, no se conmueven si expresan la agresión o el enojo.

## 141 | ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EDUCATIVA ACADEMIA LÍDER

- Su baja puntuación en **modestia** puede indicar a una persona que se cree superior y que son percibidos por las otras personas como arrogantes.
- Su baja puntuación en el **sentido del deber** puede indicar personas poco confiables y de menor seguridad en cuanto al cumplimiento de sus principios.
- Su baja puntuación en **autodisciplina** puede indicar a una persona que pierde el tiempo, no inicia sus labores, se aburren y abandonan las tareas. No hay motivación y de ahí la falta de acabamiento en sus proyectos.

### Resumen

En resumen, se puede interpretar que P-2 es una persona calmada y relajada. Sin señales de depresión. Que en ocasiones puede llegar a sentirse incomoda con otros, puede ser tímida en público, presentando estos indicadores en un nivel bajo. Puede llegar a resistirse a las tentaciones con buena tolerancia a la frustración. Puede ser vulnerable al estrés, teniendo dificultades en lidiar con esta, y puede entrar en pánico al encontrarse en situaciones imprevistas. Puede ser una persona formal, reservada y distante en las relaciones interpersonales. Puede ser solitaria, que no busca o incluso evita la presencia de otros. Puede presentar una imaginación y fantasía muy activa. Puede no mostrar sus emociones o sentimientos ya que no le presta mayor importancia a esto. Prefiere la novedad y la variedad antes que lo rutinario y cotidiano. Aunque por otro lado presenta indicios de adherirse a la autoridad y al honor de la tradición y generalmente es conservadora.

Puede llegar a ser una persona cínica y escéptica, que asume que los demás son deshonestos y peligrosos. Puede llegar a ser una persona que es tendenciosa a manipular a los otros a través del elogio, astucia y el engaño. Puede llegar a ser una persona que suelen evitar involucrarse con los demás y tienden a centrarse más en su propio beneficio.

Puede llegar a ser una persona agresiva, que prefieren la competencia antes que la cooperación, no se conmueven si expresan la agresión o el enojo. Una persona que se cree superior y que son percibidos por las otras personas como arrogantes. Puede llegar a ser poco confiable y que no cumple siempre con sus principios. Puede llegar a ser una persona que pierde el tiempo, no inicia sus labores, se aburren y abandonan las tareas. No hay motivación y de ahí la falta de acabamiento en sus proyectos.

A nivel general, se puede observar que esta persona coincide con el perfil en algunas competencias importantes como ser la comunicación asertiva, el dinamismo, capacidad de planificación y organización y tolerancia. Requiere mejorar en su nivel de ansiedad social, porque puede en ocasiones llegar a sentirse incomodo con otros y presentar en momentos timidez. Debe de mejorar también su nivel de vulnerabilidad, porque en dados momentos se le puede llegar a dificultar el lidiar con el estrés. Presenta además rasgos de preferir la competencia antes que la cooperación con otros, y por último, debe de mejorar su posible nivel de autodisciplina, porque puede representar que no hay motivación en el cumplimiento de sus labores y por dicha razón puede aburrirse al cumplir con estas. Pero en rasgos generales, la gran mayoría de competencias son cumplidas por dicho candidato, y su desenvolvimiento en la entrevista fue satisfactoria.