

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
PARA UNA EMPRESA ASESORA EN RECURSOS HUMANOS.

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Psicología para optar al grado y título de la Maestría Profesional en Psicología del Trabajo
y de las Organizaciones.

SUSTENTANTE: NATALIA SÁNCHEZ ARIAS.

CIUDAD DE LA INVESTIGACIÓN, UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

COSTA RICA

2018

“Esta Tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

**Decano o Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**

MAUREEN
VIZCAINO
ESQUIVEL (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MAUREEN VIZCAINO ESQUIVEL
(FIRMA)
Fecha: 2021.07.18 19:11:40 -06'00'

**M.Sc. Maureen Vizcaíno Esquivel
Profesora Guía**

Rodrigo Pastor Valverde

Firmado digitalmente por Rodrigo Pastor
Valverde
Fecha: 2021.07.16 20:33:25 -06'00'

**MBA. Rodrigo Pastor Valverde
Lector**

LUIS DIEGO CHACON
SANDOVAL (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
DIEGO CHACON SANDOVAL
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.19 08:28:21 -06'00'

**M.Sc. Diego Chacón Sandoval
Lector**

ENRIQUE JUAN MARGERY
BERTOGLIA (FIRMA)

Firmado digitalmente por ENRIQUE
JUAN MARGERY BERTOGLIA (FIRMA)
Fecha: 2021.07.17 01:17:29 -06'00'

**Dr. Enrique Margery Bertoglia
Representante Posgrado en Psicología**

NATALIA DE LOS
ANGELES SANCHEZ
ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por
NATALIA DE LOS ANGELES
SANCHEZ ARIAS (FIRMA)
Fecha: 2021.07.18 19:00:33 -06'00'

Natalia Sánchez Arias

Contenido

RESUMEN	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
Justificación de la Propuesta	2
Marco Contextual.....	7
Organigrama de la empresa	8
Servicios que ofrece CYPROSA	10
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Diseñar un modelo que gestione el proceso de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos.....	11
Objetivos Específicos.	12

Objetivo Externo.....	12
Antecedentes	13
Antecedentes Internacionales	13
Antecedentes nacionales.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
Gestión de Recursos Humanos	20
El proceso de captación de Recursos Humanos o Reclutamiento.....	21
Proceso de selección del personal.....	24
Pruebas Psicométricas y de Conocimiento Técnico	26
Externalizar los Recursos Humanos o “Outsourcing”	29
Gestión de Recursos Humanos por Competencias	30
Modelos o Enfoques de Gestión por Competencias	33
Modelo conductual	33
Modelo funcional.....	38

Modelo constructivista.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41
Fases del trabajo e Instrumentos	42
Fase 1: Análisis Situacional:.....	42
Fase 2: Entrevista con el cliente:	43
Fase 5: Identificación de pruebas psicométricas:	44
Fase 6: Diseño del modelo de Reclutamiento y Selección.	45
Participantes	45
Categoría 1: Enfoque Teórico	59
Categoría 2: Ventajas y desventajas del enfoque	61
Categoría 3: Proceso de selección.....	63
Categoría 4: Empresa outsourcing	65
Categoría 5: Pruebas psicométricas	67
Instrumentos para la selección de personal basada en competencias	75

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
APÉNDICES	81
APÉNDICE A: FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	81
CONSENTIMIENTO	81
MANUAL DE PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	1
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Modo de uso	3
Marco Legal	4
Guía para el entrevistador	6

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación Aplicada titulado “Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora de Recursos Humanos” se realizó en la empresa CYPROSA, la cual tiene 20 años de ofrecer sus servicios en el área de “*outsourcing*” de personal, brinda el proceso de reclutamiento y selección e imparte consultorías relacionadas con el ámbito laboral. Este trabajo surgió ante la necesidad de sistematizar las técnicas e instrumentos que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por muchos años, esta empresa estuvo dedicada a un giro de negocio conocido como “*merchandising*”, sin embargo, desde inicios del año pasado, la gerencia decidió retomar su visión y misión de ser una empresa dedicada únicamente al servicio de recursos humanos. No obstante, en la mente de los clientes y en el mercado aún están posicionados como una empresa dedicada a la colocación de productos en centros de venta. Por lo que, este trabajo pretendió ayudarle a la empresa a colocar sus servicios de reclutamiento y selección.

Por medio, de un enfoque cualitativo y un diseño de investigación aplicada, se realizó una guía de instrumentos que pretenden gestionar el proceso de reclutamiento para todos los tipos de puesto (gerenciales, ejecutivos, administrativos, técnicos y operativos) ya que actualmente, la mayor cantidad de proceso que realizan es para puestos operativos, esto puede deberse a la situación anteriormente comentada. Entre los principales resultados, se puede indicar que se ordenó el flujo del proceso que se debe tener en este ámbito, además, se contactó con clientes actuales y potenciales para conocer qué esperaran ellos de un buen servicio de reclutamiento y selección.

Contenido de Figuras

Figura 1: Organigrama.....	10
----------------------------	----

Contenido de Cuadros

Cuadro 1: Participantes.....	46
Cuadro 2: Enfoque teórico según entrevistados de empresa CYPROSA.....	59
Cuadro 3: Ventajas y Desventajas del enfoque por competencias	61
Cuadro 4: Proceso de Selección	63
Cuadro 5: Empresa outsourcing.....	65
Cuadro 6: Pruebas Psicométricas.....	67



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Natalia Sánchez Arias con cédula de identidad 1-1391-0491 en mi condición de autor del Trabajo Final de Graduación titulado DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA EMPRESA ASESORA EN RECURSOS HUMANOS.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudio Posgrado

SI*

Este TFG será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi TFG fue debidamente subido al sistema digital KERWÁ y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además, cuenta con el visto bueno de mi Directora de Tesis y cumplió con lo establecido en la revisión del formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado

Nombre: Natalia Sánchez Arias. Carne: B58477

Cédula: 1-1391-0491 correo: nataliasanchez@nataliasanchezcr.com

Fecha: 19/07/2021 teléfono: 8939-8737

Directora: Maureen Vizcaíno

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia para las organizaciones o empresas, son pasos lógicos que deben seguirse para atraer candidatos que lleguen a ocupar un puesto. Durante este proceso se deben evaluar una serie de habilidades, intereses, aptitudes y rasgos de personalidad del solicitante y deben ser contrastadas con las especificaciones del puesto.

Esta selección debe realizarse de manera correcta para lograr los objetivos propuestos de la empresa que solicita este servicio. Una mala selección puede impedir el ingreso a la organización de una persona altamente calificada, o lo contrario, introducir a la empresa a un sujeto, con pocas aptitudes y habilidades para enfrentar los requerimientos del puesto. Por ende, tanto el proceso de reclutamiento como el de selección del personal son aspectos que pueden ser esenciales para obtener un buen desempeño laboral.

Actualmente, existen compañías dedicadas a ofrecer el servicio de reclutamiento y selección a otras empresas, con el objetivo de maximizar el tiempo, reducir costos y cuando se desea mayor objetividad al momento de decidirse por un nuevo colaborador. Una de estas empresas en Costa Rica es CYPROSA, la cual tiene veinte años de operar en el mercado nacional ofreciendo servicios de “*outsourcing*” de personal, reclutamiento y selección.

Por muchos años, esta empresa estuvo dedicada al “*merchandising*” (colocación de productos en puntos de venta) por lo que en el mercado todavía se les reconoce por este servicio y, por ende, están invirtiendo grandes esfuerzos en el área de mercadeo y ventas para

posicionarse nuevamente como asesores en temas de Recursos Humanos. Al estar tanto tiempo, dedicados a las actividades de promoción y colocación de productos en centros de ventas, el servicio de reclutamiento y selección perdió visibilidad.

Por lo que este trabajo de investigación aplicada pretendió diseñar un modelo que pueda gestionar el proceso de reclutamiento y de selección de manera estandarizada. De esta manera, fue conveniente realizar un estudio que tenga como resultado conocer qué técnicas o procedimientos están manejando los clientes a los cuales CYPROSA brinda sus servicios, para homologar de esta forma los procesos y metodologías.

Se parte de la premisa que el recurso humano con que cuenta cualquier organización o empresa es vital para la diferenciación, posicionamiento y competitividad en el mercado, por lo que es fundamental contratar al personal idóneo, para ello se requiere (entre otros elementos) de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal (Chiavenato, 2002).

Justificación de la Propuesta

El presente trabajo, pretendió realizar un diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección la empresa Consultoría y Proyectos S.A. denominada en adelante CYPROSA. Es una empresa asesora en Recursos Humanos y Administración. Dentro de los principales servicios que ofrece se encuentra el “*outsourcing*” de personal, reclutamiento y

selección y asesorías en temas como estudio de clima organizacional, resolución alterna de conflictos (RAC), legislación laboral, salud ocupacional y estudios salariales de mercado.

Por más de 10 años esta empresa brindó sus servicios de consultoría externa (“*outsourcing*” de *personal*, reclutamiento, selección, “*merchandising*”) a una compañía transnacional, sin embargo, se especializaron más en el área de promoción de ventas.

Desde el año pasado, los gerentes tomaron la decisión de terminar la relación laboral con la transnacional. La disposición se basó en dos razones: 1. Dejó de ser un negocio rentable, ya que se requería de mucho recurso humano dedicado de lleno a la compañía (y se corría el riesgo de desatender a otros clientes). 2. El negocio estaba direccionándose en otro sentido, se les comenzó a reconocer en el mercado como una empresa que ofrecía servicios de “*Merchandising*” (actividades y materiales para la promoción y colocación de producto) más que de Recursos Humanos.

A raíz de lo anterior, los gerentes deciden retomar la visión, la misión y reorientarse hacia nuevos negocios. Todo esto hace que la empresa se encuentre realizando cambios tanto interno como externos. En su estructura interna, debe reenfocar al recurso humano que estuvo por tantos años enfocado a la transnacional y a nivel externo, debe reposicionarse en el mercado como una empresa dedicada a asesorar en el área de Recursos Humanos.

Mediante este Trabajo Final de Investigación Aplicada se intentó llenar la necesidad expuesta por la gerencia de la empresa, de contar con un modelo que mejore las prácticas de reclutamiento y selección y que dé como resultado final la atracción de nuevos clientes y con ello más ingresos económicos para la empresa.

Se consideró pertinente realizar este trabajo de investigación, ya que, actualmente la empresa no cuenta con procesos claramente definidos que ordenen los pasos que realizan para reclutar y seleccionar al personal.

Otra razón, por la cual se considera oportuno el modelo que desarrolla esta investigación es que la empresa no cuenta con técnicas definidas, sino que cada colaborador que tiene la función de reclutar y seleccionar aplica la metodología que considere más conveniente, por lo que podría ser un área de mejora, ya que es importante unificar los métodos.

Además, es indispensable contar con técnicas y procedimientos para todos los tipos de puesto (altos ejecutivos, administrativos, ventas, etc.) ya que la empresa por muchos años ha estado enfocada en puestos operativos (impulsadoras, bodegueros, cajeros, entre otros), debido a la experiencia previa relacionada con los servicios dados a la transnacional.

Debido a los aspectos anteriormente mencionados, es que se plantea la necesidad de revisar, implementar y estandarizar un modelo en esta área, con el objetivo de que pueda ser aplicado en sus servicios de consultoría externa.

Por ende, el trabajo que se ha planteado tiene una importancia de primer orden, ya que, le brinda a la empresa una herramienta técnica para el personal responsable de reclutar y seleccionar a los candidatos. Esto implicó, en primera instancia el diseño de fuentes más adecuadas para la captación de personal y segundo determinar las técnicas apropiadas para elegir al sujeto idóneo para cubrir las necesidades del puesto.

Es importante contar con técnicas objetivas que logren seleccionar a los mejores candidatos, ya que, un compromiso que se adquiere con el cliente es proveerle una terna con sujetos calificados para el puesto. Esto es una tarea compleja ya que, la selección debe apegarse a cada una de las necesidades de los diferentes clientes o empresas. Asimismo, estos procesos no son rígidos, son dinámicos y cambiantes, por lo que es importante actualizar este modelo cuando se considere necesario.

Adicionalmente, no existe a la fecha actual ningún antecedente dentro de la empresa, relacionado con esta temática, por lo que es importante crear un precedente y sistematizar un proceso que se ajuste al modelo de negocio de CYPROSA.

Es un modelo porque integra diversas prácticas e instrumentos relacionadas con la captación y selección del personal. Asimismo, actividades como el análisis de puestos, de currículos, referencias laborales, estudios de antecedentes crediticios, pruebas ya sean psicológicas o psicotécnicas y aplicación de instrumentos como la entrevista laboral. Se desea un modelo que estructure todos los procesos a seguir y que esté orientado al cliente y obtener ventaja competitiva.

Este trabajo se abordó en diferentes fases. La primera implicaba conocer el proceso que realizaba la empresa tanto para el proceso de reclutamiento como para el de selección. En un segundo momento, convenía realizar un acercamiento tanto con los clientes actuales como potenciales para conocer qué esperaban ellos de un proceso de reclutamiento y selección para que sea efectivo y se diferencie del resto de servicios ofrecidos en el mercado.

También convenía hacer un análisis de la oferta de pruebas psicométricas y técnicas para comparar su funcionalidad o utilidad según las necesidades que requiera la empresa. Esto implicaba valorar si están estandarizadas, validadas y analizar si sus características aplican o se ajustan a la población y lo requerimientos específicos.

Por último, se esperaba que el resultado final de este trabajo fuese el diseño de un modelo que gestione el proceso de reclutamiento y selección. Se diseñó según los recursos de la empresa en cuanto al tiempo, personas y presupuesto asignado al desarrollo de esta tarea.

Este trabajo, también es un aporte para el área de la psicología del trabajo y de las organizaciones, ya que se puede sistematizar en un solo documento técnicas y procesos en materia de reclutamiento y selección que fueron estudiados durante esta maestría. Asimismo, con este modelo se podrán desencadenar una serie de actividades como la evaluación del desempeño por competencias, capacitaciones o inducciones, actividades propias que atañen también el ámbito de la psicología laboral.

Por tanto, este trabajo veló por la rigurosidad en el desarrollo metodológico de la evaluación de personas en el contexto laboral, para así garantizar calidad en los servicios que se ofrecerán. Además, se revisaron los procedimientos a la luz de la nueva Reforma Procesal Laboral que entró en vigor a partir del 25 de julio del año 2017. Esta nueva ley exige que se no se de ningún tipo de discriminación y que se verifique la información que se incluye en las solicitudes de empleo y demás documentos relacionados con las actividades de reclutamiento y selección.

Marco Contextual

Empresa CYPROSA

Consultorías y Proyectos S.A. (CYPROSA) es una empresa con 20 años de estar orientando en el mercado en temas de Recursos Humanos y Administración. Sus principales servicios se basan en el “*Outsourcing*” de personal (tercerización o administración de planillas), reclutamiento y selección de personal y dar asesorías en diferentes temáticas tales como estudios de clima organizacional, resolución alterna de conflictos (RAC), legislación laboral, salud ocupacional, estudios salariales, capacitación y productividad.

Esta empresa cuenta con clientes nacionales y corporaciones internacionales. Actualmente, cuenta con clientes como: Bimbo S.A de C.V (Sociedad Anónima de Capital Variable), Compañía Nestlé, Credomatic, Emerson, Grupo Nutresa, NICOVITA, Instituto Nacional de Seguros (INS), Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE) y la Cámara de Comercio de Costa Rica, entre otros.

La razón social de esta empresa es una “Sociedad Anónima”, según el Código de Comercio de Costa Rica, en su decreto N° 3284, este tipo de empresas se caracterizan en que su capital social se divide en acciones y los socios sólo se ven obligados al pago de sus aportaciones.

Esta empresa, tiene como misión: “Proveer servicios de alta calidad en el campo de los Recursos Humanos y la Administración...” (Cyprosa.net). Por tanto, esta misión debe

estar presente a la hora de crear este modelo para que se garantice la visión “Ser la mejor opción de apoyo en el área de Recursos Humanos y Administración para las empresas” (Cyprosa.net), tal como lo establece su visión.

Organigrama de la empresa

La empresa se divide en cinco departamentos: Mercadeo y Ventas, “*Outsourcing*”, Administrativo, Planillas, Reclutamiento y Selección. Además, tiene el servicio de profesionales en áreas como soporte técnico, salud ocupacional, asesoría legal y contabilidad. Tanto la Gerente como el Sub Gerente, forman la Junta Directiva, quienes son los encargados de las decisiones de la empresa, emitiendo políticas y líneas de trabajo en general.

El año pasado, se vio la necesidad de incorporar un departamento de “Mercadeo y Ventas” el cual se encargue de atraer nuevos clientes a la empresa. Anteriormente, esta función la realizaba tanto la gerente como el subgerente. Sin embargo, era necesario contar con un departamento que se encargara de las relaciones públicas de la empresa, estudios de mercado y de la administración de la cartera de clientes.

El departamento de “*Outsourcing de personal*” se encarga de efectuar pagos de nómina, horas extras, comisiones o incentivos, acumulados de prestaciones, reporte para la Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Renta y Bancos. El departamento de planillas se encarga de preparar la planilla quincenal y semanal para pago colaboradores por “*outsourcing*” (payroll) y personal administrativo.

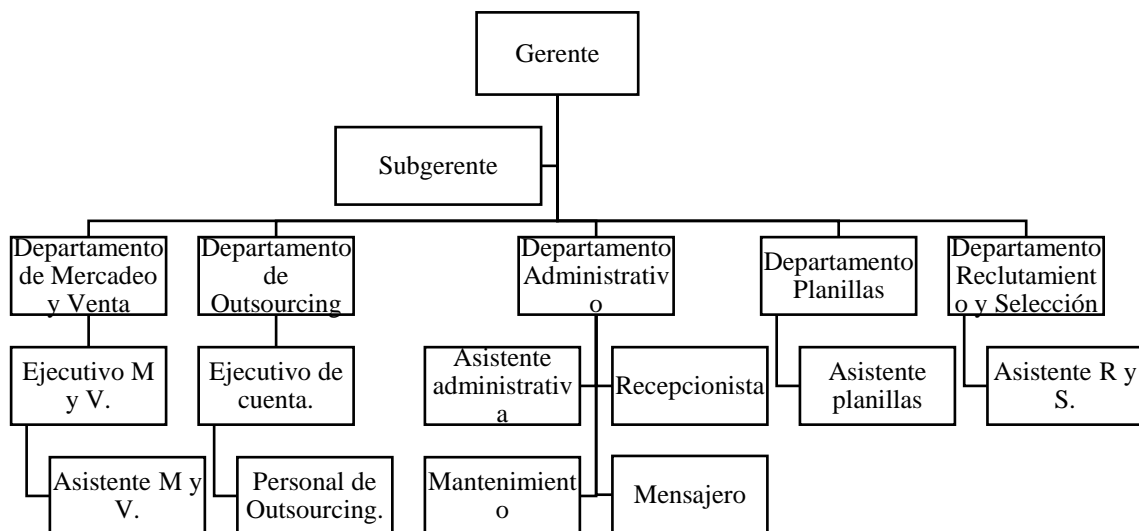
Por otra parte, el departamento “Administrativo” se encarga de controlar la facturación de todas las cuentas que administra la empresa. Además, de mantener el orden y limpieza de las instalaciones y de recibir a los clientes.

En cuanto a las funciones del departamento de “Reclutamiento y selección” se basa en llevar los procesos de reclutamiento y selección tanto para los clientes externos, como para la empresa. Las funciones principales son:

- Reclutar al personal en bases de datos como empleos. Net o la base interna de la empresa.
- Entrevistas telefónicas.
- Entrevistas personales.
- Aplicación de pruebas.
- Informes.
- Enviar terna o nómina a los clientes.

Se considera conveniente presentar el organigrama de la empresa, ya que se tuvo que rediseñar este año, debido a los cambios que enfrenta la empresa, mencionados con anterioridad.

Figura 1: Organigrama



Fuente: CYPROSA, 2017.

Servicios que ofrece CYPROSA

En el área de los Recursos Humanos y la Administración, CYPROSA tiene tres servicios principales:

“*Outsourcing*” de personal: Bajo esta modalidad se puede contratar al personal si fuera necesario o bien se asumen a los colaboradores de la empresa. También se ofrece el pago del salario a los colaboradores y la retención de cargas sociales. Se asumen los trámites legales derivados de los posibles reclamos del colaborador. Además, se reemplazan a los funcionarios cuando corresponde y se controlan las vacaciones. El costo del servicio se establece de acuerdo con el tipo y cantidad de puestos del “*outsourcing*”, así como del plazo establecido.

1. Reclutamiento y Selección. Se profundizará en este servicio, cuando se realice el análisis situacional.
2. Asesorías en temáticas como: Clima Organizacional, Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), Legislación Laboral, Salud Ocupacional, Estudios Salariales de Mercado y Capacitación y Productividad.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las prácticas idóneas para elaborar un modelo de gestión por competencias tanto para el proceso de reclutamiento como el de selección de personal en la empresa CYPROSA?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo que gestione el proceso de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos.

Objetivos Específicos.

1. Describir el proceso de reclutamiento y selección que realiza actualmente la empresa.
2. Determinar los componentes esenciales de un modelo de gestión por competencia para el proceso de reclutamiento y selección de personal pertinente a la empresa (instrumentos, técnicas, pruebas psicométricas).
3. Estandarizar los procesos que utiliza la empresa para el proceso de captación selección de personal.

Objetivo Externo.

1. Aportar a la empresa un manual con una guía de instrumentos que represente el modelo de gestión del proceso de reclutamiento y selección, a la luz de la nueva Reforma Procesal Laboral.

Antecedentes

Conviene plasmar una revisión de investigaciones tanto a nivel nacional como internacional en materia de administración de recursos humanos y específicamente en el área de reclutamiento y selección del personal, esto con la finalidad de conocer los objetivos que se han trabajado, así como la metodología empleada y las principales conclusiones a las que han llegado anteriores investigaciones.

Antecedentes Internacionales

Algunas investigaciones relevantes tanto en su metodología como en hallazgos son las siguientes:

Un estudio realizado en la India señala que se ha vuelto cada vez más común que las organizaciones y las personas en busca de empleo, utilicen las redes sociales, en particular, la red conocida como “*LinkedIn*”. Se ha demostrado ser el sitio más utilizado para fines relacionados con el trabajo, sobre todo en países como Estados Unidos y la India, este último cuenta con aproximadamente 3,4 millones de usuarios (Shahani, Patel y Zide, 2017). El estudio constó de dos fases. En la primera parte, se realizó una encuesta a 25 administradores de recursos humanos, para identificar las variables más utilizadas en la evaluación de perfiles de LinkedIn. La segunda fase del estudio, se codificaron 200 perfiles de LinkedIn para identificar las principales variables. Dentro de los hallazgos muestran que las mejores

compañías en India prefieren utilizar los medios sociales y portales de empleo. Además, el estudio arroja que los administradores de recursos humanos enfatizan en variables como la fotografía del perfil, intereses personales del candidato, educación, recomendaciones y años de experiencia. Asimismo, era importante para ellos ver la ortografía y/o errores gramaticales, información personal (estado civil, cumpleaños, blogs personales). Finalmente, de los 200 perfiles analizados se encontró la importancia que tiene para los usuarios, tener su “*networking*”, en la cual puedan interactuar con profesionales de diferentes áreas y de cualquier parte del mundo. Además, analizaron que estos perfiles pueden ser la sustitución del conocido currículum vitae, ya que, describen los mismos apartados como experiencia profesional, habilidades o intereses y las referencias laborales. Como conclusión, este estudio menciona, que esta red, ha provocado que algunas empresas no tengan la necesidad de contratar agencias que se dediquen a brindar servicios de reclutamiento, dato importante para el presente estudio.

En esta misma línea, un estudio realizado en Estados Unidos, por Walker et al., (2009) mencionan la importancia de la “comunicación 2.0” en la atracción de candidatos, es decir la comunicación que gestionan las organizaciones en el entorno digital. Se plantean como objetivo analizar los sitios web de las empresas y determinar si estas influyen en la elección del candidato para ofertar o no sus servicios. Su principal hipótesis era que las organizaciones que tuvieran mejor comunicación 2.0 podían atraer más candidatos que aquellas con una escasa comunicación en la web. Para ello, participaron 756 personas con una edad promedio de 22 años. El instrumento era una entrevista en línea, la cual se basaba en una compañía hipotética que pedía su ayuda para evaluar la página web. Los resultados demostraron que

efectivamente aquellas empresas con un sitio web más completo (audios, videos testimoniales, historia, entre otros) tenían más posibilidad de reclutar y atraer personal. Los participantes del estudio se sentían más atraídos y percibían mayor credibilidad de la información si veían testimonios de los empleados en el sitio web de la empresa y como dato interesante, aumentaba la credibilidad si veían un testimonio de una persona perteneciente a una minoría racial. Estos hallazgos, destacan la importancia de considerar cuidadosamente la comunicación digital de las empresas, para el desarrollo de estrategias de reclutamiento.

Otro estudio acerca de la atracción de candidatos demostró que los conocidos “*millennials*” buscan trabajar en aquellas empresas que tengan un compromiso a nivel social o lo que actualmente se le ha llamado “Responsabilidad Social Corporativa”. El estudio, con un diseño experimental, involucró a 116 estudiantes de la Universidad de Atlántica de Canadá, con un rango de edad de 18 a 36 años, que estaban en búsqueda de empleo activa y se les asignaron cuatro anuncios de empleo de una empresa ficticia y se les solicitaba indicar a cuál anuncio les gustaría reclutarse y mencionar las razones (Catano, 2016). El estudio demostró que los programas de responsabilidad social corporativa atraen a posibles candidatos sobre todo a los “*millennials*” que deseaban, según el estudio, tener un impacto significativo en el ambiente y en la sociedad a través de su trabajo. Este es un estudio importante para la presente práctica, ya que, vincula los valores individuales con la atracción inicial a una organización. Por lo tanto, los reclutadores deben considerar los valores o ideales de aquellos sujetos que se quieren esforzar por ser socialmente responsables.

Antecedentes nacionales

Se abordarán estudios realizados en el ámbito nacional, los cuales podrán ser un precedente importante para el reciente trabajo, tanto en el ámbito metodológico como en conclusiones o recomendaciones que se hayan realizado para futuros investigadores.

Uno de los primeros antecedentes ubicados a nivel nacional, fue una práctica dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública. El objetivo general que se planteaba era proponer un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, con la finalidad de facilitar las prácticas administrativas, ya que consideraba que bajo este enfoque podía ser más eficiente y eficaz el procedimiento. Ortega (2011) realizó su investigación bajo un enfoque cuantitativo, ya que requería copilar los datos para procesarlos, tabularlos, analizarlos e interpretarlos, con la finalidad de identificar áreas fuertes y oportunidades de mejora. En este estudio, participaron 35 colaboradores. A través, de instrumentos como la entrevista y el cuestionario, obtuvo los resultados del estudio. Uno de los principales alcances de este estudio fue hacer un sistema de reclutamiento y selección que fuera congruente con la evaluación del desempeño que tenía la empresa, ya que, tenían una evaluación por competencias y una descripción de puestos por competencias.

Otra investigación realizada para optar por el grado de Magister en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, tenía como objetivo, diseñar los procedimientos que normaran el comportamiento humano en el contexto laboral. Se utilizó como instrumentos la revisión bibliográfica y el criterio de expertos. Asimismo, hace uso de la técnica de “*Benchmarking*” el cual consistió en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos,

estrategias y técnicas que utilizan otras empresas para ser aplicadas. Estas técnicas, son propuestas útiles para la realización de cualquier procedimiento que se lleve a cabo con recurso humano, ya que son complejas y versátiles. Como resultado de esta investigación, creó un Manual de Normas Internas de Trabajo, un Manual de Inducción y un Manual de Recursos Humanos para la Corporación Fábrica (Fernández, 2006).

Por otro lado, en un proyecto de investigación realizado para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios, Delgado (2001) realiza la elaboración de un “Modelo de Reclutamiento y Preselección de personal para el grupo financiero de San José” El objetivo de ese proyecto fue desarrollar un modelo de reclutamiento y preselección de personal, que se ajustara a los lineamientos definidos por la norma ISO 9000, esto con la finalidad de obtener mayores estándares de calidad en las contrataciones de personal. Utilizó como instrumento la técnica del FODA, para analizar el proceso existente y determinar la brecha por alcanzar tomando en cuenta la normativa ISO 9000. Dentro de los principales resultados que obtuvo fue el desarrollo de un Sistema Automatizado de Requerimientos de Personal, que permite mantener mayor control presupuestario de las plazas existentes y agilizar las labores de los funcionarios del departamento de Reclutamiento y Preselección. Además, actualizó el formato del currículum vitae y elaboró el modelo de reclutamiento y preselección con base en la normativa ISO 9000.

Los estudios anteriores, son importantes para efectos de este trabajo, debido a que para CYPROSA, deberá ser importante tomar en cuenta la recomendación que realiza Ortega (2011) de realizar un proceso de reclutamiento y selección que sea congruente con la

descripción de puestos de la empresa cliente o con la evaluación del desempeño que se realiza.

Además, el trabajo de Delgado (2001) es importante tomarlo en cuenta, sobre todo en el sistema de documentación, ya que el requisito fundamental de las Normas ISO 9000 es contar con manuales de calidad, con procedimientos escritos de calidad, con instrucciones de trabajo pertinentes y con registros y formularios de calidad. Este trabajo, entonces, podría crear un precedente importante para CYPROSA, en caso de querer certificarse en el futuro.

Finalmente, la técnica que utiliza Fernández (2006) de “*Benchmarking*” es importante para el presente estudio, ya que se pretende comprender los procedimientos y estrategias que realizan las empresas a las cuales CYPROSA brinda sus servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Convine realizar un repaso por los principales conceptos teóricos que se trabajará en esta propuesta, para ello se ha tomado como referencia a distintos autores especialistas en temas de recursos humanos y en áreas como la selección y el reclutamiento. Además, es importante, conocer el sustento teórico de las principales técnicas que se utilizan para esta tarea.

Se realizará una revisión del modelo por competencias ya que, es el modelo que utilizan las empresas clientes de CYPROSA y por ende, es necesario alinearse ya que, así lo han manifestado ambas partes (gerencia de la empresa y clientes).

Los ejes temáticos más relevantes que se van a articular son: gestión de recurso humano, competencias, describir el proceso de reclutamiento, selección y definir el término “*outsourcing*”

En todas las fuentes teóricas relacionadas con esta área tienen el consenso que el elemento más importante dentro de una organización es el recurso humano, lo definen como el activo más valioso que puede potenciar el desarrollo de la organización y mejorar los bienes y servicios que produce.

Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, se habla de gestión de recursos humanos, debido a la interrelación e integración entre las distintas funciones que conlleva. Se ha comprobado, que esta gestión resulta ser estratégica en las organizaciones, por tanto, se le define como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de la persona a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” (Dolan et al., 2007, p.31).

Esta nueva forma de entender el papel de los recursos humanos dentro de las empresas, como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos: reclutamiento, selección, formación de carrera, evaluación y retribución (Dolan et al, 2007).

Según Perea (2006) para que se dé una buena Gestión de Recursos Humanos se debe trabajar bajo un enfoque sistémico, ya que al ver a la organización como un todo facilitará su crecimiento y desarrollo de la organización. Para ello propone un modelo de “Gestión Sistémica de los Recursos Humanos: Componente psicológico” (p.112). El modelo se basa en procesos y programas que se plantean de la siguiente manera:

El proceso de captación el cual incluye el proceso de reclutamiento y selección. El proceso de habilitación, que corresponde a la formación y capacitación. La calificación del personal que se refiere a la evaluación de los colaboradores y el proceso de potenciación que se basa en el desarrollo de personal.

Si bien es cierto, durante este trabajo no se empleó el enfoque sistémico, sino el conductual, si resulta importante conocer que la gestión del recurso humano debe ser integral y ver las diferentes aristas de la organización.

El proceso de captación de Recursos Humanos o Reclutamiento

Con este proceso, se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para “adquirir” los recursos humanos que necesita. Encontrar, solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

Para Dolan et al, (2007) este proceso ha pasado de ser una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los sujetos. El reclutamiento, es importante, porque en la medida en que la empresa sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

El proceso de captación de recursos humanos se establece como uno de los pasos más importantes en el proceso de esta gestión, debido a la toma de decisiones que se tiene que optar en situaciones donde convergen intereses comunes entre el candidato y la empresa. Este proceso se ejecuta a través de programas de Reclutamiento, Selección e Inducción. Para

efectos de este trabajo se profundizará en los dos primeros ya que el modelo que se propone únicamente incluye el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Entre las mediaciones más características en la práctica de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, se encuentran las relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección. El primer paso consiste en a) identificar los puestos organizacionales, b) conocer las características individuales para cada puesto de trabajo y c) saber cuáles son las causas que originan las vacantes a ofertar (esto no se podrá en todos los casos ya que algunas empresas lo manejarán de manera confidencial) puede ser por renuncia, jubilación, ampliación o desarrollo de la organización, reubicación, etc.

Perea (2006) desarrolla un programa de reclutamiento que lo divide en tres fases con sus componentes

1. Conocimiento del puesto: Puestos de la organización, características individuales, plan de requerimientos.
2. Investigación de Fuentes: Fuentes internas y fuentes externas para el proceso de reclutamiento de personal.
3. Ejecución del programa: Convocatoria, calificación de expedientes, entrevista preliminar, fichaje de postulantes aptos.
 - 3.1 Convocatoria: Puede darse a través de cualquier medio de comunicación y el mensaje debe contener información básica del puesto: Identificar la organización, identificar el puesto, funciones principales, exigencias técnicas, habilidades que se requiere del candidato o candidata.

3.2 Calificación de expedientes: Este proceso de trabajo tiene como objetivo verificar y comprobar la información del currículum y depurar todos los currículos presentados, con la finalidad de responder de manera directa con las exigencias del puesto.

3.3 Entrevista preliminar: Es el primer contacto del postulante con la organización, la idea es detectar las áreas fuertes y por mejorar del postulante y se trata de contrastar de forma directa la información de su hoja de vida.

3.4 Fichaje de postulantes aptos: Se ordenan los expedientes de los postulantes que pasaron por la depuración de los procesos anteriores.

En esta primera etapa de reclutamiento de personal, se debe empezar por investigar la interacción que se da entre dos mercados que se desarrollan e interactúan en el área de los Recursos Humanos: El mercado laboral y el mercado de Recursos Humanos. El primero, se conforma de los puestos vacantes en las organizaciones y el segundo lo integran los candidatos disponibles para ocupar los puestos vacantes (Chiavenato, 2002).

Según el autor anterior, el reclutamiento de personal es el “Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.208). Este proceso consta de dos etapas: 1. Investigación interna y 2. Investigación externa.

En el caso de la empresa CYPROSA, siempre realiza la investigación externa para orientar la segmentación de mercado y localizar las fuentes de reclutamiento aplicables específicamente a cada empresa. Dentro de esta investigación externa, es importante

segmentar el mercado para conocer los candidatos según especialización, región, competencias, etc.

La segmentación de mercado se da en función de:

- a. La especialización: Determinará los puestos dentro de la empresa que van a ser de interés de los candidatos, así como sus características propias, aspiraciones, etc.
- b. La región: Algunas empresas, se limitan a buscar candidatos que se encuentren ubicados en la misma región.

A partir, de que han sido verificadas estas investigaciones tanto en el ámbito interno como externo y ya se han descubierto las necesidades del personal, es cuando inicia el proceso de reclutamiento de personal como tal, es decir, la localización y contacto de aquellos candidatos que reúnan las condiciones propias para ocupar el cargo disponible de la organización (Chiavenato, 2002).

Una vez recibida la solicitud, se debe elegir la fuente más apropiada para el reclutamiento, de acuerdo con las peculiaridades del puesto y las políticas de la empresa u organización.

Proceso de selección del personal

La selección de personal es una de las etapas más importantes de este proceso de captación de recursos humanos. Se requiere de un alto nivel de experiencia profesional, según

Perea (2006) para poder satisfacer de manera exitosa las necesidades del puesto de trabajo para esto él lo divide en cuatro etapas:

1. La evaluación técnica: Esta se enfoca en conocer el nivel de conocimiento tanto teórico como práctico que tiene el postulante sobre el puesto de trabajo.
2. La evaluación psicológica: La aplicación de las diferentes pruebas o test psicométricos que ayudan a conocer aspectos como: aptitudes, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, etc.
3. Las entrevistas: A través de la observación y de la comunicación se indaga en información o datos relevantes del candidato.
4. La evaluación médica: Se orienta al conocimiento del estado de salud del postulante en relación con su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo. Sin embargo, hay que ser muy cuidadoso de esto ya que se puede caer en exclusión debido a situaciones de salud que a la postre no impiden un buen desempeño dentro de la empresa.

Según lo establecido por Chiavenato (2002) el objetivo específico del reclutamiento es el de suministrar a los candidatos para que posteriormente, por medio de la selección, se escoja y clasifique aquellos sujetos más adecuados a las necesidades de la organización. Se entenderá por selección “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización” (p.239).

La finalidad de un proceso de selección es la de utilizar técnicas que puedan arrojar información suficiente del sujeto, para así establecer puntos de comparación entre los que se

espera del candidato para un puesto específico y, lo que en realidad ofrece. Entre las principales técnicas, se encuentran las entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, de personalidad, aptitud, simulación, etc.

Pruebas Psicométricas y de Conocimiento Técnico

Poseer instrumentos de evaluación se considera una gran ayuda para realizar correctamente una selección. Pueden ser pruebas que midan rasgos de personalidad, aptitudes o conocimientos.

Conocer la personalidad del candidato, es obvio que pueda resultar útil para prever la actuación del candidato en la empresa. Además, las aptitudes o como también se le llama capacidades, determina la posibilidad de una persona de desarrollar tareas y funciones al nivel adecuado. Para ello, existen test que pueden medir estas aptitudes. Asimismo, existen pruebas profesionales que pueden confirmar si el candidato o candidata domina o no una técnica y éstas son las pruebas de conocimiento.

No obstante, en muchas ocasiones, un proceso de selección sin pruebas, que comprenda un buen sistema de captación, preselección y entrevista a candidatos, puede satisfacer las necesidades de la empresa.

Según Chiavenato (2002) la utilización de pruebas es muy aconsejable en los siguientes casos:

- a. En procesos de selección de candidatos jóvenes a los que no se pueden juzgar por su experiencia profesional, ni por sus referencias.
- b. En procesos de selección para puestos y ocupaciones concretas en los que se puedan objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias.

En CYPROSA, la prueba que se aplica para todos los puestos es el DISC, Las evaluaciones D.I.S.C. Esta prueba mide el comportamiento y las emociones de las personas en relación con cuatro dimensiones de la personalidad:

- Factor D, Decisión: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos.
- Factor I, Influencia: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye.
- Factor S, Serenidad: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno.
- Factor C, Cumplimiento: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

Debido a que se desea implementar un modelo por competencias, se recomienda que, dentro de la batería, se utilicen pruebas que midan realmente las competencias y/o comportamientos.

Una de estas pruebas es CompeTEA es un cuestionario de auto informe dirigido específicamente a la evaluación de las competencias del contexto laboral. Consta de 170 elementos y se le presentan al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos, a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido.

Se evalúan las 20 competencias, agrupadas en cinco áreas:

- **Área intrapersonal:** Autocontrol, estabilidad emocional, Seguridad en sí mismo y Resistencia a la adversidad.
- **Área interpersonal:** Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia y Trabajo en equipo.
- **Área desarrollo de tareas:** Iniciativa, Innovación y creatividad, Orientación a resultados, Capacidad de análisis y Toma de decisiones.
- **Área entorno:** Conocimiento de la empresa, Visión, Orientación al cliente, Apertura e Identificación con la empresa.
- **Área gerencial:** Delegación, Dirección, Liderazgo y Planificación.

Las pruebas de conocimiento se realizan para determinar el dominio que tiene el sujeto frente a una herramienta. En CYPROSA, la prueba de conocimiento que más se realiza es un examen de Excel, en el cual según el cliente determina el nivel que debe tener el aspirante al puesto. Se aplica usualmente para puestos como contadores, asistentes contables, inventario de bodega, entre otros.

Asimismo, otra prueba de conocimiento que se realiza es de digitación y se utiliza el programa Typing Master Pro, para determinar el nivel de digitación que tiene la persona.

En este país, una empresa dedicada a distribuir las evaluaciones psicológicas es TEA Ediciones, es una empresa fundada en 1957, en España, se encarga de editar y elaborar pruebas de evaluación psicológica en el idioma español.

Externalizar los Recursos Humanos o “Outsourcing”

Externalizar los Recursos Humanos significa disponer del servicio de un proveedor, el cual proporcionará, de una manera continuada, la administración de una actividad de Recursos Humanos, que normalmente se realizará dentro de la organización (Cook,2007).

Dada la complejidad, los costos y lo altamente regulada que está la función de los Recursos Humanos, muchas empresas han empezado a externalizar las actividades propias de esta área. Algunas empresas consideran que utilizar un servicio externo para contratar el personal, elaborar las nóminas, administrar los programas de prestaciones o los de formación, puede ser mucho más eficaz y menos costoso que contratar al personal experto y realizar dentro de la empresa o compañía estas funciones.

De acuerdo con el anterior autor, las empresas buscan la manera de reducir los gastos administrativos y además al externalizar, también se resuelven los problemas que se generan por los despidos y la reorganización de la empresa. Algunas de las razones que han influido en la decisión de externalizar los Recursos Humanos han sido:

- c. Mejorar el rendimiento.
- d. Reducir los costes administrativos.
- e. Redireccionar los Recursos Humanos hacia la estrategia y la planificación.

- f. Permitir que la empresa se centre en su misión principal.
- g. Controlar el riesgo de los asuntos legales.

Gestión de Recursos Humanos por Competencias

De acuerdo con Mc Clelland (1987), citado por Alles (2006), el soporte sobre el cual se explica la gestión por competencias es la motivación humana, por tal motivo ésta es descrita por el autor, como el interés periódico para el logro de un objetivo que se basa en un estímulo personal, por tanto, el individuo consigue potenciar sus cualidades naturales para elegir comportamientos, que le sean afines al logro de los objetivos queridos.

A su vez, Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2006), concuerdan con lo anterior al indicar que “...competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.59).

La conceptualización de Spencer y Spencer (1993) indica que las competencias son el compendio de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen una destreza o habilidad en una determinada acción. Sin embargo, revelar las competencias de un candidato (a) potencial no requiere del estudio profundo del perfil físico o psicológico del mismo, ya que sólo conciernen las competencias que le hagan eficaz dentro de la empresa.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la práctica de las funciones de la dirección del talento, así como el proceso en general, ya que

se inicia con la caracterización de las competencias y se prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo, de esta forma, su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Ciertamente, la identificación de las diferentes competencias tiene gran relevancia en el momento de implementar las mismas. Es gracias a esta gestión, que puede capacitarse o valorar al personal; también, permite comprender, de forma breve y precisa, las disconformidades entre unas y otras, lo que amplía la posibilidad de brindar soluciones creativas que acrecienten el conocimiento de los recursos humanos, en aras de que éstos sean optimizados y utilizados en los espacios del mercado, donde la empresa es competitiva.

La aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias se enmarca en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento, habilidad y experiencia de los colaboradores, por lo tanto, lo vital de esta práctica es la disposición de revalorizar el aporte humano dentro de la organización (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2004).

Cabe resaltar que el proceso de gestión por competencias le confiere a la organización la posibilidad de explotar y desarrollar su talento humano, ayudando a transformar de manera exitosa su cultura organizacional, puesto que, al identificar las competencias del personal, se introducen modificaciones vitales, como prácticas, políticas, sistemas y procesos de gestión que contribuyen a motivar a los colaboradores (as), para que el desempeño de éstos sea óptimo y de calidad.

Cuando la gestión de recursos humanos realiza un proceso de reclutamiento y selección por competencias, es necesario, describir el manual de puestos. Según Chiavenato (1994) la descripción y análisis de puestos están íntimamente relacionados con las finalidades y el proceso de obtención de datos. Sin embargo, la diferencia radica en que la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de forma adecuada.

El reclutamiento y la selección por competencias son etapas de un mismo proceso con sus diferencias, Alles (2004) lo describe como un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo, en tanto la selección es definida como una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Modelos o Enfoques de Gestión por Competencias

Un modelo de gestión por competencias es la ordenación de una serie de competencias identificadas dentro de un marco conceptual, que permite a las personas de la organización conocer, hablar y aplicarlas (Marelli, 2004).

La elección del uso de un determinado modelo en una organización reside, según Díaz (2001), en el enfoque que se busque dar al aprendizaje del personal, el cargo que la persona ocupa en la estructura de mando y las responsabilidades de la organización.

Los modelos existentes se clasifican en tres tipos: conductual, funcional y constructivista. Se explicará cada uno de ellos a continuación.

Modelo conductual

Este es el modelo, que se ha utilizado para la elaboración de los instrumentos y del presente trabajo en general. Interesa este modelo, ya que, se centran en procesos organizacionales; plantea, desde una perspectiva general, la gestión de los individuos al interior de las organizaciones, con énfasis en el personal, buscando atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (Richard, 2006, parafraseado por Marchant, 2008).

Según Marchant (2008) requiere definirse de forma operativa las competencias en términos de comportamientos, es decir, sintetizar los niveles de conductas que se asocian a resultados, tomando en cuenta el grado de importancia que se les ha establecido, siendo así funcional para un contexto donde el interés está enfocado en los resultados que se obtengan.

Alles (2004) basada en el concepto de competencia de Spencer y Spencer (1993), menciona la siguiente clasificación de competencias:

- h. Competencias de ayuda y servicio.
- i. Competencias de logro y acción.
- j. Competencias de influencias.
- k. Competencias gerenciales.
- l. Competencias cognoscitivas.
- m. Competencias de eficacia personal.

Asimismo, las competencias se les asignan grados, para hacer referencia al nivel necesario de competencias que un individuo debe poseer para desempeñar a un puesto específico.

Cabe resaltar que los grados al igual que las competencias, pueden variar de una empresa o institución a otra. Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2004), indican cinco niveles específicos:

- a. Se refiere a un nivel superior de funcionamiento en una competencia, estando el desempeño del candidato (a) por encima del promedio, diciendo que una de cada diez personas suele obtener este grado.

- b. Este grado se establece cuando se tiene un desempeño sobre el estándar, lo cual lo o la hace estar en un grado bueno.
- c. Se plantea este grado cuando la persona, obtiene un manejo aceptable de la competencia, es decir, el y/o la postulante no es subvalorado (a) ni tampoco sobrevalorado (a).
- d. Se utiliza este término cuando el funcionamiento de la competencia no es relevante para el puesto, por lo que, generalmente, no se establecen las competencias que están en este nivel.

Las organizaciones que trabajan bajo un modelo conductual agrupan las competencias generales y específicas que emplean, en un diccionario por competencias.

Por su parte, Arias y Charpentier (2004) definen un Diccionario por Competencias como un conjunto organizado de competencias laborales de una organización, que refleja en sus definiciones la cultura, valores y objetivos de ésta, ya que es determinado por los colaboradores (as), en un tiempo y lugar establecido.

La función que cumple el diccionario por competencias dentro del proceso de selección de personal es el de ayudar a reducir los tiempos de armado del modelo, y son imprescindibles para una correcta definición y utilización de la gestión de recursos humanos por competencias (Alles, 2006).

Esta autora propone un diccionario en el que las organizaciones pueden fundamentarse, de manera que, considerando su propia misión y visión escriban las

definiciones de sus competencias y posteriores abanicos de grados, de la forma que mejor represente el sentir y las necesidades de la organización.

En el ámbito laboral, las entrevistas conductuales estructuradas son una herramienta fundamental para la selección oportuna de personal. Además, tienen como valor agregado, la validez de criterio similar a los procedimientos exitosos de selección de personal como lo es el Assessment Center o Centro de Evaluaciones (Salgado y Moscoso, 2001).

Por otra parte, Campion, Palmer y Campion (1997), citados por Salgado y Moscoso (2001), efectuaron una revisión sobre la estructura de las entrevistas de selección conductual, e identificaron quince componentes diferenciales que, Salgado y Moscoso (2001) resumen en seis:

- a. *Desarrollo de preguntas para la entrevista a partir del análisis del puesto:* Es importante realizar el análisis del puesto, ya que a partir de él surgen cuestiones y aspectos característicos que ayudan a definir comportamientos y habilidades concretas. En el análisis de puestos, la técnica más utilizada es la de incidentes críticos, la cual consiste en seleccionar ejemplos o anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas en el puesto, de manera que éstas sean representativas de tareas y situaciones experimentadas en el mismo, ello contribuirá a la construcción de preguntas relacionadas con el puesto, que se indagan en la entrevista.
- b. *Las preguntas deben ser las mismas para todos los candidatos:* Indiscutiblemente, la entrevista conductual estructurada, intenta comparar a los candidatos (as); por tanto, requiere obtenerse la misma información de cada uno

de ellos (as). Sin embargo, es fundamental considerar que la información que él o la postulante brinda varía entre los mismos (as). Dado que depende de las respuestas individuales, el entrevistador (a) puede o no solicitar mayor relato de lo ocurrido, esto para hilar la narración con dimensiones significativas para el puesto que quiere medirse.

- c. *Utilización de escalas de evaluación basadas en la conducta:* Es común que, en las entrevistas, se utilice algún tipo de instrumento para valorar las respuestas de los sujetos con los anclajes conductuales, los cuales son entendidos como ejemplos específicos de conductas observables en un puesto determinado, de ahí que los anclajes se convierten en indicadores de un buen o mal desempeño en alguna actividad o tarea relacionada con el puesto.
- d. *El proceso es el mismo para todos los candidatos (as):* Es responsabilidad del entrevistador (a) realizar las mismas preguntas a cada uno de los y las participantes para el trabajo. Además, si existiese más de un reclutador (a) inserto en el proceso, es necesario que no se comente ninguna entrevista hasta que todas estén completas y así así al final del proceso se discuten las posibles discrepancias y, posteriormente, las valoraciones se promedian.
- e. *Los (as) entrevistadores (as) reciben formación sobre la entrevista:* En el caso de las entrevistas sobre cómo utilizarla de forma correcta, cómo realizar preguntas y cómo evaluarlas. Es básico que las personas que realizan la entrevista cuenten con una capacitación.
- f. *La contratación final se lleva a cabo después de haber realizado todas las entrevistas y utilizado a su vez, la predicción estadística:* Las escalas de

valoración, que se usan proporcionan una puntuación total para cada candidato (a) y los (as) que tienen puntuaciones más altas son los (as) elegidos (as). Dependiendo de las características del puesto y del proceso se establece un punto de corte, el cual se considerará como la puntuación mínima aceptable, para contratar o no a los y las postulantes.

Modelo funcional

De acuerdo con Masseilot (2002) su iniciación se remonta a los años 80, en Inglaterra, donde comienza la certificación por normas de competencia del sistema inglés. Esta ha permitido que este modelo sea adoptado en diseños institucionales de países como España, entre otros.

Este modelo se desenvuelve bajo un método llamado análisis funcional, el cual se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Es decir, detectando los vínculos existentes entre las funciones y las actividades de un sector de producción, para luego hacer la clasificación de las funciones.

En general, el modelo funcional se enfoca en la búsqueda de la verificación de los resultados concretos y predefinidos, que una persona debe implementar en su ámbito laboral, con la finalidad de convertirse en un (a) colaborador (a) exitoso (a). En otras palabras, lo vital para este modelo es comprobar que el personal ha conseguido los resultados esperados, sin

tomar en cuenta el procedimiento que realizó para obtener el desempeño establecido por la organización (Mertens, 1996).

Modelo constructivista

Este modelo se desarrolla en Francia, durante la década de los 90's. En la actualidad, el concepto constructivista “aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y entorno, pero también entre situaciones, de trabajo y situaciones de capacitación” (Mertens, 1996, p.81), donde el contexto y la individualidad del sujeto tienen igual grado de importancia, presentándose una relación constante entre la organización y el entorno social.

Este modelo a diferencia del conductual, no se enfoca en los (as) colaboradores (as) más sobresalientes o de mayor éxito, por el contrario, el constructivista incluye a las personas de menor nivel educativo (Mertens, 1996), siendo su interés determinar los conocimientos y las capacitaciones que requiere un (a) colaborador (a) para ser competente.

Las competencias del personal, no se definen a priori, sino que se construyen a partir de un análisis del proceso de solución de problemas, junto a las disfunciones que se presentan en la organización. Así, de acuerdo con esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos de la organización, los cuales cooperan en desarrollo de las mismas y como resultado mejoran procesos (Schwartz, 1995, citado por Mertens, 1996).

El modelo constructivista no sólo identifica las características de personalidad que deben tenerse para efectuar con éxito el trabajo, sino que concentran su atención en la persona y en aquellos elementos que forman parte de ésta, como lo son sus objetivos y posibilidades.

Beneficios de la gestión de Reclutamiento y Selección por competencias

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Utilizar de manera eficiente los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para la posterior evaluación del desempeño.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender la perspectiva de los participantes (colaboradores de CYPROSA, clientes actuales, clientes potenciales, colaboradores de TEA) y con base en estas perspectivas se diseñó el modelo de gestión de captación del personal. Según Hernández et al, (2010) por medio de este tipo de investigación, es posible tener un acercamiento con los participantes del estudio a través de sus opiniones, experiencias, perspectivas y significados, es decir la forma en que ellos perciben la realidad.

El investigador cualitativo se convierte en un sujeto intelectual activo durante el curso de la investigación. No sólo participa en las relaciones, sino va produciendo ideas en la medida en que aparecen elementos en el escenario de la investigación, las cuales confronta con los sujetos investigados, en un proceso que conduce a nuevos niveles de producción teórica (González, 2006).

Es por la razón anterior, que se decide optar por este enfoque, ya que se desea de manera activa llevar la teoría y las opiniones de los participantes a una aplicación práctica que quedará plasmada en una guía que se espera sean de utilidad a la empresa.

Cabe destacar que dentro del enfoque cualitativo se utilizó un diseño de Investigación Aplicada, el cual pretendió aplicar la teoría de Gestión de Recursos Humanos, Modelo por Competencias y específicamente lo relacionado con el proceso de captación de personal a la empresa CYPROSA, ya que, como se ha venido desarrollando en este documento, es una

empresa dedicada a asesorar en temas de recursos humanos, de ahí la importancia de sistematizar y actualizar el servicio de reclutamiento y selección que les brindan a las diferentes compañías.

Fases del trabajo e Instrumentos

El trabajo se realizó a través de siete fases. En primera instancia, se realizó un análisis situacional de la empresa. Segundo, se entrevistó a cuatro reclutadores de las empresas clientes. Tercero, se desarrolló un taller de competencias laborales para los colaboradores de CYPROSA. Como cuarta fase, se vio necesario realizar una charla acerca de la Reforma Procesal Laboral. Posteriormente, se identificaron las pruebas psicométricas de mayor demanda. Finalmente, al recoger los datos de las fases anteriores se diseñó el modelo de reclutamiento y selección por competencias para la empresa, estas fases se describen a continuación:

Fase 1: Análisis Situacional:

En esta primera etapa, se analizó específicamente el proceso que actualmente realiza la empresa para la captación y preselección de candidatos. Para ello, se realizó una observación participante. Se utilizó como instrumento una guía de observación (Ver Apéndice B).

La participación se tuvo en cinco entrevistas que realizó una de las encargadas del proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Las entrevistas se realizaron a los siguientes puestos: chofer, auxiliar de bodega, mecánico industrial, lavado de vehículos y misceláneo.

Fase 2: Entrevista con el cliente:

En el momento de la investigación, CYPROSA, contaba con clientes importantes, algunos de ellos transnacionales, por lo que para efectos de este trabajo se consideró necesario tener un acercamiento con ellos y conocer qué piensan del servicio que les ha brindado esta empresa.

Para ello se citó a entrevista a la contraparte del proceso en cada una de las empresas, es decir, a la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de las siguientes empresas: Bimbo, Emerson, Pozuelo, Bac-Credomatic (Ver Apéndice C).

Las entrevistas tuvieron lugar en las oficinas respectivas de los clientes y tuvo una duración aproximada de 45 minutos a 60 minutos.

Fase 3: Taller de desarrollo de Competencias Laborales:

Se realizó un taller de competencias laborales para los colaboradores de la empresa CYPROSA, se realizó en las instalaciones de la empresa con una duración de tres horas.

Se trabajó con 12 colaboradores de la empresa, independientemente si eran o no encargados del proceso de reclutamiento y selección, ya que, se consideraba importante que los demás compañeros también se sintieran familiarizados con los términos y metodología.

Fase 4: Charla Reforma Procesal Laboral:

Se consideraba conveniente realizar un marco jurídico de los cambios que se incorporaron en el Código de Trabajo, con la Reforma Procesal Laboral.

Se realizó una charla a todos los colaboradores de la empresa, en las instalaciones de CYPROSA, con una duración aproximada de 2 horas.

El enfoque principal se dio en el proceso de reclutamiento y selección y en la importancia de la no discriminación, como temática central de esta nueva reforma.

Fase 5: Identificación de pruebas psicométricas:

Un aspecto importante, en este proceso es la aplicación de pruebas, por lo que fue necesario revisar aquellas pruebas que se utilizan con mayor demanda y aceptación en el mercado, para ello se contactó a la empresa TEA, que es la responsable de distribuir en el país los test y pruebas psicométricas (Ver Apéndice D).

La importancia de esta fase fue identificar la confiabilidad estas pruebas, para determinar si se incluyen dentro del proceso que se quiere proponer. En Costa Rica, el baremo general es de 5.192, una fiabilidad de $N=22.359$.

Se utilizó la prueba CompeTEA, porque está específicamente diseñada para la evaluación de las competencias laborales, y está basada en un sólido modelo de competencias y cubre gran parte de las competencias más demandadas a nivel laboral.

Fase 6: Diseño del modelo de Reclutamiento y Selección.

Finalmente, todos los datos recopilados fueron la base para diseñar el modelo de y los instrumentos de reclutamiento y selección, y se hizo la propuesta de implementarlo a lo interno de la empresa CYPROSA.

Se utilizó como instrumento la triangulación múltiple, Puede ser definida como la combinación de múltiples métodos, tipos de datos, investigadores y teorías en una misma investigación (Denzin, 1970).

Fase 7: Informar el modelo al personal.

Una vez realizado el modelo, se procedió a presentar en primera instancia a la gerencia de la empresa y seguidamente a los colaboradores de la empresa.

El objetivo es la adhesión a este modelo y tener prácticas para su actualización constante.

Participantes

Se tomaron en cuenta los siguientes sujetos en el presente trabajo para las fases dos y tres

Cuadro 1: Participantes de la investigación

Sujeto 1:	Encargada de reclutamiento y selección de la empresa BIMBO.
Sujeto 2:	Encargada de reclutamiento y selección de la empresa EMERSON.
Sujeto 3:	Encargada de reclutamiento y selección de la empresa POZUELO.
Sujeto 4:	Encargada de reclutamiento y selección de la empresa BAC-CREDOMATIC.
Sujeto 5:	Colaborador de la empresa TEA. Encargado de vender las pruebas psicométricas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A todos estos participantes, se les brindó un consentimiento informado, el cual hizo constar que la información proporcionada será utilizada para fines académicos y que será empleada para elaborar una herramienta de trabajo para una empresa, con esto se beneficiará tanto la empresa como los clientes que decidan contratar los servicios.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

A continuación, se describirá el proceso actual que realiza la empresa CYPROSA, para el proceso de Reclutamiento y Selección, este proceso está constituido por los siguientes 10 pasos, los cuales fueron observados durante los meses de marzo a abril del año 2017. Lo que se busca es determinar si el método utilizado por la gerencia es el adecuado y qué puede mejorarse de este para tener personal competente en cada uno de los puestos a contratar.

Paso 1: Encuadre del perfil del puesto.

CYPROSA cuenta con un documento que utiliza con los clientes y de manera interna para recoger la información de manera completa y exacta, primero para conocer la información que los clientes solicitan para la vacante y con esta información buscar a los candidatos idóneos de acuerdo con el perfil del puesto requerido; una vez el formulario sea completado por los aspirantes se envía al cliente para su revisión y aprobación.

Es posible que algunos clientes que lleguen a CYPROSA sean el resultado del trabajo realizado por el Área de Mercadeo, en otros casos puede tratarse de clientes ya existentes que solicitan un nuevo servicio o procesos regulares derivados del outsourcing que tiene la empresa.

Aun cuando el Área de Mercadeo haya obtenido alguna información preliminar en las negociaciones realizadas previamente, siempre se establece un contacto con el cliente, sea por correo, teléfono o y preferiblemente en forma personal.

Actualmente, los puntos a tomar en cuenta son:

- Nombre del puesto.
- Escolaridad.
- Experiencia requerida.
- Conocimientos tales como (idiomas, conocimientos en computación, manejo de automóviles).

Consideran necesario conocer la cultura organizacional, estilo de jefatura y cualquier otra información que permita tener claro el tipo de personal que requiere la empresa cliente.

CYPROSA creó un cuestionario para la recopilación de datos, sin embargo, es necesario ampliar más la información para conocer todos los pormenores que el cliente solicita para el puesto. Con esta primera etapa definida se cierra enviando un correo al cliente, quedando por este medio establecido el perfil al puesto solicitado y con ello proceden con la búsqueda de los posibles candidatos al puesto.

La segunda etapa consiste en formalizar el contrato por medio de la firma de ambas partes para así definir la tarifa a cobrar por CYPROSA, definir el plazo para la búsqueda y contratación del personal solicitado.

Además, durante el desarrollo del proceso de contratación se mantiene contacto continuo con el cliente para tenerlo informado del proceso de contratación, por ejemplo,

negociar ampliar plazos de búsqueda de candidatos, o cualquier otra información que el cliente solicite o CYPROSA ofrezca. Todo esto garantiza confianza en el cliente y credibilidad en CYPROSA.

Paso 2: Fuentes de reclutamiento

Teniendo claro el perfil requerido se inicia con la búsqueda de las personas, poseen varias fuentes de reclutamiento, de acuerdo con la modalidad y requerimiento del servicio, se procede a escoger la opción más apropiada.

Fuentes de reclutamiento: Es el lugar donde se ubica o se busca a los candidatos que cumplan con el perfil definido, primero se consultan la base de datos internas, es decir los registros de personas se contactan o envían el currículum u ofertas de servicios. Si no encuentran en dichas bases los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. Se procede a utilizar otras fuentes tales como: Colegios Vocacionales, Colegios Profesionales, universidades, INA, Ministerio de Trabajo, bolsa de empleo como en algunas Municipalidades.

Es indispensable revisar previamente la base de datos que dispone Reclutamiento y Selección, para revisar que el candidato esta con “NC” (no contratable) para evitar así enviar dos veces a la misma persona al mismo cliente.

Medios: Es la forma de llegar a las fuentes de oferentes y se utiliza los medios convencionales como en la prensa escrita, se colocan anuncios o carteles en lugares estratégicos, medios radiales, perifoneo, empleos.net, redes sociales, páginas web u otros dependiendo del lugar (GAM o zona rural), del tipo de puesto o cualquier otro factor. El

punto importante es fijar una estrategia que permita acceder a las fuentes de candidatos para tener en el menor tiempo posible oferentes para incluir en el proceso de selección.

Base de datos interna: Esta fase de datos se conforma por correo de la cuenta de reclutamiento, los cuales se ingresan en la base de datos, también de currículos de oferentes que se registran en la base de datos de CYPROSA y hojas de vida en físico que traen las personas interesadas.

Empleos.net: Es un portal de empleos en Internet que ofrece una base de datos y la posibilidad de publicar vacantes.

Bolsas de empleo varias: Entre estas se puede mencionar la bolsa de empleo de las Municipalidades, Colegio de Profesionales. En los archivos de la empresa se cuenta con una base de datos de los contactos de cada una de las bolsas de empleo.

Vallas publicitarias o mantas: Es una estructura de publicidad exterior consistente en un plano sobre el que se fijan anuncios.

Paso 3: Revisión de Currículo.

Este proceso inicia con la revisión del currículo o con la oferta de servicios, es una comparación entre el perfil establecido para un determinado puesto y las habilidades, conocimiento y competencias del candidato, un aspecto a considerar es, que se debe consultar antes en la base de datos para confirmar si el oferente esta como “no contratable”

Se debe cuidar este aspecto, el registro de las personas calificadas como no contratables (N.C.), término que se refiere a aquellas personas que han participado en proceso de contratación de CYPROSA y por varias razones quedan anotadas con esta leyenda, lo cual significa que no pueden volver a considerarse para otros procesos.

Se debe hacer una diferenciación entre N.C y los N.A (no aplican), pues en el segundo caso, se trata de las personas que después de participar como candidatas en un proceso de selección, se determina que no cumplen el perfil para un determinado puesto, pero continúan en la base de datos para procesos futuros en los cuales si pueden cumplir con los requisitos y condiciones solicitados.

En la base de datos se lleva un registro histórico de los oferentes con N.C para tomar en cuenta en cada proceso dicha base para ser revisada. Y así considerar a los N.C.

El administrador de la base de datos es la única persona que está autorizada realizar un cambio con respecto a los oferentes registrados en esta, siempre y cuando ofrezca razones bien justificadas.

Motivos para colocar a los candidatos en la lista N.C

- Consumo de drogas: cuando quede demostrado bajo exámenes de laboratorio que el sujeto tiene droga o rastros de ella en sangre, o porque ellos mismos manifiesten el consumo de dicha.
- Delitos: robos o falsificación de documentos, para ello se pide la hoja de delincuencia a cada candidato.

- Información falsa u omisión: debe cada candidato presentar la documentación completa que se solicita y que sea verdadera toda esa información.
- Incumplimiento: no presentarse a entrevistas, pruebas o algún otro compromiso adquirido con CYPROSA directamente o con algún cliente.
- Malas referencias laborales: al realizar las respectivas consultas con patronos anteriores, constatar despidos, indisciplina, llegadas tardías continuas, y algún otro aspecto que perjudique el desempeño del trabajador.
- Otros: se pueden considerar otras razones de peso no descritas aquí, pero que justifiquen plenamente incluir al oferente en la lista de N.C y que la misma no tenga más de tres meses emitida.

Oferta de servicios:

Es el documento con el que oficialmente las personas brindan sus datos personales, de estudio y de experiencia laboral, etc. Se puede manejar en forma virtual o físicamente y es necesario disponer de documentos o atestados como certificaciones de estudio, constancias de trabajos anteriores, fotografías, fotocopias de documentos personales como cedula, permiso de trabajo (en caso de extranjeros) los cuales son importantes en el proceso de selección. En determinados procesos de selección es requisito del candidato presentar la hoja de delincuencia reciente, específicamente cuando participa en puestos donde tenga posibilidad de nombramiento, sea por servicio outsourcing o de procesos externos.

Paso 4: Entrevista telefónica.

Posterior a la revisión de los currículos de los participantes y de la confirmación que cumple con las características requeridas en el perfil del puesto se procede a realizar una entrevista preliminar.

Entrevista preliminar: se realiza vía telefónica o correo electrónico, esta entrevista se realiza con el fin de aclarar dudas que puedan surgir con la revisión de currículo u oferta de servicio y ampliar la información referente a datos personales y todos aquellos datos relevantes para saber si se cuenta con el candidato ideal para el puesto.

Paso 5: Agendar entrevista.

Después de realizada la entrevista preliminar y de acuerdo con las apreciaciones del personal de Reclutamiento y Selección, se programa una cita para una entrevista personal, se le indica la dirección a la cual debe acudir, se le indica la duración de la entrevista para que cuente con la disponibilidad necesario para realizar las pruebas necesarias y la entrevista con la persona a cargo de ese proceso.

Paso 6: Entrevista personal.

Una vez que la persona asiste a la entrevista, se le solicita llenar algunos datos o bien llenar la oferta de servicios si no se hubiese hecho con anterioridad, se realiza la entrevista de profundidad, también se le aplican las pruebas correspondientes escogidas de acuerdo con el puesto para el que aplica.

Entrevista en profundidad: las personas preseleccionadas en la entrevista preliminar se citan en CYPROSA para continuar con el proceso de contratación. Se acostumbra llamar

entrevista de profundidad pues es más detallada, y es un encuentro cara a cara con el candidato para un intercambio de información, en el cual se evalúa a la persona y esta a su vez evalúa la propuesta de trabajo ofrecida.

Es indispensable revisar con antelación el currículum u oferta de servicios y preparar la entrevista adecuadamente, haciendo anotaciones de dudas o de otros aspectos a ampliar con el candidato en el momento de la entrevista. Se debe tener a disposición los datos generales del puesto, por ejemplo: horario, dirección, salario, plazo de nombramiento para brindarle la información al candidato.

Si bien hay varios tipos de entrevista se acostumbra en CYPROSA el estilo semiestructurado, que consiste en contar con una guía general escrita que contemple las preguntas sobre principales aspectos a consultar, pero sin aplicarlas con la rigurosidad de un cuestionario, con pausas para preguntas y respuestas y las respectivas anotaciones.

En la guía o estructura de la entrevista consideran los siguientes puntos:

A. Aspectos personales:

Consideran importante la presentación personal, cómo se comunica durante la entrevista y la actitud en general como la disposición.

B. Familia:

Indagan en responsabilidades económicas, número de hijos, deudas, pensiones alimentarias.

Además, preguntan acerca de las redes de apoyo que puedan tener en situaciones como cuidado de los hijos, soporte económico, cuidado de adultos mayores.

C. Salud:

Indagan en problemas de salud físico o mental que puedan según ellos afectar el desempeño laboral. Además, se pregunta por tratamientos médicos que se deban consumir.

D. Experiencia laboral:

La experiencia relacionada con el puesto en que participa, la afinidad con el puesto a contratar y la continuidad en su trayectoria.

E. Historial académico:

Relacionan el nivel académico actual con la edad del oferente, también con la trayectoria del trabajo y la relación de los estudios con el puesto al que está aplicando.

Paso 7: Pruebas de selección

Las pruebas psicométricas o de conocimiento las manejan como un elemento útil que sirve para corroborar lo que se observó durante la entrevista. Utilizan pruebas de personalidad, habilidades o de conocimiento

Entre las más utilizadas son:

- **DISC:** Mide el comportamiento y las emociones de las personas en relación con cuatro dimensiones de la personalidad: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento.
- **IPV:** Es un inventario de personalidad para vendedores que mide las dimensiones más relevantes de un vendedor: Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo,

tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Paso 8: Referencias laborales.

Se procede con las referencias laborales y se realizan preferiblemente con ex patronos y se pregunta acerca del desempeño del candidato, las referencias por sí mismas, permiten constatar la veracidad de la información obtenida del candidato.

Paso 9: Estudio antecedentes crediticios.

Se consulta a la base de datos de la empresa Cero Riesgos, sobre el récord del candidato en préstamos, morosidades, juicios civiles, datos de la familia, trabajos anteriores, salarios anteriores reportados a la CCSS.

Las personas deben firmar un consentimiento autorizando que este estudio pueda ser efectuado, de lo contrario no puede realizarse.

Paso 10: Informe laboral.

Se realiza un informe laboral con base en la entrevista, referencias laborales y el estudio crediticio de Cero Riesgos. No existe un machote que estandarice o unifique este documento, los entrevistadores realizan su propio formato.

Análisis FODA del procedimiento de reclutamiento y selección actual

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de ésta manera obtener un diagnóstico preciso del proceso de reclutamiento y selección actual.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>-Capacidad instalada.</p> <p>-Recurso humano necesario para realizar la actividad de reclutar y seleccionar.</p> <p>-La gerencia está interesada en mejorar el proceso.</p>	<p>-Existen bases de datos internas con robusta información de currículos.</p> <p>-Departamento de Mercadeo y Ventas dedicado a brindar los servicios de la empresa.</p> <p>-Contacto con Municipalidades, u</p>	<p>-La base de datos tiene currículos de perfiles operativos y carece de currículos para puestos administrativos o gerenciales.</p> <p>-Se realizan entrevistas diferentes.</p> <p>-Los informes laborales son diferentes, no existe uniformidad.</p>	<p>-Empresas con un giro de negocio similar al de CYPROSA, obtuvieron ventaja competitiva durante todo el tiempo que la empresa en estudio se dedicó a otras tareas como “merchandising”.</p>

		<ul style="list-style-type: none">- Los instrumentos que utilizan como entrevistas o documentos para ingresar datos, no están apegados a la Reforma Procesal Laboral.- No se tiene estandarizado el proceso.-No manejan la teoría del modelo por competencias.-No conocen la Reforma Procesal Laboral.	
--	--	---	--

Expectativas de los clientes actuales

En el siguiente apartado se analizarán los resultados de las entrevistas que se realizaron a los clientes actuales de la empresa CYPROSA, con el objetivo de conocer qué expectativas tienen de un proceso de reclutamiento y selección eficiente y eficaz

Se analizaron con base en las siguientes categorías temáticas:

1. **Enfoque teórico** que utilizan las empresas para el proceso de reclutamiento y selección.
2. **Ventajas y desventajas** que han encontrado en el proceso de reclutamiento y selección.
3. **Proceso de selección**, que llevan a cabo en cada una de las empresas.
4. La opinión que tienen de la empresa que les brinda los servicios de **outsourcing** (CYPROSA).
5. Las **pruebas psicométricas** que utilizan actualmente.

Categoría 1: Enfoque Teórico

En este apartado se exploró los principios teóricos que sustentan el proceso de reclutamiento y selección en cada una de las empresas clientes.

Cuadro 2: Enfoque teórico según entrevistados de empresa CYPROSA

Enfoque teórico	
Sujeto 1:	La empresa cliente utiliza el enfoque de las competencias desde hace un año

Enfoque teórico	
Sujeto 2:	La empresa a partir de este año, con la Reforma Procesal Laboral, decide cambiar su proceso de reclutamiento y selección de forma tradicional a las competencias.
Sujeto 3:	Se trabaja por competencias, y es una empresa que realiza contrataciones masivas, por lo que el assessment center enfocado a las competencias, consideran que es el mejor proceso.
Sujeto 4:	Exponen que el enfoque teórico que usan es el de competencias, y se basan principalmente en el modelo de competencias diseñado por Martha Alles.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se diseña el manual de reclutamiento y selección por competencias, ya que, las cuatro principales empresas clientes de CYPROSA (EMERSON, BIMBO, CREDOMATIC, POZUELO), tienen este enfoque, por lo que se recomienda que debe estar alineado.

Llama la atención, que una de las razones por las cuales se decidió implementar este enfoque sea por la Reforma Procesal Laboral, consideran que este enfoque puede ser “menos discriminatorio y más objetivo (Art. 406)

En los demás casos desconocen hace cuanto se implementó este proceso por competencias, sin embargo, consideran que es algo reciente.

Otro punto, de interés es que la única autora que mencionan es a Martha Alles, consideran que “...ella tiene todo el proceso completo desde los diccionarios, los grados y todas las preguntas hechas para ver si tienen o no las competencias” (Sujeto 4, comunicado personal, setiembre, 2017).

Categoría 2: Ventajas y desventajas del enfoque

La siguiente tabla, muestra la información indagada acerca de las ventajas y desventajas que tuvo la implementación del modelo utilizado.

Cuadro 3: Ventajas y Desventajas del enfoque por competencias

Ventajas y desventajas del enfoque	
Sujeto 1	<p>Una de las principales ventajas que se considera es que este modelo por competencias es muy estructurado y organiza muy bien todo el proceso. Se permite alinear todos los procesos reclutamiento, selección y evaluación por competencias.</p> <p>La desventaja principal es que las personas tuvieron mucha resistencia al cambio al principio.</p>
Sujeto 2	<p>La ventaja principal es la objetividad del proceso, deja por fuera los prejuicios o estereotipos que tenga el evaluador.</p> <p>Considero que la desventaja se vivió al inicio del proceso, porque el departamento de RRHH no supo vender la idea de la gestión por competencias, entonces esto creo confusión.</p>
Sujeto 3	<p>La principal ventaja es que es muy objetiva, porque lo que se está evaluando es la conducta del sujeto y es algo factible de modificar a través de entrenamientos. Esto a la vez, puede ser una desventaja, porque considero que no todas las personas tienen el conocimiento teórico o la experticia para evaluar la conducta, considero que sólo un profesional del área de la psicología puede realizarlo, sin embargo, se sabe que en el departamento de RRHH hay profesionales de diferentes áreas.</p>
Sujeto 4	<p>Es un enfoque muy lineal, un proceso va llevando al otro, por lo que pueden sistematizarse todos los procesos y también ayuda a cerrar brechas, porque</p>

Ventajas y desventajas del enfoque	
	<p>queda claro en qué área el sujeto es más o menos competente y con base en esto se le refuerza a través de capacitaciones.</p> <p>Hasta el momento, no hemos encontrado desventajas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las personas entrevistadas comentan las ventajas que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, consideran que es un “modelo muy claro y estructurado, lo que permite que todos los procesos vayan de la mano” (Sujeto 1, comunicado personal, setiembre, 2017).

Otra de las ventajas que consideran importante, es que “con este modelo se pueden eliminar las brechas entre la persona y el puesto o entre el sujeto y los otros” (Sujeto 4, comunicado personal, setiembre, 2017).

Esto llama la atención ya que se evidencia lo que dice la teoría, que la gestión de recursos humanos basados en competencias facilita la práctica de las funciones de la dirección del talento, así como el proceso en general, ya que se inicia con la caracterización de las competencias y se prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo, de esta forma, su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Por otro lado, se comentaron desventajas, las cuales fueron relacionadas más con el proceso de implementación que con el enfoque en sí mismo. La principal desventaja que se deja entrever es la resistencia al cambio que se dio en las primeras fases de “los trabajadores no entendían muy bien la definición de competencias por lo que al inicio generó confusión y resistencia al cambio”

Categoría 3: Proceso de selección

Se describe la información que se recolecta en las entrevistas, para conocer el proceso que realizan para seleccionar a los candidatos y conocer los procedimientos operativos que se da en cada empresa.

Cuadro 4: Proceso de Selección

Proceso de Selección	
Sujeto 1	<p>Somos una empresa con una cantidad enorme de colaboradores por lo que no podríamos realizar solos el proceso de selección por eso subcontratamos los servicios de reclutamiento y selección en ocasiones.</p> <p>El proceso empieza solicitando la vacante a la empresa de outsourcing. Luego la empresa presenta una nómina o una terna con base en el perfil del puesto que se les expuso. Posteriormente, se realiza una entrevista con el supervisor del área. Luego se aplican las pruebas psicométricas y finalmente se realiza el chequeo médico.</p>
Sujeto 2	<p>El proceso inicia cuando se autoriza una plaza vacante, se anuncia la vacante tanto a nivel interno como externo. Una vez que se revisan los currículos, se realiza una pre-entrevista telefónica, posteriormente se invita una entrevista con el departamento de recursos humanos, se aplican pruebas psicométricas a la terna final.</p> <p>Si no existiera la posibilidad de abrir una vacante se contrata la plaza por Outsourcing y se realiza el mismo proceso, con la diferencia que sólo se entrevista a la terna que recomienda la empresa outsourcing.</p>
Sujeto 3	<p>El proceso inicia publicándose la vacante, posteriormente se realiza una preselección de los currículos que más se asemejaron al perfil del puesto. La encargada de Recursos Humanos realiza la entrevista por competencias o</p>

Proceso de Selección	
	puede realizar un assessment center, ella realiza un informe de la entrevista o del assessment.
Sujeto 4	Tenemos vacantes tanto nacionales como internacionales y son procesos diferentes. A nivel internacional el candidato debe tener VISA de trabajo, por lo que es uno de los principales factores de interés, posteriormente dominar el idioma inglés, por lo que tiene una entrevista con el profesor de inglés. Si cumple con ambos requisitos, el supervisor del área lo entrevista y si pasa esta entrevista es referido al departamento de RRHH para posteriormente realizar las pruebas psicométricas.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, las empresas revisan los currículos, se les aplica la entrevista, pruebas psicológicas y finalizan con un informe del candidato. Llama la atención que este procedimiento no se diferencia de un procedimiento tradicional, no pareciera que seleccionan con un modelo basado en competencias.

En el proceso de reclutamiento y preselección, están considerando únicamente aspectos como requisitos académicos, dominio de un segundo idioma, años de experiencia. “Los candidatos deben cumplir con los requisitos técnicos y aspectos legales” (Sujeto 4, comunicado personal, setiembre, 2017).

Además, en cuanto a la entrevista, no se evidencia que se maneje una entrevista conductual, por lo que queda la duda si se realiza la entrevista también por competencias. Mencionan que el contenido de las entrevistas es confidencial y de uso exclusivo de la empresa, por lo que no se pudo corroborar si realmente era o no una entrevista conductual.

Por otra parte, el uso de las pruebas psicométricas no evidencia que se realiza un modelo por competencias, ya que, esos test miden rasgos de personalidad y no precisamente competencias. También, es importante mencionar que las entrevistas son realizadas por profesionales de diferentes áreas no sólo de psicología.

Categoría 4: Empresa outsourcing

En este apartado se analizarán las razones por las cuales las empresas deciden contratar los servicios de reclutamiento y selección a otra empresa, así como analizar las experiencias que han tenido.

Cuadro 5: Empresa outsourcing

Empresa Outsourcing	
Sujeto 1:	<p>Cuando no existe la vacante o el visto bueno para abrir la vacante, se contrata a una empresa que realice el proceso de reclutamiento, selección y outsourcing.</p> <p>Asimismo, cuando el departamento de RRHH tiene picos de trabajo, se decide contratar a una empresa que realice este proceso.</p> <p>Ha sido ventajoso contar con este tipo de empresas porque ayuda a reducir costos y optimizar recursos.</p>
Sujeto 2:	<p>El departamento de RRHH no podría suplir todas las vacantes de todo el país, por lo que es importante contar con la subcontratación de empresas que brinden el servicio.</p>

Empresa Outsourcing	
	<p>La experiencia con las empresas outsourcing no ha sido tan satisfactoria, ya que, en ocasiones los candidatos no cumplen con el perfil solicitado en el momento de la contratación, por lo que se pierde más tiempo, en capacitaciones, llamadas de atención, etc.</p>
Sujeto 3:	<p>Para procesos de reclutamiento y selección masivos, se requiere contratar a una empresa que ayude con estos servicios.</p> <p>Por ejemplo, en temporadas fuertes como navidad, día de la madre, día del padre, entre otros.</p> <p>Hemos tenido inconvenientes con algunas empresas, algunas no cumplen con los tiempos de entrega de informes o de nóminas, nos hemos dado cuenta de algunas empresas que no realizan las entrevistas, sino que envían a las personas directamente con nosotros o a algunos no les hacen las referencias laborales.</p>
Sujeto 4:	<p>Se contra los servicios de una empresa por outsourcing cuando el puesto no está relacionado con el CORE del negocio, es decir, a un ingeniero no se le contrataría por estas empresas, sino para puestos más operativos o asistenciales.</p> <p>Hasta el momento, hemos tenido buenas experiencias con los procesos de reclutamiento, selección y outsourcing.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se contrata a una empresa de outsourcing, cuando no se tienen los recursos dentro de la propia empresa ya sea por el tiempo, recurso humano, o porque el proceso es masivo.

Además, llama la atención que acude a estas empresas cuando los puestos no representan una ventaja competitiva para la propia empresa. Entre sus mayores beneficios están la reducción de costos. Sin embargo, si la empresa contratada no tiene la capacidad suficiente para responder pueden generarle problemas a la empresa contratante.

Categoría 5: Pruebas psicométricas

En este apartado se analizarán las pruebas psicométricas que se utilizan en el enfoque por competencias, según el colaborador de la empresa TEA.

Cuadro 6: Pruebas Psicométricas

Pruebas Psicométricas	
Colaborador TEA	<p>La principal prueba que se está utilizando para medir competencias actualmente es CompeTEA.</p> <p>Se recomienda que la prueba sea administrada a nivel individual, tiene una duración aproximada de 25 a 25 minutos, fue creada en el 2009 y lo que pretende evaluar son competencias ocupacionales. Contiene 170 ítems y solamente la librería LEHMANN, está autorizada para distribuir esta prueba. Asimismo, sólo un profesional en psicología puede aplicarla.</p>

Pruebas Psicométricas	
	<p>Ninguna prueba hasta el momento está estandarizada en el país, TEA Ediciones, lo que pretende es que los protocolos se les envíen para que “nosotros podamos realizar los baremos costarricenses”.</p> <p>No tienen un perfil definido de empresa que utiliza este tipo de pruebas, considero que es muy variado, lo compran muchas empresas de distintos sectores tecnología, industria, servicios.</p> <p>Se recomienda aplicar la prueba, para triangular con lo que se haya evaluado con otros instrumentos como la entrevista conductual. Sin embargo, no es determinante, es decir no debe ser aplicada con obligatoriedad.</p> <p>El manejo ético, es importante, debe haber siempre un consentimiento informado y debidamente firmado por el candidato o candidata. Se debe dar una devolución y el espacio de aplicación debe reunir condiciones mínimas como luminosidad y privacidad.</p> <p>Por derechos de autor, se puede sancionar a aquella persona o empresa que distribuya la prueba de manera ilegal, es decir que no sea la original.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Se describe a continuación, la prueba CompeTEA:

Esta prueba está basada en un modelo conceptual, es decir basado en la teoría de las competencias y empírico creado por los autores. Para ellos una competencia, es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivacionales, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo, ocupación o papel en un contexto profesional dado (Arribas y Pereña, 2011).

Las competencias que evalúa la prueba son:

1. Confianza y seguridad: Disposición para actuar con el convencimiento de ser capaz de realizar con éxito una función o trabajo.
2. Resistencia a la adversidad: Capacidad para mantener una acción a pesar de los obstáculos y dificultades.
3. Área Interpersonal: Las competencias emocionales sobre cómo nos relacionamos con los demás.
4. Comunicación: Capacidad para expresar ideas de forma clara y convincente.
5. Establecimiento de relaciones: Habilidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social.
6. Negociación: Capacidad para escuchar, analizar, conciliar puntos de vista encontrados y alcanzar acuerdos satisfactorios.
7. Influencia: Habilidad para persuadir e influir sobre personas o situaciones, para producir un efecto y obtener una actitud positiva ante los cambios.
8. Trabajo en equipo: Disposición favorable para trabajar de forma colectiva, cooperar e integrarse en un grupo para conseguir metas comunes. –
9. Desarrollo de tareas: Competencias relativas a las actividades propias del trabajo y la solución de problemas
10. Iniciativa: Disposición a actuar de forma proactiva poniendo en marcha acciones por cuenta propia y asumiendo las responsabilidades derivadas de su acción.
11. Orientación a resultados: Disposición a alcanzar y superar los resultados previstos fijando metas exigentes

12. Capacidad de análisis: Capacidad para identificar y valorar situaciones y problemas y reflexionar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
13. Toma de decisiones: Capacidad para elegir y adoptar una solución entre distintas posibilidades y actuar en consecuencia.
14. Área Entorno: Son competencias sobre la proyección y miras de la organización, la perspectiva del cliente y la gestión del cambio
15. Conocimiento de la empresa: Capacidad para entender la organización y sus elementos y las relaciones de funcionamiento y de poder.
16. Visión y anticipación: Capacidad para adelantarse a los acontecimientos, visualizar escenarios futuros y formular perspectivas de negocio. –
17. Orientación al cliente: Interés por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
18. Apertura: Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente y aceptar, entender o introducir nuevos puntos de vista.
19. Identificación con la empresa: Interés por comprometerse con las necesidades y metas de la compañía.
20. Gerencial: Son las competencias sobre gestión y dirección de recursos.

Propuesta para estandarizar el proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de gestión

A. Definir el modelo

Para definir el modelo se procedió a escuchar las expectativas tanto de la gerencia como de los clientes y ambos deseaban que se realice el proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias, ya que, consideran que esto es un valor estratégico para la empresa.

B. Informar el modelo

Para informar el modelo se realizó un taller de competencias laborales y una charla de la Reforma Procesal Laboral.

El taller tenía como objetivo identificar qué es una competencia y saber cómo pueden ser analizadas en una entrevista laboral. Fue un taller participativo y magistral.

Se explicó de manera general qué es una competencia y se procedieron a realizar actividades para que pudiesen ser identificados por ellos mismos.

Por otro lado, se consideraba necesario dar una charla acerca de la Reforma Procesal Laboral, ya que los reclutadores de CYPROSA, la desconocían en ese momento. Por lo que se procedió a resumir en una charla los nuevos artículos que reformaron al Código de Trabajo.

Modelo propuesto

1. Actores:

En este proceso intervienen tres tipos de actores:

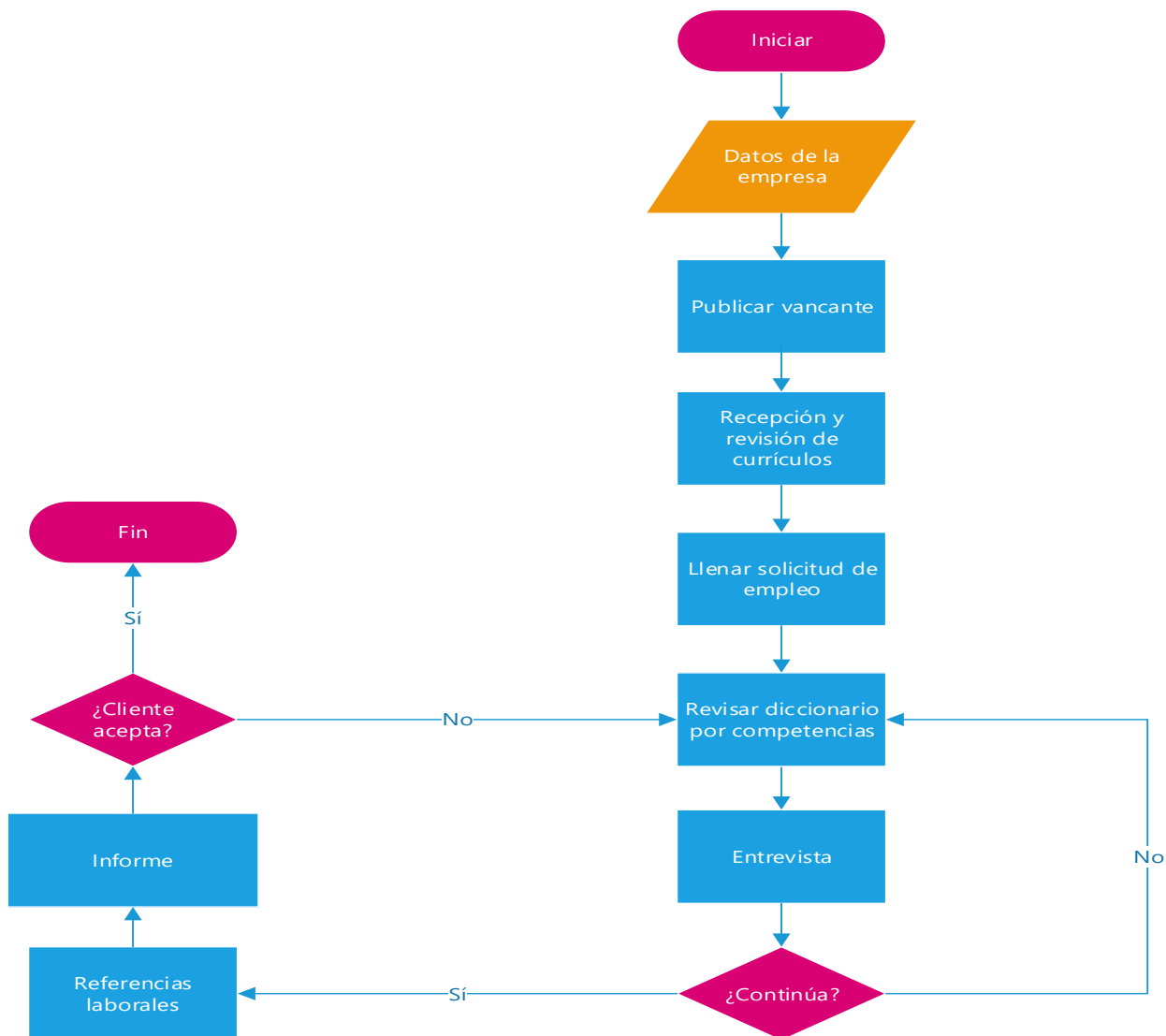
- A. Reclutadores de la empresa CYPROSA: Son los responsables de ejecutar todas las tareas del proceso.
- B. Colaborador de enlace-empresa cliente: Es la persona la cual contrato el servicio y con la que se estableció el perfil del puesto. A esta persona, se le debe reportar el estatus del proceso, dificultades que se encuentren y es a quien se le envía la terna correspondiente.
- C. Participantes de las vacantes: Son todas aquellas personas que son tomadas en cuenta ya sea de forma preliminar o que se incluyan en las ternas o nóminas.

2. Tareas.

- a. Identificar los factores clave de la empresa cliente: Visión, Misión y objetivos estratégicos: Esto con la finalidad de conocer a grandes rasgos la cultura de la empresa y determinar si el sujeto que se encuentra realizando el proceso puede o no adaptarse a esa empresa.
- b. Publicar la vacante con las competencias que requiere el puesto: Referirse tanto a las competencias, como requisitos técnicos y académicos.
- c. Recepción y revisión de los currículos vitae: Analizar que la información en la hoja de vida cumpla con los requisitos y competencias solicitadas en el perfil.

- d. Llenar solicitud de empleo: El candidato o candidata debe completar la solicitud formal, es importante pedir datos que competan solamente al ámbito laboral. No se debe preguntar por datos personales como estado civil, número de hijos, edad, o cualquier otra pregunta que pueda ser interpretada como discriminatoria.
- e. Revisar el diccionario por competencias de la empresa cliente: Cada empresa puede definir de manera distinta las competencias por lo que se recomienda revisar o preguntar qué significado tiene para ellos dicha competencia.
- f. Identificar el perfil por competencias: Para seleccionar por competencias es conveniente definir antes los perfiles y las descripciones de los puestos por competencias.
- g. Evaluar las competencias a través de la entrevista por competencias: A través de las preguntas se detectan “los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar” (Alles, 2007, p. 36).
- h. Confirmación de las referencias: Se realiza con la finalidad de verificar la información que proporcionó el candidato tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista. Se recomienda llamar a jefaturas anteriores o supervisores para que puedan dar información del desempeño del candidato (a) así como de las competencias.
- i. Realizar el informe laboral por competencias: Se procede a realizar el informe de los finalistas tomando en cuenta el perfil del puesto y lo analizado durante todo el proceso.

3. Flujo de información.



4. Plazos.

Contratos: El contrato con el cliente debe entregarse 24 horas después de haber sido solicitado el servicio y haber quedado establecido el perfil del puesto.

Pagos: Se da un primer pago al contratar el servicio y un segundo pago al ser llenada la vacante.

Ternas: Se establecen entre 5 y 8 días hábiles para presentar las respectivas ternas con el cliente.

Nóminas: Se establece entre 10 y 12 días hábiles para presentar las respectivas nóminas con el cliente.

Garantía: Si el candidato o candidata no llenó las expectativas de los puestos entonces el cliente cuenta con un mes de garantía para puestos operativos y tres meses para puestos administrativos.

Instrumentos para la selección de personal basada en competencias

Con la finalidad de brindar herramientas que permitan un manejo adecuado del tiempo y mayor precisión para lograr la contratación del personal idóneo, surgen los siguientes instrumentos:

1. Requisición de personal: Este documento se debe llenar en conjunto con la empresa que está solicitando los servicios de reclutamiento y selección.
2. Solicitud de empleo: Es el formulario que llenará el candidato para la solicitud formal del trabajo.
3. Entrevista por competencias: Es una guía de preguntas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar la entrevista.
4. Formulario para verificar referencias: Es una base que servirá al momento de solicitar referencias de los candidatos o candidatas.
5. Machote de informe laboral: Servirá de guía para unificar los informes que se entregan a los clientes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección debe ser realizado con rigurosidad y objetividad, ya que, es la puerta de ingreso de los candidatos a la empresa. CYPROSA, brinda estos servicios a otras organizaciones y/o empresas.

CYPROSA, nace como una empresa especializada en brindar servicios en recursos humanos, específicamente en reclutamiento, selección y outsourcing. Sin embargo, durante casi diez años, estuvo enfocada en brindar servicios de colocación de productos en centros de venta y esto da como resultado que, en el mercado laboral, ya no sea reconocidos como una empresa especialista en temas de administración de recursos humanos sino como una empresa de mercadeo.

Debido a lo anterior, es que deciden retomar su misión y visión de empresa, por lo que sus procesos y servicios debieron ser actualizados y reorganizarse. Este trabajo, por lo tanto, se centró en diseñar un modelo que ordenara paso a paso la gestión del proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento y selección que tenía CYPROSA no estaba apegado a la luz de la nueva Reforma Procesal Laboral, además, no tenían un lineamiento claramente establecido, sino que todos los involucrados del proceso utilizaban su propia metodología, instrumentos e informes diferentes.

Por ende, con este trabajo se establecieron los pasos bajo un modelo por competencias, el cual se compone de varios pasos que deben seguirse de manera lógica y rigurosa. Los pasos son: Solicitud del proceso, difusión oferta de empleo, recepción y análisis de currículos, entrevista preliminar, ejecución de la entrevista (Definir competencia Diccionario, Cuestionario de preguntas por incidentes críticos, Guía de calificación). Pruebas psicométricas, verificación de referencias laborales y realización del informe laboral.

Se estandarizó el proceso bajo el modelo de competencias laborales, ya que, este es el modelo que los principales clientes de CYPROSA utilizan a lo interno de sus organizaciones. A raíz de este modelo se diseñó un manual el cual se indica paso a paso cómo debe realizarse el proceso, además una guía de preparación para el entrevistador y el flujograma del proceso.

CYPROSA, utilizaba como prueba psicométrica el DISC, sin embargo, bajo el nuevo modelo por competencias, la prueba que se utiliza tanto en las empresas clientes como en el mercado en general es CompeTEA, ya que es una prueba específicamente realizada para la evaluación de las competencias del contexto laboral.

Este trabajo aportó una herramienta práctica al ámbito de la psicología laboral, el cual integra en un modelo lineal los pasos que deben llevarse a cabo para definir el proceso de reclutamiento y selección por competencias. Además, puede servir de antecedente para posteriormente diseñar una evaluación del desempeño por competencias laborales.

RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar una constante actualización de este manual, ya que debe responder a las necesidades que demande el cliente en el momento de contratación de los servicios.
2. Al utilizar una selección por competencias se recomienda valorar si el personal mejora la producción, si se disminuye el nivel de rotación, mejora el desempeño laboral y si se logran las metas fijadas por la empresa cliente.
3. La evaluación del desempeño debe estar alimentada del modelo por competencias, ya que, es el enfoque que utilizan las empresas clientes.

Referencias

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (5ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, A. y Charpentier, M. (2004). *Diccionario por Competencias laborales: la experiencia en el sector Bancario Público Costarricense*. Universidad de Costa Rica.
- Arribas, D. y Pereña, J. (2011). *COMPETEA*. España: TEA Ediciones.
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal Of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 48(2), 142-154. doi:10.1037/cbs0000036
- CINTERFOR, (2004). “*Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*”. Recuperado el 22 de setiembre del 2017 de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill: Colombia.
- CIDEC, Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. (2004). *Competencias profesionales. Enfoques y Modelos a Debate*. Recuperado el 01 de octubre del 2017 de <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/cidec/index.htm>.
- Cook, M. (2007). *Externalización de las funciones de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Delgado, K. (2001). *Elaboración de un modelo de reclutamiento y preselección de personal para el Grupo Financiero San José*. Tesis de Magíster en Administración de Negocios, U.C.R. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- Dezin, N. (1970). *Sociological Methods: A Source Book*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Sculer, R. (2007). “*La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*”. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2006). *Diseño de las normas, políticas y procedimientos de gestión humana en la corporación Fábrica Tesis de Magister en Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, U. C. R. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- González, F. (2006). *Investigación cualitativa en Psicología*. México: Thomson

- Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Marelli, A. (2004). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. Montevideo, Uruguay: CITEFOR.
- Marchant, L. (2008). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 25 de setiembre del 2017 de http://www.adizesca.com/site/assets/g-actualizaciones_para_el_management_y_el_desarrollo_organizacional-uvm.pdf
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay. CINTEFOR/OIT.
- Masseilot, H. (2002). *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Recuperado el 01 de octubre del 2017 de www.oei.es/.../competencias_laborales_procesos_certificacion_ocupacional.
- Ortega, D. (2011). *Propuesta de creación de un Sistema de Reclutamientos y Selección de Personal por Competencias para la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.
- Perea, J. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una perspectiva global*. IIPS, 9, 109 a 122.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal. Teoría Práctica y Rentabilidad*. España: Ediciones Pirámide.
- Shahani-Denning, C., Patel, V., & Zide, J. (2017). *Recruiter and applicant use of LinkedIn: A spotlight on India*. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(2), 90-105. doi:10.1037/mgr0000052
- Vargas, F., Casanova, F. Montanaro, L. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. España: Ediciones Pirámide.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2009). *Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility*. *Journal Of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364. doi:10.1037/a0014964

APÉNDICES

APÉNDICE A: FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto: Diseño de un Modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos.

Nombre del Investigador Principal: Natalia Sánchez Arias

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Este proyecto se realizará para optar por el grado de Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y tiene como finalidad diseñar un modelo de reclutamiento y selección para una empresa asesora en Recursos Humanos. El trabajo será realizado por la Licda. Natalia Sánchez Arias, estudiante de la Universidad de Costa Rica.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:**
Su participación es totalmente voluntaria y será un insumo importante para el diseño del presente modelo, la información que suministre es estrictamente confidencial y solo se utilizará para fines académicos.
- C. RIESGOS:**
La participación en este estudio no implica ningún riesgo.
- D. BENEFICIOS:**
El beneficio será de manera indirecta, ya que gracias a su participación podrá facilitar una herramienta que será de suma importancia para la empresa en cuestión.
Recibirá una copia de esta fórmula firmada para uso personal.
Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión le afecte.
Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.
No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del participante	fecha
---	-------

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento	fecha
--	-------

APÉNDICE B: GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE:

a. Inicio de entrevista:

1. Inicia la entrevista presentándose con empatía y genera rapport.
2. Hace un encuadre del puesto.
3. Da información tanto de la empresa cliente como la de outsourcing.

b. Desarrollo de entrevista:

1. Desarrolla la entrevista de manera tradicional.
2. Desarrolla la entrevista por competencias.
3. Tiene alguna estructura de preguntas.
4. Se muestra atento (a) a lo que comparte el entrevistado.

c. Cierre de entrevista:

1. Hace un cierre comentando lo que continúa en el proceso.
2. Tiene la misma duración de tiempo cada entrevista.

APÉNDICE C: GUÍA DE ENTREVISTA CLIENTES.

1. ¿Cuál es el enfoque teórico que utiliza la empresa para el proceso de reclutamiento y selección?
2. ¿Hace cuánto utilizan este enfoque?
3. ¿Por qué decidieron utilizar este enfoque?
4. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el enfoque que utilizan?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal?
6. ¿Cuáles instrumentos utiliza la empresa para la selección de personal?
7. ¿Quiénes realizan el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

8. ¿Cuándo deciden contratar a una empresa que brinde el servicio de reclutamiento y selección?
9. ¿Cómo ha sido la experiencia de contratar servicios de reclutamiento y selección?
10. ¿Qué esperan de una empresa que brinde este tipo de servicios?

APÉNDICE D: GUÍA DE ENTREVISTA-TEA

- a. ¿Cuáles pruebas se suelen aplicar para evaluar competencias laborales?
- b. ¿Cómo se deben administrar dichas pruebas?
- c. ¿Quiénes pueden aplicar estas pruebas?
- d. ¿Cuáles han sido estandarizadas en el país?
- e. ¿Qué tipo de empresas utilizan ese tipo de pruebas?
- f. ¿Cuál ha sido la más utilizada en los últimos dos años?
- g. ¿Es necesario aplicar siempre una prueba psicométrica en el proceso de selección?
- h. ¿Cuál es el manejo ético que se debe tener a la hora de aplicar una prueba psicométrica?
- i. ¿Qué implicaciones legales tiene utilizar protocolos de pruebas que no sean originales?

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**



Introducción

Actualmente, es reconocida la importancia que tiene el Capital Humano dentro de las organizaciones y se han desarrollado diferentes estrategias para gestionarlo de manera adecuada, con el fin de que las organizaciones alcancen sus objetivos. En este sentido, la importancia que tiene el proceso de atraer y seleccionar el personal es evidente, ya que, permite ubicar al candidato o candidata más adecuado/ a en el puesto vacante, contribuyendo de esta manera al incremento de la productividad en el trabajo.

Este proceso contiene diferentes elementos interrelacionados, constituidos por pruebas técnicas, psicolaborales, entrevistas, informes, entre otros. Todo esto, con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos.

Para que este manual sea efectivo, es indispensable contar con el compromiso de todos los actores involucrados y se considera de vital importancia que todo el personal involucrado para el proceso de reclutamiento y selección esté debidamente capacitado.

El presente manual debe ser revisado y de ser necesario, actualizado, por lo menos una vez al año.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo de este manual es ofrecer una guía a los usuarios de cómo debe desarrollarse el proceso de reclutamiento y selección.

Objetivos específicos

1. Establecer un procedimiento estandarizado para reclutar y seleccionar el personal idóneo para las empresas clientes bajo las competencias establecidas.
2. Promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación.
3. Guiar al usuario o encargado del proceso de reclutamiento y selección según la nueva política establecida en la Reforma Procesal Laboral.

Alcance

Debe ser utilizado para el reclutamiento y selección de todos los puestos que estén vacantes y sean solicitados por las empresas clientes, puestos operativos, administrativos y gerenciales.

Modo de uso

Este manual debe usarse durante todo el proceso que contemple el reclutamiento y la selección del personal que irá a las ternas o nóminas de cada uno de los clientes.

Marco Legal

Para la elaboración del presente manual es necesario tomar en cuenta la Reforma Procesal Laboral:

DECRETO LEGISLATIVO N.º 9343

EXPEDIENTE N.º 19.819

Esta ley trae cambios sustanciales en la relación empleador y trabajador.

La reforma deroga 15 artículos del Código de Trabajo, vigente desde 1943, del cual reforma otros 348 artículos; y lo deja con 713 artículos, 89 más de los que posee actualmente. La antigua ley ha regido por más de 70 años las relaciones laborales en Costa Rica.

Esta ley fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 9 de diciembre del 2015, y firmada por el presidente Luis Guillermo Solís el 25 de enero del 2016

Beneficios del uso de este manual

Este manual pretende establecer una serie de pasos lógicos para estandarizar el proceso de reclutamiento y selección para todos los clientes de la empresa CYPROSA, es fundamental apegarse a esta manual, ya que busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos.

Además, se realizó bajo el modelo de competencias ya que, tiene múltiples beneficios:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Utilizar de manera eficiente los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para la posterior evaluación del desempeño.

Guía para el entrevistador

La calidad de la entrevista es responsabilidad del entrevistador, tiene el reto de identificar las competencias del candidato a través de una guía de preguntas, por lo que es de suma importancia tener la destreza de ser un buen observador y escuchar con atención lo que se dice, cómo se dice y lo que no se dijo. Para ello se sugiere seguir estas prácticas:

Paso 1: Preparación

La preparación es crucial para que se propicie un ambiente idóneo, se sugiere que siga los siguientes pasos:

1. Preparar el lugar donde se realizará la entrevista, debe ser un lugar sin interrupciones en el cual el candidato o candidata pueda hablar libremente.
2. Preparar la guía de preguntas con anticipación. Según las competencias sugeridas por la empresa y la guía de elaboración de este manual.
3. Revisar el diccionario de competencias que tenga establecido cada una de las empresas.

Paso 2: Desarrollo de la entrevista:

Durante el desarrollo de la entrevista es importante que el reclutador:

1. Establezca un ambiente de rapport y empatía.
2. Tenga en cuenta la duración de la entrevista, no se recomienda más de una hora y media, ya que puede ser extenuante para ambas partes.

3. Tenga la habilidad de escuchar activamente a los candidatos.
4. Maneje a profundidad lo establecido en la Reforma Procesal Laboral para ello es importante que tome en cuenta que no debe realizar preguntas personales que puedan ser vistas como discriminación, por ejemplo:
 - 4.1. Temas familiares como números de hijos, estado civil, orientación sexual.
 - 4.2. Condición Económica.
 - 4.3. Edad.
 - 4.4. Raza.
5. Los criterios de selección deben ser muy objetivos, y se debe dejar un respaldo en cada proceso que se realice. Para ello, es sumamente importante documentar todas las fases que impliquen el proceso de reclutamiento y selección, desde que se abre la plaza, se recibe el currículum, hasta la contratación final.
6. Al finalizar la etapa precontractual, se recomienda ser cuidadosos en la forma de comunicar la escogencia o no de un candidato, en un determinado puesto.
7. En caso de no quedar elegible se le debe comunicar a la persona el puntaje obtenido durante el proceso de manera muy objetiva.

Proceso de reclutamiento

Paso 1: Solicitud de inicio del proceso.

El proceso inicia cuando un cliente tiene una vacante y realiza la requisición de manera formal a la empresa CYPROSA, y se establece en conjunto el perfil del puesto.

Vacantes

Hace referencia a los puestos que están desocupados en las empresas clientes. Todas las vacantes serán externas, ya que este manual es para uso de los clientes externos de la empresa.

Requisición del personal

Es la solicitud formal que realizan los clientes a CYPROSA, esta debe ser siempre por escrito. El instrumento a utilizar será el siguiente:



Instrumento #1: Requisición de personal.

Puesto Requerido:	
Cliente:	
Contacto:	
Fecha:	
Datos del puesto:	
Principales funciones:	
Profesión/ Grado alcanzado:	
Experiencia/ Tiempo mínimo requerido:	
Idiomas:	
Conocimientos técnicos:	
Cantidad de personas:	
Disponibilidad para viajar:	
Tipo de licencia:	

Salario:	
Horario laboral:	
Competencias requeridas:	

Perfil de los puestos

Se establecen todos los requisitos personales, académicos, laborales, así como las características propias del puesto.

Paso 2: Difusión de la oferta de empleo.

Las fuentes de reclutamiento son externas se cuenta con la base de datos de CYPROSA, convenios con la Bolsa de Empleo de la Municipalidad de Moravia, Guadalupe y Coronado, Redes Sociales como Facebook y LinkedIn, página web de la empresa, Bolsas de Empleo virtual: Empleos. Net., colegios profesionales.

Paso 3: Recepción y análisis de currículos.

Analizar que la información en la hoja de vida cumpla con los requisitos y competencias solicitadas en el perfil.


El primer filtro se realiza de manera dicotómica, es decir cumple o no cumple con alguno de los requisitos (por ejemplo: licencias de conducir, años de experiencia, estudios

académicos) esto facilitará a que se vayan depurando todos los currículos con el fin de encontrar el perfil que anda buscando el cliente.

El segundo filtro será analizar de manera detallada la congruencia entre años laborados, lugares anteriormente trabajados, entre otros.

Todo ello dará como base una entrevista preliminar que se realizará por teléfono.

Se debe llenar una hoja de “Solicitud de Empleo”

	Solicitud de empleo		
Puesto Solicitado:			
Datos personales:			
Nombre:	_____	Número	de
		cédula:	

Teléfono:	_____	Correo	electrónico:

Tipo de licencia:	_____		

Estudios	Centro Educativo	Título obtenido
Primaria:		
Secundaria:		
Universidad:		
Técnico:		
Otro:		

¿Maneja paquetes informáticos? Si () No () ¿Cuáles?

Idiomas	% de lectura	% escrito	% conversacional

Experiencia laboral: Elabore un resumen de su experiencia laboral, de sus habilidades y sus destrezas más destacables como trabajador (a).

Ocupación anterior:

Nombre de la empresa o patrono:

Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____

Puesto desempeñado: _____

Nombre del jefe inmediato:

Puesto	jefe	inmediato:	
<hr/>			
Motivo	de	salida:	
<hr/>			
¿Se puede pedir referencias? () Sí () No			
Referencias laborales:			
Nombre	Ocupación	Empresa	N. telefónico
Firma del solicitante:		Fecha:	
<hr/>			

Paso 4: Entrevista preliminar

La entrevista preliminar se hace de manera telefónica, esto ayuda ahorrar tiempo para ambas partes y aclarar dudas que hayan surgido del currículum como: tiempos que no concuerdan, lugares de trabajo desconocidos, entre otros.

Es importante tomar en cuenta que, desde esta entrevista preliminar, aplica todo lo concerniente a la Reforma Procesal Laboral, por lo que no se pueden realizar preguntas que lleguen a parecer discriminatorias.

Proceso de Selección

El modelo de selección será la Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante y no podrán tomarse en cuenta requerimientos que no se contemplen ahí.

A continuación, se incluye la guía de preguntas para uso del evaluador únicamente. Cuando se finaliza de hacer la entrevista, se procede a la calificación final para obtener un perfil sobre todas las competencias de cada candidato y su nivel.

Paso 1: Ejecución de la entrevista:

En la entrevista participarán los reclutadores de la empresa CYPROSA, ellos son quienes explicarán a cada uno de los participantes el procedimiento.

La entrevista se basa en un modelo de selección por competencias, enfocado específicamente en las competencias estratégicas para el puesto a contratar.

Contempla los siguientes insumos:

1. Definición de la competencia: Es importante entender qué quieren decir cada una de las competencias y contextualizarlas con las

empresas, ya que, puede que sea una misma competencia, pero operacionalizada de forma distinta dependiendo de la organización.

2. Cuestionario de preguntas por incidentes críticos: Se preguntan hechos del pasado con la finalidad de predecir eventos futuros. La entrevista por incidentes críticos es una entrevista semiestructurada, que debe ser adaptada a la finalidad del puesto, por lo que cada una de las preguntas y respuestas pueden ser interminables.
3. Método STAR: Se recomienda este método para guiar al candidato en sus respuestas. El candidato o candidata debe dar en cada una de sus respuestas la situación detallada, las tareas que debía realizar, describir las acciones para resolver el problema y por último que resultado se obtuvo.
4. Una guía para obtener la calificación de los candidatos.

A continuación, se brinda una técnica práctica mediante un cuestionario por incidentes críticos. Es importante aclarar que estos es un ejemplo que se desea sirva como base para futuras entrevistas, no se puede tomar como un único instrumento de entrevista, ya que, deben ser tomadas en cuenta las competencias y perfiles que solicitan cada uno de los clientes.

Competencia Adaptabilidad al Cambio

Nivel de indicadores conductuales

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida y adecuada. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Preguntas:

1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la cual usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que se hallaba muy involucrado en otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
2. ¿Alguna vez le han solicitado que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área o otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
3. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, entre otros? ¿Cómo lo concretó?

ANOTE LAS RESPUESTAS PARA CADA PREGUNTA: (PUEDE UTILIZAR HOJAS ADICIONALES PARA ANOTAR)

¿Cuál fue la situación?

¿Quién o quienes estaban involucrados?

¿Qué quería hacer usted?	
¿Qué fue lo que concretamente hizo? ¿Utilizó algún tipo de negociación?	
¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo terminó la situación?	

Paso 2: Calificación

Analice las respuestas del candidato y guiándose por los comportamientos califique según la siguiente escala de evaluación:	
4 puntos	Siempre
3 puntos	Casi siempre
2 puntos	A veces
1 punto	Casi nunca
COMPORTAMIENTOS	PUNTOS

1- Tuvo siempre éxito muy notable en el desenlace de la situación presentada según la pregunta	
2- Utilizó o relató estrategias para que los clientes (externos) estén muy satisfechos con la institución	
3- Definió estrategias de negociación por el mismo o conocidas para satisfacer positivamente al cliente (interno o externo)	
4- Conoce las necesidades de los clientes externos	
5- Conoce algún programa para atraer clientes a la institución	
6- Demostró habilidades interpersonales (escucha, empatía, diálogo, negociación), con los compañeros (as) de trabajo ante algún conflicto.	
TOTAL PUNTAJE	

Paso 3: Realización de pruebas psicométricas

Para efectos de este manual se recomienda utilizar la prueba CompeTEA, de la empresa TEA, ya que, es un cuestionario de auto informe dirigido específicamente a la evaluación de las competencias del contexto laboral. Consta de 170 elementos y se le presentan al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos, a los que debe contestar en

función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido.

Paso 4: Verificación de Referencias

Este instrumento una base que servirá al momento de solicitar referencias de los candidatos o candidatas:


 Formato de verificación de referencias laborales.	
Datos del candidato:	
Nombre: _____	
Puesto al que aspira: _____	
Referencias:	
Nombre de la empresa: _____ Teléfono: : _____	
Nombre y puesto que desempeña: _____	
Puesto que desempeñaba el aspirante:	

Fecha de ingreso: ____/____/____	Fecha de salida: ____/____/____
Funciones que desempeñaba:	

<p>Competencias que consideren:</p> <p>Habilidades que consideren:</p> <p>Motivo de salida:</p>
<p>Observaciones:</p> <p>Firma: _____</p>

Paso 5: Informe laboral

El siguiente instrumento servirá de machote para realizar el informe laboral que será entregado a los clientes. Es muy importante que se realicen de manera estándar para que el cliente tenga uniformidad en todos los informes.

	<p align="center">Informe laboral.</p>
<p>Nombre: _____ Empresa: _____</p>	
<p>Puesto: _____ Fecha: _____</p>	
<p>Experiencia laboral:</p>	

Formación académica:		
Conocimientos:		
Competencia	Comportamiento observado y evaluado	Grado
Recomendaciones:		

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Assessment Center: Es un método de evaluación situacional. consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

Millennials: Son las personas nacidas entre 1980 y 2000.

Networking: Red de contactos profesionales.

Outsourcing: Outsourcing es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

Payroll: Es una planilla que tienen las empresas donde están ingresados todos los empleados a los cuales se les deducen sus respectivas cargas sociales.