

Universidad de Palermo
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Autor: Jennifer Forero Arenas

Fecha de entrega: 28 de Mayo de 2013

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	4
3. MARCO TEORICO	4
3.1 Psicología Laboral	4
3.2 Evaluación psicolaboral	5
3.3 Selección por competencias	9
3.4 Competencias	13
3.5 Competencias en cargos jerárquicos	16
4. DESARROLLO	21
4.1 Metodología	21
4.1.1 Tipo de estudio	21
4.1.2 Participantes	21
4.1.3 Instrumentos	21
4.1.4 Procedimientos	22
4.2 Análisis de Objetivos	23
4.2.1 Objetivo 1	23
4.2.2 Objetivo 2	29
4.2.3 Objetivo 3	31
5. CONCLUSIONES	35
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	40
7. ANEXO 1	42

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en el ámbito de la psicología laboral, se ocupó de estudiar el proceso de selección por competencias en una empresa. Esta es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina, desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo la principal la tienda por departamentos. Tienen presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

Gracias a la pasantía generada por la universidad de Palermo, se logró trabajar dentro de esta empresa en el área de Empleos de Recursos Humanos, allí se realizaron tareas que corresponden al proceso de reclutamiento y selección de personal, dentro de dichas tareas fueron desarrolladas; el relevamiento del perfil, búsqueda de curriculums, *screening* telefónico, cita de los candidatos, entrevistas personales, aplicación y análisis de técnicas proyectivas. Este proceso de selección es realizado en base, no solamente, a los conocimientos técnicos sino también, a las competencias de los candidatos que son de vital importancia para cada puesto de trabajo.

Los procesos de selección pueden variar según la empresa que lo realice, una de las formas de realizarlo es por medio de la selección por competencias. Es importante conocer porque este método es tan usado en la actualidad, cómo funciona y cuáles son las ventajas que le brinda a la empresa y a sus colaboradores.

Debido a esta experiencia, surgió el interés en realizar un estudio de caso sobre el proceso de selección por competencias (método de selección usado actualmente por los Recursos Humanos de la empresa) para un puesto de jefatura. De este modo se buscó describir dicho proceso, reconociendo su importancia en el momento de incorporar personal a la organización y los beneficios que puede generar.

2. OBJETIVOS

- **2.1. Objetivo principal:** Describir el proceso de selección por competencias para un puesto de jefatura (Jefe de Recursos Humanos) realizado por el área de Empleos de R.R.H.H. de la empresa .

- **2.2. Objetivos específicos:**

1. Conocer las competencias específicas requeridas para la posición Jefe de Recursos Humanos y la importancia que éstas tienen en dicha posición.
2. Describir el proceso selección por competencias de cuatro candidatos preseleccionados.
3. Comparar las competencias del candidato seleccionado para la incorporación a la empresa y las de tres candidatos preseleccionados para el mismo puesto.

3. MARCO TEORICO

3.1. Psicología Laboral

La Psicología Laboral se ocupa de estudiar el comportamiento de las personas (sujetos, grupos y organizaciones) exclusivamente en los ámbitos de organizaciones laborales. Son diversos los aspectos que se pueden abordar desde la Psicología Laboral, a saber, relaciones laborales, clima laboral, comunicación en la empresa, capacitación y desarrollo, selección de personal, entre otros. Todas estas actividades se encuentran inmersas dentro de las tareas que corresponden al área de Recursos Humanos de una empresa (Alles, 2000).

El área de Recursos Humanos no siempre tuvo la importancia que tiene en la actualidad, sobre todo en las grandes empresas. Ésta comienza a cobrar importancia a partir de 1980, en este momento se comienza a definir su nivel y sus funciones. Antes de su existencia, lo común en las grandes organizaciones, era tener un departamento de personal del cual se ocupaba un empleado con mucha experiencia dentro de la empresa, y con solamente conocimientos sobre las leyes laborales. Posteriormente se ve la necesidad de crear un departamento más completo que cumpliera con las funciones de reclutamiento, selección, capacitación-desarrollo, comunicación, y no solamente los aspectos administrativos de la empresa sino otras funciones que promuevan el crecimiento de la empresa y el bienestar de los empleados, manteniendo equilibrio entre estos dos aspectos. Estas funciones se van definiendo poco a poco con la experiencia de las empresas (Alles, 2000).

En las organizaciones, las personas son de vital importancia, ya que poseen diversos recursos, capacidades y potencialidades a desarrollar, que disponen al servicio de ésta permitiéndole alcanzar sus metas. Es por ello que la organización selecciona al personal idóneo que ocupará los distintos puestos de trabajo, mediante procesos de reclutamiento y selección que se han ido desarrollando y perfeccionando con el tiempo. (Pereira, 2008).

Estos procesos, son parte del subsistema de dotación, y pueden ser realizados mediante terceros, específicamente por consultoras de recursos humanos especializadas en éste ámbito (Pereira, 2008).

3.2. Evaluación Psicolaboral

El presente trabajo está enfocado al área Recursos Humanos, específicamente a su función de selección de personal. Para realizar este proceso de selección en una empresa es necesario hacer evaluaciones psicolaborales a los candidatos que pretendan ingresar para así conocer sus competencias y habilidades respecto de una posición, y de este modo determinar cuan adecuados se encuentran para asumir el puesto. Se debe tener en cuenta no solamente a la empresa y sus necesidades, sino también a

la persona y sus intereses laborales para que encajen y se satisfaga a las dos partes, lo cual permitirá obtener un resultado exitoso (Albajari & Mames, 2008).

Este proceso es fundamental para las organizaciones y por ello debe hacerse con sumo cuidado. En algunas empresas no le prestan la debida atención, en otras, si le otorgan la importancia que corresponde y le encargan la tarea a profesionales del área. Ellos, pueden ser de diferentes ámbitos, sin embargo se considera que la formación específica de un psicólogo aporta aspectos particulares, diferentes a los que puede brindar otro tipo de profesional, como licenciados en relaciones industriales, sociólogos etc. (Richino, 2000).

La evaluación psicolaboral, se entiende como un *proceso* que permite al psicólogo valorar las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación a las características de un puesto de trabajo determinado y a la cultura de la organización. Es en base a esto es que posteriormente se realiza una elección de los mejores candidatos, y no en base a juicios subjetivos del psicólogo (Albajari & Mames, 2008).

El proceso, a través de técnicas idóneas, permite obtener estimaciones validas y confiables no solamente de los perfiles de los empleados o futuros empleados y de sus competencias, sino también de climas laborales, comunicaciones, situaciones de conflicto, factores interpersonales y culturales que están en juego en el contexto laboral. De este modo y haciendo uso de dichas técnicas, el psicólogo laboral tiene como función *promover la salud, bienestar y crecimiento* en las organizaciones en el orden también de los objetivos de producción y ganancia de la empresa, buscando siempre obtener un equilibrio (Pérez, Adam, & Boso, 2012).

Un buen proceso de selección, permitirá entonces detectar los mejores candidatos, para realizarlo, se debe tener en cuenta aspectos importantes como son, relevar adecuadamente el perfil, realizar entrevistas profundas, aplicar técnicas adecuadas, usar métodos que consten de varias instancias, pedir referencias, no elegir personas que no se correspondan con el nivel del

puesto por falta o por exceso, ya que esto podría generar inconvenientes futuros (Alles, 1999).

En el proceso de selección, la principal herramienta, es la entrevista. Es el factor que mayor influencia genera en la decisión final de la elección de un candidato, por ello, es la más usada de las técnicas. Ésta, consiste en una relación bipersonal, acotada en tiempo y espacio, donde el selector busca conocer al candidato y detectar sus características personales, habilidades, experiencia etc., y el postulante en la situación de evaluación puede desplegar sus mejores recursos personales (Richino, 2000).

Levy-Levoyer (1992), también afirma que la entrevista es una de las piezas de información más utilizadas en el proceso de selección. Considera indispensable su aplicación, ya que permite formarse una impresión o juicio sobre el candidato. Por otra parte menciona el curriculum vitae y las referencias laborales y personales, muy importantes, especialmente en la fase de primer filtro. Estos instrumentos evaluativos deben contar con las condiciones propias de los métodos de evaluación, es decir, con validez, confiabilidad y viabilidad de aplicación, lo cual se facilita con evaluadores debidamente entrenados. (Cit. en Preciado, 2006).

En relación a la entrevista, también es importante destacar que la característica más importante que se debe mantener durante la misma, es sostener la relación asimétrica entre el entrevistador y el entrevistado, sin embargo se debe mantener un equilibrio entre crear un buen clima laboral y conservar el lugar. Es una posición difícil de lograr, pero es fundamental para el adecuado desarrollo de la entrevista. También es importante, para obtener una entrevista completa, realizar distinto tipo de preguntas que permitirán obtener información variada sobre el candidato, por ejemplo, preguntas cerradas (si/no), preguntas de sondeo (sencillas y cortas), preguntas hipotéticas, entre otras (Alles, 1999).

A su vez, en la entrevista, existen tres momentos que se deben dar; a saber, caldeamiento, desarrollo y cierre. Es fundamental estar bien preparado antes de realizarlo, es decir, crear buen clima, propiciar un ambiente adecuado, que sea privado y no hayan distractores, que estén cómodos y que

cada uno ocupe lugares apropiados; por otra parte estar bien informado sobre las características del perfil, hacer una lectura inteligente del C.V. del postulante (revisar la coherencia de la historia laboral), de este modo, si le genera alguna duda podrá preguntarlo en la entrevista, a su vez deberá conocer las tareas específicas de la posición para que pueda contestar efectivamente cualquier consulta que realice entrevistado (Alles, 1999).

Durante la entrevista es primordial tomar registro de los elementos que se consideren más importantes. Al realizar el registro se debe evitar las opiniones personales o subjetivas. No es conveniente usar términos como “yo creo”, “me parece”, ya que de esta manera no se tendría una visión objetiva del candidato (Alles, 1999).

Otro aspecto importante que favorece al proceso de selección, es que el psicólogo al realizar una evaluación psicolaboral tenga puntos de referencia para comparar, igual que sucede en el caso de la psicología clínica, donde se contrastan los conceptos de salud y enfermedad permitiendo discriminar lo normal de lo patológico. De la misma forma sucede en la psicología laboral, en este ámbito los parámetros son tareas definidas, por ello el psicólogo laboral debe conocer cuáles son las tareas que un empleado realizará y el perfil del empleado para determinar si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente. Estos puntos de referencia le permiten saber, si un empleado se adaptará adecuadamente a su puesto de trabajo así como a la empresa (Albajari & Mames, 2008).

Se debe tener en cuenta tres factores que no deben estar aislados en el momento de la evaluación, ya que se pueden cometer errores en la selección del personal o realizar recomendaciones equivocadas, sesgadas por el gusto del psicólogo y no por las necesidades reales de la empresa, estos son: perfil del puesto; hace referencia a que hará el empleado, perfil del empleado; hace referencia a quien realizará las tareas y perfil de la empresa; hace referencia a como lo harán (Albajari & Mames, 2008).

Se observa entonces que el psicólogo se ocupa de realizar la mejor evaluación y elección posible, teniendo en cuenta todos los aspectos, no solamente el perfil del trabajador sino también el de la empresa. Es importante

mencionar que las organizaciones también deben cumplir ciertos requisitos que son básicos para que los resultados sean los mejores. Por ejemplo, que la empresa posea una dinámica y estructura que permita la incorporación gradual y progresiva de distintos sectores, a fin de lograr la transferencia y perdurabilidad en los resultados, también es importante que posibilite una vinculación con las diferentes áreas para lograr interacciones que promuevan la integración y compromiso de sus diferentes colaboradores (Pérez et al., 2012).

Cabe mencionar que la tarea de evaluación psicolaboral puede ser realizada por un psicólogo laboral externo a la organización, como consultor independiente, como integrante de una consultora de recursos humanos, o puede ser realizada por el staff de Recursos Humanos de la empresa, en cualquiera de los dos casos el proceso se debe realizar de igual manera (Pérez et al., 2012).

3.3. Selección por competencias

La evaluación también puede estar orientada a las competencias de las personas. En la década del 1990, las compañías multinacionales empezaron a incorporar el concepto de competencia, vinculado a las habilidades del personal, de modo que se empieza a implementar la evaluación por competencias. En la actualidad, la *evaluación por competencias* brinda numerosos beneficios en los distintos contextos y ámbitos de la empresa, tanto para optimizar la atención de los clientes internos, como la de los clientes externos, por ello se ha despertado gran interés en muchos países (Alles, 2000).

Se ha dado entonces notable importancia al concepto de competencias en las organizaciones, y es por ello que cada vez está más presente en las empresas, no solo como método de selección, sino también dentro de sus políticas de gestión de recursos humanos y en todas las funciones que a ésta área corresponden. La gestión de las competencias proviene de la psicología organizacional, y está centrada fundamentalmente en el desempeño laboral

exitoso; su principal objetivo siempre ha sido atribuirle valor a la organización (Sánchez, 2005).

McClelland (1973), fue quien buscó nuevas variables para conocer el perfil laboral de las personas, debido a que evidenció que los títulos académicos y los test de inteligencia por si solos no pueden predecir con fiabilidad la adaptación y resolución de los problemas de la vida cotidiana laboral, por ende el éxito profesional de una persona. De esta manera, surge el concepto de competencias como aquellas condiciones que permiten predecir mejor el rendimiento laboral (citado en Pérez, et al., 2012).

En el mundo actual, la globalización marca la pauta de acelerados y permanentes cambios, no solo sociales sino también tecnológicos, es por ello que las empresas buscan adaptarse cada vez mejor a estos cambios y de este modo satisfacer las nuevas necesidades que se van presentando. Una de las formas, es gestionando cada vez mejor las competencias de los individuos (Sánchez, 2005).

Por ejemplo, se presenta un caso particular, en una consultora de recursos humanos durante el año 2008 se realizó el diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos, fue hecha a partir de una experiencia de práctica profesional. Se realizó con el objetivo de mejorar la ejecución los procesos de selección y sus resultados. Para ello, primero se hizo un diagnóstico de la situación de procesos integrales y posteriormente una propuesta de mejora para la obtención de buenos resultados (Pereira, 2008).

Otra empresa del sector sanitario, distribuidora de productos biomédicos, también busco desarrollar el modelo de gestión por competencias en su organización. Para lograrlo se desarrollaron las siguientes fases: 1. Análisis de la estructura jerárquica de la organización, 2. Descripción de los Puestos de trabajo 3. Creación de un catálogo o modelo de competencias, 4. Asignación de competencias 5. Plan de Evaluación de Desempeño, consiguiendo a través de la misma poder basar la gestión del capital humano de la empresa en un sistema de gestión por competencias (De salas, 2006).

Igualmente, en otra compañía de comunicaciones, se buscó mejorar el desempeño del capital humano. Para ello fue necesario realizar tres tipos de evaluaciones, Evaluación de Competencias, Evaluación Ascendente y Encuesta de Clima. Posteriormente a partir del análisis de los resultados se llevó a cabo la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo destinados a combatir las brechas detectadas en el análisis (Reyes, Mendoza & Opazo, 2008).

De este modo se puede ver cómo las distintas empresas de diferentes rubros buscan crear o llevar a cabo, una gestión basada en competencias para mejorar su empresa, para ser más competitivas en su ámbito, generar beneficios y crecimiento a sus colaboradores. Un conjunto de aspectos positivos llevan cada vez más a los empresarios a optar por un modelo de gestión por competencias para sus organizaciones.

Para evaluar dichas competencias es necesario evaluar directamente a las personas en su puesto de trabajo contrastando las características de quienes son marcadamente exitosos, con las de los que tienen solamente un rendimiento promedio. McClelland propone efectuar el estudio de las competencias a partir de conocer algunos aspectos de la persona, a saber, las dificultades de una persona cuando tiene que alcanzar las metas que se propuso, la imagen que tiene de sí misma, la manera en que afronta la realidad en su cotidianidad, las estrategias que utiliza para identificar y solucionar problemas y la modalidad de relación interpersonal (Pérez et al., 2012).

Por otra parte se ha establecido un tipo de competencias específico, conocido como las competencias en información, éstas, son entendidas como el conjunto de recursos ya sean conocimientos, habilidades o actitudes, que están asociadas a un contexto determinado y ayudan a la resolución de problemas de información u otra índole. Incluyen todo tipo de información, fuentes, formatos, soportes, canales, etcétera. Estas son necesarias en cualquier ámbito (Sánchez, 2005).

En la evaluación por competencias es de vital importancia que el consultor sepa cuáles de ellas son necesarias para el puesto que busca cubrir,

no solamente los conocimientos técnicos. Para relevar las competencias del puesto debe buscar las características personales de excelencia, éstas varían según la empresa y según el área. Se puede obtener mediante herramientas como: Assesment center, dinámicas de grupo, pruebas de trabajo, test de aptitudes, test de personalidad, referencias o entrevistas tradicionales (Alles, 1999).

En las organizaciones laborales actuales, el modelo de competencias forma parte de una visión estratégica que es clave para el logro de ventajas competitivas dentro de un mercado en el que cada vez las empresas se diferencian mas por el conocimiento acumulado y por el talento de su gente, lo que les permite brindar un servicio o producto mejor que el de las otras compañías (Alles, 2000).

Es por ello que se realiza la selección por competencias; en el caso de competencias de información, se identifican previamente aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la información asociada al puesto, para que pueda ser desempeñado con efectividad en el ámbito laboral y social. Este proceso debe desarrollarse con el total apoyo de los directivos de la organización y actualizarse cuando sea necesario (Sánchez, 2005).

En relación al proceso de selección por competencias se han realizado diferentes investigaciones. Una realizada en Colombia, siguió los procesos de selección para cargos de alto rango, específicamente cargos gerenciales, fue realizada debido a que las organizaciones han experimentado muchos cambios causados por la globalización y además porque consideraron que por la exigencia del mercado se requiere que los procesos de selección de cargos gerenciales sean cada vez más efectivos para así responder de manera eficaz a la organización (Enriquez & Rentería, 2006).

Al comparar las prácticas de selección de gerentes en los años 1997 y 2006, en la ciudad de Cali, se encontró que han habido cambios en las prácticas de selección para gerentes, estos han surgido por la mayor exigencia del entorno, por ejemplo, la disminución del tiempo de duración del proceso,

involucrar a otros cargos y áreas distintas a la de recursos humanos, implementar técnicas de acuerdo a la exigencia de la organización y el cargo, promover planes de desarrollo a partir de la información encontrada, procurar que los candidatos se acerquen más al perfil, y evaluar competencias más allá de características de personalidad, para garantizar el éxito de la selección. Sin embargo, no se evidenció mejora en los resultados del proceso, ya que los procedimientos que se implementan son técnicas poco reflexionadas, lo que disminuye la calidad del proceso de selección (Enriquez & Rentería, 2006).

3.4. Competencias

Actualmente debido a la evolución de los negocios y su complejidad, para ocupar un cargo en una compañía, no es suficiente con contar con conocimientos técnicos sino que también hace falta tener otras características necesarias para ocupar un puesto específico, que además vayan de acuerdo a la cultura de la empresa. Estas características son las denominadas *competencias de gestión*. Debido a su importancia y su incorporación en los perfiles deben ser analizadas en el proceso de selección (Alles, 1999).

Las competencias de gestión son también conocidas como competencias específicas o de conocimiento, éstas no son las mismas para todos los cargos, sino que varían según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de la compañía. Una misma competencia puede ser necesaria para dos cargos diferentes, sin embargo, su importancia puede variar, esto dependerá del objetivo de cada puesto (Alles, 1999).

Carrillo e Iranzo (2003) afirman que el concepto de “competencias” ha sido muy usado desde mediados de los ochenta, y cada vez con mayor frecuencia, éste ha estado vinculado con la mayor productividad de las empresas, incluye aspectos que permiten una mejor calidad del trabajo, como capacidades y cualidades humanas necesarias para optimizar la organización. Sin embargo, el concepto ha presentado dificultades en su definición, ya que ha sido usado en diferentes ámbitos, como el educativo, laboral y económico.

De modo que ha tenido diferentes orígenes y usos, lo que no ha permitido tener una definición precisa.

Este concepto, competencia, presenta distintas definiciones teóricas, por ejemplo, Albajari y Mames (2008) lo definen como una capacidad que permite llevar a cabo efectivamente y con éxito alguna actividad laboral, además sostienen que las competencias ponen en juego un conjunto integrado de habilidades y actitudes que están asociadas al trabajo concreto y el desempeño de un puesto determinado.

Por otra parte Spencer y Spencer, proponen que la competencia es una característica del individuo que está relacionada con el nivel de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo. Consideran que es una parte profunda de la personalidad y como tal permite anticipar el comportamiento y el desempeño de una persona, he ahí su importancia (cit en Alles, 1999).

Otros de los componentes que tiene las competencias, son los conocimientos, las capacidades, las aptitudes, la autocompresión o el autoconcepto, los valores, las motivaciones y los rasgos de personalidad como fue mencionado anteriormente. Al ser varios los componentes de las competencias, también son varias las técnicas usadas para su evaluación, por ejemplo, la entrevista, que es habitualmente semidirigida, (herramienta que es considerada por los psicólogos como la más completa de todas), los test proyectivos gráficos, los test de láminas, los cuestionarios de personalidad, los test de habilidades cognitivas y los cuestionarios desiderativos (Albajari & Mames, 2008).

El concepto de competencia también tiene diferentes clasificaciones, Vargas (2001) propone la siguiente clasificación: Las competencias básicas; están vinculadas a la formación elemental de la persona y le permiten la inserción laboral, por ejemplo habilidades como la lectura, la escritura, comunicación oral entre otras. Por otro lado se encuentran las competencias genéricas; éstas se relacionan con comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como capacidad de trabajo en equipo, planificación etc. Y finalmente, las competencias específicas tienen que

ver con los aspectos técnicos relacionados directamente con la posición y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales (Cit en Preciado, 2006).

Por otra parte, Alles (1999) propone una división de las competencias en tangibles (visibles) y profundas (no visibles). Las primeras, que son más fáciles de detectar y desarrollar, se refieren a destrezas y conocimientos, mientras que las últimas, menos fáciles de detectar, son las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad.

Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de la vida dentro o fuera del ámbito educativo, es decir, que puede que no sean reconocidas con algún certificado. Éstas deben ser evaluadas objetivamente, para ello, primero se debe despejar los conocimientos técnicos que requiere el puesto, ya que las empresas primero indagarán si los candidatos cumplen con los conocimientos específicos del área a cubrir, para después analizar las competencias que requiere. Una vez se verifica que los requisitos están cubiertos se trabaja sobre las competencias (Alles, 1999).

En las empresas las competencias de los colaboradores juegan un papel muy importante, ya que van a determinar la eficacia del trabajo realizado, es por ello que Preciado (2006) considera que cada empresa debería diseñar un sistema de competencias acorde a su organización, es decir, crear su propio conjunto de competencias según sus necesidades, cultura y objetivos, siendo éstas intransferibles a otras empresas, ya que cada empresa tiene sus propias necesidades y objetivos. De este modo elegirían las competencias que consideren importantes para cada posición y así obtener el mejor resultado posible de cada cargo, y así beneficiar a la empresa en general.

Según Levy Leboyer (1997) dichas competencias que hayan sido elegidas por la empresa, serán benéficas si se cumplen con dos aspectos; primero que las definiciones de cada competencia sean objetivas y concretas, ya que esto permitirá una mejor evaluación de las mismas ya sea en el proceso de selección o en un proceso de evaluación por desempeño, y segundo, que sean efectivamente utilizables, es decir, que el personal que va a utilizar dicha lista las identifique con facilidad y las pueda poner en práctica (Cit en Preciado, 2006).

3.5. Competencias en cargos jerárquicos

Calude Levy-leboyer (1997), afirma que las competencias son comportamientos que hace a las personas que las poseen, más eficaces en una situación dada. Estos comportamientos son observables, combinan las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, en otras palabras la unión de características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo objetivos profesionales (Cit en Preciado, 2006).

Algunas de las competencias universales para los cuadros superiores que plantea Levy-Leboye, son los que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Competencias para cargos superiores.

<i>- Comunicación oral</i>	<i>organización</i>	<i>organización</i>
<i>-Comunicación escrita</i>	<i>-Análisis de problemas de fuera de la organización</i>	<i>-Delegación</i>
<i>-Análisis de problemas de la organización</i>	<i>-Compresión de los problemas de fuera de su organización</i>	<i>-Control</i>
<i>-Compresión de los problemas de la</i>	<i>-Planificación y</i>	<i>-Desarrollo de subordinados</i>
		<i>-Sensibilidad</i>
		<i>-Autoridad sobre individuos</i>

<i>-Autoridad sobre grupos</i>	<i>-Enfrentamiento de riesgos</i>	<i>intereses</i>
<i>-Tenacidad</i>	<i>-Decisión</i>	<i>-Iniciativa</i>
<i>-Negociación</i>	<i>-Conocimientos</i>	<i>-Tolerancia al estrés</i>
<i>-Vocación para el análisis</i>	<i>técnicos y profesionales</i>	<i>-Adaptabilidad</i>
<i>-Sentido común</i>	<i>-Energía</i>	<i>-Independencia</i>
<i>- Creatividad</i>	<i>-Apertura a otros</i>	<i>-Motivación</i>

Son tantas las competencias que han sido planteadas, que cada empresa elige las competencias que considera factores clave para lograr el cumplimiento de sus objetivos exitosamente. Cada organización buscará entonces las competencias que sean importantes según sus metas y su cultura empresarial. Para la elección de ellas es muy importante el compromiso y la participación del personal de la máxima línea de conducción de la empresa en la definición de las mismas (Alles, 1999).

En el caso de las competencias para posiciones de alto nivel jerárquico, se destacan, el pensamiento estratégico, entendido como la capacidad de entender rápidamente los cambios del entorno y como sacar provecho de ellos. También el liderazgo para el cambio, definido como la habilidad de proponer una nueva visión estratégica de la firma que sea posible y deseable para los accionistas. Las relaciones públicas son una competencia importante en los cargos jerárquicos, esta es una habilidad en las relaciones sociales, en redes complejas (Alles, 1999).

Para una posición de alto rango, como en este caso una gerencia, los autores proponen diferentes habilidades necesarias según el nivel de la gerencia, por una parte esta un componente técnico o de conocimientos profesionales, y por otro, un componente más estratégico asociado a la proyección del futuro. Estos componentes se ven reflejados en habilidades

como liderazgo, buen nivel de comunicación, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, tales como la comprensión (Enriquez & Rentería, 2006).

Puchol (2010), coincide en considerar a la comunicación y liderazgo como habilidades directivas importantes. También propone, decisión, motivación de los colaboradores, y la gestión de proyectos como habilidades directivas fundamentales para ejercer posiciones que sean gerenciales o de un alto rango dentro de una empresa y organización.

Marchant (2005), plantea las siguientes competencias en un intento de sintetizar las habilidades gerenciales necesarias para desempeñar de la mejor manera dicha posición en las organizaciones. Estas son:

- Gerenciamiento de la motivación del personal: Entendida como la capacidad de mantener al personal con una conducta autodirigida hacia metas importantes.
- Conducción de grupos de trabajo: Capacidad de consolidar, desarrollar y dirigir un equipo.
- Liderazgo: Habilidad para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada inspirada en valores.
- Comunicación eficaz: Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de hacerse entender verbalmente, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas.
- Dirección de personas: Es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo propia y de los demás a partir de un análisis previo de las necesidades de las personas y la organización.
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización: habilidad para promover el cambio y así asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo.

El rendimiento de las personas pasa por los conocimientos, pero también hay otros aspectos muy importantes, que son una serie de características individuales, creencias, actitudes y conductas que es preciso identificar en cada organización para fortalecerlas o desarrollarlas (Marchant, 2005)

Una investigación de la Universidad de Valencia, evidencia que no solamente los conocimientos técnicos aseguran un desempeño exitoso en una posición gerencial o una posición de alto rango, sino que también son muy necesarias otras competencias que ayuden a asumir la posición de la manera más eficaz (Agut, 2000).

Elaboraron el modelo de análisis de necesidades de competencias, entendiendo las competencias como técnicas (conocimientos específicos) y genéricas, (características individuales que permiten desenvolverse en situaciones menos programadas, en un contexto complejo). El modelo busca generar diferentes estrategias para la solución de estas necesidades, entre ellas la formación. Para que tal formación sea eficaz debe ser en base a las necesidades que se encontraron y se debe procurar su mantenimiento a largo plazo (Agut, 2000).

Se mencionan tres tipos de competencias genéricas y directivas, a saber, autosuficiencia, autocontrol - relaciones interpersonales, y finalmente proactividad, éstas deben ser evaluadas en las posiciones de alto rango y ellas que junto con los conocimientos técnicos van a permitir y asegurar un desempeño sobresaliente de los directivos (Agut, 2000).

Según Hay McBer las dimensiones de las competencias son rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos, intereses y valores. Los gerentes deben tener cada vez un perfil más completo, ya no se trata solamente de solucionar problemas y conflictos entre áreas por carencia de recursos, sino generar en los individuos una capacidad de reflexionar para la acción, con actitud proactiva y dinámica (Cit. en Calderón & Castaño 2005).

Se proponen como habilidades gerenciales la negociación, el liderazgo, pensamiento estratégico, manejo de conflicto, espíritu emprendedor, manejo

del tiempo, toma de decisiones, comunicación y aprendizaje en equipo. Todo esto para lograr la rentabilidad o el mantenimiento sostenible en busca de la competitividad de una empresa (Calderón & Castaño 2005).

Las empresas proactivas saben que a través del capital humano se puede tener una ventaja competitiva. Por lo tanto es importante identificar y promover las competencias gerenciales. Ya que es necesario contar con directivos que tengan la capacidad de sacar lo mejor no solo de sí mismos, sino también poder captar y desarrollar el potencial de los otros. . Por ello es necesario replantear las funciones de los gerentes en relación al desarrollo de las relaciones humanas, así como en la gestión del cambio para alcanzar de manera más eficiente las metas de la empresa (Bonilla & Navarrete, 2004).

Whethen y Cameron (2004), afirman que las habilidades directivas altamente competentes son más complicadas de desarrollar que las habilidades vinculadas a un oficio particular. Las habilidades directivas están asociadas a un conocimiento básico más complejo que otro tipo de habilidades e implica la interacción con otras personas. Para poder desarrollar esas habilidades hay que practicarlas con frecuencia, no se refieren solo a incorporar conocimiento sino a ponerlo en práctica para generar resultados.

Como se puede ver, a través del recorrido teórico, en la actualidad los recursos humanos para una organización son fundamentales. Permiten brindarle a la empresa un crecimiento y así como un bienestar al personal y desarrollo. Además su fundamento en las competencias permite desarrollar la potencialidad de cada persona de manera individual y permitiendo así mayor eficacia y productividad.

4. DESARROLLO

4.1. Metodología

❖ 4.1.1. Tipo de estudio:

Estudio de caso – Descriptivo.

❖ 4.1.2. Participantes:

En esta investigación, han participado cinco personas. Cuatro de ellas fueron los postulantes o candidatos, que hicieron parte del proceso selección para la posición Jefe de Recursos Humanos de la empresa. La quinta persona, fue la psicóloga, Jefe de R.R.H.H. quién llevo a cabo el proceso y brindó la información necesaria sobre el proceso y la empresa. Los candidatos, fueron tres mujeres y un hombre, sus edades se encuentran en un rango de 24 y 35 años de edad. Todos profesionales en carreras vinculadas a los recursos humanos, graduados universitarios algunos de ellos con posgrados. Todos contaban con experiencia previa en el área. Además todos eran residentes de zona norte.

❖ 4.1.3. Instrumentos:

1. Entrevista al psicólogo

Tema: Competencias.

Esta entrevista fue realizada con el fin de conocer las competencias que son importantes para la posición de Jefe de Recursos Humanos en la empresa . Permitted conocer el diseño de competencias para esta posición y por quien fue diseñado.

2. Guía de Observación para las entrevistas de selección

(Ver Anexo 1)

Esta guía, fue desarrollada para mantener la objetividad durante la observación no participante de las entrevistas, realizadas por la psicóloga a los participantes.

Áreas:

- Presentación de los candidatos
- Desempeño durante la entrevista
- Contenido de la entrevista

3. Preguntas al psicólogo sobre la entrevista al candidato

A partir de estas preguntas se buscó obtener comentarios del psicólogo acerca del candidato en un momento posterior a la entrevista del mismo.

- ¿Cuáles son los aspectos positivos a destacar del candidato?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos a destacar del candidato?
- ¿Qué competencias posee el candidato?
- ¿Cuál es la Conclusión acerca del perfil?

4.1.4. Procedimientos

1. Se realizó una entrevista al psicólogo, quién se ocupó del proceso de selección, y de este modo se buscó conocer las competencias necesarias para el puesto de Jefe de R.R.H.H. en la empresa .
2. Se observó las entrevistas de selección realizadas a cada unos de los participantes, basándose en una guía de observación previamente diseñada para mantener objetividad y orden. Cada entrevista duró una hora aproximadamente.
3. Una vez terminada cada entrevista se realizó una serie de preguntas al psicólogo acerca de la misma para conocer su opinión respecto del candidato entrevistado.

4.2 Análisis de Objetivos

4.2.1. Objetivo 1

En el presente trabajo se ha realizado un recorrido sobre el proceso de selección por competencias y sobre las competencias de los trabajadores. Ahora se enfocara en conocer las competencias específicas requeridas para la posición Jefe de Recursos Humanos en la empresa y la importancia que éstas tienen en dicha posición.

Como ya se ha mencionado, las competencias pueden cambiar para cada posición ya que los perfiles que se buscan son diferentes, si bien pueden requerir las mismas competencias, algunas serán más importantes en algunos casos que otros, todo depende de la función que deba cumplir la persona dentro de la organización y de las tareas que deba desarrollar (Alles, 1999).

En este caso , en base a la entrevista realizada a la psicóloga se deben destacar, para el cargo de Jefe de Recursos Humanos en la empresa Falabella, competencias tales como; liderazgo, dinamismo, proactividad, responsabilidad, buen nivel comunicacional y de relaciones interpersonales, pensamiento estratégico, trabajo en equipo y capacidad para trabajar bajo presión. Estas, fueron las competencias que definieron el perfil para dicho cargo, además de los conocimientos específicos en el área.

Se encontró que estas competencias son consideradas importantes para las posiciones de alto rango, por diferentes autores. Siguiendo a Alles (1999), para posiciones como ésta, se deben destacar el pensamiento estratégico, el liderazgo para el cambio, y las relaciones públicas. También coincide Enriquez y Rentería (2006), al considerar estas competencias importantes para este tipo de posiciones, y además a ellas le suman las habilidades técnicas y habilidades conceptuales, es decir conocimientos profesionales y un componente más estratégico asociado a la proyección del futuro.

Es importante mencionar que estas competencias formadas a partir de rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos, intereses y valores, forman parte de un perfil más completo, que busca generar en los individuos una capacidad de reflexionar para la acción, con actitud proactiva y dinámica.

Es decir las personas que se encuentren en estas posiciones deben desarrollar su potencialidad y la de los otros aumentando su competencia (Calderón & Castaño 2005).

Se observa entonces que la importancia de estas habilidades para los cargos jerárquicos radica en que no solo permiten la dirección de personas, así como organización de proyectos, y la orientación a resultados con una visión estratégica respecto del futuro sino también en que mejoran a la empresa a partir del desarrollo de las personas que en ella trabajan.

Cada empresa buscará entonces las competencias que sean importantes según sus metas y su cultura empresarial. Para la elección de ellas es muy importante el compromiso y la participación del personal de la máxima línea de conducción de la empresa en la definición de las mismas (Alles, 1999).

4.2.2 Objetivo 2

En este apartado del trabajo, corresponde la descripción del proceso de selección por competencias, que se llevó a cabo en la empresa para la incorporación de un nuevo Jefe de Recursos Humanos, en una de las nuevas tiendas de la organización. Esta búsqueda fue realizada por el jefe de esta misma área, y éste a su vez, al ser el experto en el ámbito, fue también quien realizó la descripción del perfil. Cabe mencionar que no siempre sucede de esta manera, es decir que el perfil puede ser definido por otro profesional que no se encuentre en el área de R.R.H.H. sino al área que corresponda la búsqueda. Esta definición siempre se realizará en conjunto con el profesional de R.R.H.H. que realice el proceso de selección.

El proceso de selección por competencias, se realiza en base a una evaluación psicolaboral, lo que permite elegir a la persona más adecuada para cada posición en una organización, teniendo en cuenta no solamente conocimientos técnicos sino también habilidades, destrezas y características de personalidad, que van a permitir un desenvolvimiento más eficaz y sobresaliente en el cargo (Albajari & Mames, 2008).

Es por ello que en la empresa realizan dicha evaluación que precisa de diferentes instancias. Las instancias siempre son las mismas para los diferentes procesos de selección sin embargo se modifican los perfiles y las competencias según el cargo. Si bien cada empresa elige el diseño de competencias según sus necesidades, el proceso en general de selección debe realizarse cumpliendo unas características para que este sea realmente funcional y eficaz para la empresa. Por ejemplo, Alles (1999), menciona que antes de realizar la búsqueda debe estar claramente definido el perfil del puesto y el selector deberá conocerlo muy bien antes de iniciar el proceso. También Levy Leboyer (1992), plantea que realizar la fase del filtro es de vital importancia para la búsqueda, ésta incluye revisión de Curriculums y de las referencias personales y laborales de los postulantes. Después, con la entrevista personal, se termina de clasificar las personas que avanzan en el proceso y las que no continúan.

Como primer instancia, en el proceso realizado, se define el perfil del puesto teniendo en cuenta su función dentro de la organización, las tareas que realizará la persona y también las habilidades, destrezas y características de personalidad que requerirá y facilitaran su realización. En otras palabras el perfil del puesto se basa en las competencias blandas o no visibles y las competencias duras o visibles, como menciona Alles (1999).

La definición del perfil fue realizado por la Jefe de R.R.H.H. y es la siguiente; las competencias blandas que se requieren son, capacidad de liderazgo, organización, resolución de problemas, orientada a resultados, habilidad para trabajar bajo presión, dinamismo, trabajo en equipo, habilidades comunicativas y pensamiento estratégico. Las competencias duras necesarias son; conocimiento generalista en el área de R.R.H.H., conocimiento en el manejo de Office y debe contar con experiencia previa en esta área y en posiciones similares. Como requisitos excluyentes deben ser profesionales en Psicología, Relaciones Laborales o a fines. Y preferiblemente que residan en La Plata G.B.A., o Zona Norte.

Al tener el perfil definido se pueden realizar comparaciones teniendo puntos de referencia, como sugiere Albajari y Mames (2008). Dichas

comparaciones son entre el perfil del candidato y el perfil del puesto, lo que permite determinar si la persona posee las habilidades necesarias para adaptarse adecuadamente a su puesto de trabajo y realizarlo satisfactoriamente, de esta manera, busca realizar la mejor selección de sus colaboradores.

Una vez estuvo definido el perfil, se realizó un aviso de búsqueda interna que es difundido vía e-mail dentro de la organización. En éste se incluyeron todos los requisitos necesarios y/o excluyentes para el puesto, también las funciones y tareas que deberá cumplir la persona, de esta manera la empresa busca brindar oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores de la organización, así como también es un medio de motivación para los mismos.

Sin embargo al no encontrar ninguna persona dentro de la organización que pudiera ocupar el cargo, se avanzó con una búsqueda externa, es decir búsqueda del personal fuera de la organización. La búsqueda se realizó por medio de un aviso publicado en diferentes bolsas de empleo de internet.

Al obtener curriculums de diferentes postulantes se realizó un filtro, eligiendo a los que cumplían con los requisitos vinculados a conocimientos específicos, experiencia, lugar de residencia, entre otros. Luego, durante la entrevista se evaluaron las competencias blandas, que no son evidentes por medio del curriculum.

A las personas seleccionadas por medio de este aviso de búsqueda externa se les realizó un screening telefónico, este filtro permite corroborar información que está expuesta en el curriculum, y a su vez, conocer aspectos de la persona, como su predisposición y actitud. El screening telefónico consiste en llamar a los candidatos y confirmar toda la información obtenida. Además por medio de esta llamada se puede analizar si el candidato presenta contradicciones en relación con lo que está expuesto en el C.V. también se percibe la seguridad al hablar, su actitud, su predisposición para el trabajo, entre otros.

Como se puede ver, desde la primera instancia de búsqueda realizada, el selector tiene en cuenta las competencias que requiere el puesto, y para

relevanlas, como plantea Alles (1999), debe buscar las características personales de excelencia, éstas varían según la empresa y según el área. Estas las obtienen o evidencian mediante herramientas como entrevistas tradicionales, Assesment center, dinámicas de grupo, pruebas de trabajo, test de aptitudes, test de personalidad, referencias.

Continuando con el proceso, una vez se han corroborado los requisitos excluyentes y toda la información es coherente, se procede a citar al candidato para una entrevista personal. En esta búsqueda, y como resultado de este filtro, fueron citadas cuatro personas para entrevistas personales. Cada entrevista tuvo duración de 1 hora aproximadamente, en ella se buscó conocer y evaluar diferentes aspectos de la persona. Uno de ellos, por ejemplo, es la presentación personal, es decir, se observa si la persona está bien arreglada y de manera adecuada para una entrevista laboral, por otra parte, su forma de interactuar, de comunicarse y partir de ello se perciben también algunos rasgos generales de personalidad.

Analizando toda esta información, se vislumbran algunas competencias que el candidato puede tener o aspectos que deba mejorar. Al ser varios los componentes de las competencias también son varias las técnicas usadas para su evaluación, por ejemplo la entrevista, que es habitualmente semidirigida, los test proyectivos gráficos, los test de laminas, los cuestionarios de personalidad, los test de habilidades cognitivas y los cuestionarios desiderativos (Albajari & Mames, 2008)

La entrevista realizada es una entrevista semidirigida, es decir que hay una serie de preguntas establecidas o una serie de temáticas sobre las cuales se debe indagar, y éstas a su vez pueden dar lugar a otras preguntas y abrir nuevas áreas de indagación. Se considera que este tipo de entrevista es el más adecuado para una entrevista laboral ya que es flexible, de modo que permite mantenerse focalizado en el tema laboral, pero deja la posibilidad de despejar dudas sobre otros temas que pueden ser importantes que pueden surgir durante la entrevista. Esto se debe a la singularidad de cada persona, y por eso no se limita las preguntas en las entrevistas (Albajari & Mames, 2008).

Las preguntas realizadas por el selector durante la entrevista fueron sobre el área laboral y también sobre algunos aspectos personales, pero en menor medida y siempre conservando el límite de la privacidad de candidato. Esto permite indagar sobre la persona, su vida laboral y personal sus intereses, expectativas, logros, conocimientos habilidades, entre otros.

Según Richino (2000), esta herramienta es la principal en el proceso de selección de personal y es la que mayor influencia tiene en la decisión final de la elección de un candidato, por ello, es la más usada de las técnicas. Levy-Levoyer (1992), también afirma que la entrevista es una de las piezas de información más utilizadas en el proceso de selección, y la considera indispensable para formarse una impresión o juicio sobre el candidato.

También es importante, para obtener una entrevista completa, realizar distinto tipo de preguntas que permitirán obtener información variada sobre el candidato, por ejemplo, preguntas cerradas (si/no), preguntas de sondeo (sencillas y cortas), preguntas hipotéticas, entre otras (Alles, 1999).

Para conocer durante la entrevista las competencias del postulante, se tiene en cuenta su desenvolvimiento en ella, pero también hay unas preguntas específicas que ayudan a su identificación, por ejemplo ¿Qué situación crítica ha tenido que enfrentar en el ámbito laboral? ¿Cómo la enfrentó? y ¿Cómo la resolvió? Estas preguntas fueron usadas en todas las entrevistas realizadas a los candidatos en la empresa. De este modo, la persona tiene que pensar en una situación real, y después de que la comente tendrá que decir como resolvió dicha situación. Al ser algo tan específico no tendrá tiempo de inventar una respuesta. También se pregunta qué aspectos positivos destacaría de él mismo y que aspectos mejoraría, pero en este caso hay mayor probabilidad de que la persona responda atribuyéndose grandes cualidades que tal vez no tenga. Es por eso que la primera pregunta se acerca más a la realidad y es muy funcional para conocer fortalezas o debilidades del candidato.

Los aspectos más importantes que se evaluaron durante las entrevistas fueron, la experiencia generalista en el área de recursos humanos, la experiencia en manejo de personal, y las competencias de liderazgo, dinamismo, proactividad, responsabilidad, nivel comunicacional y de relaciones

interpersonales. Esto es en base a la definición del perfil, donde dichas características se destacan como aspectos importantes que debe tener la persona que va a ocupar el cargo. Por otra parte, en la entrevista no solamente se evaluó a los candidatos sino que también se les presentó toda la información necesaria sobre la empresa y el cargo, se respondió a todas las dudas que les surgía sobre horarios, remuneración, funciones, beneficios, etc.

Terminada la entrevista a cada candidato, el selector reunió toda la información obtenida hasta ese momento, es decir, la que obtuvo por medio del curriculum, el screening telefónico y la entrevista, para después analizar todos los datos y hacer una nueva elección sobre quien avanza a la siguiente instancia del proceso. En el caso de otras búsquedas realizadas en esta empresa, los candidatos elegidos son llamados para tener una segunda entrevista con el jefe del área a la que corresponde el cargo, sin embargo, en este caso particular, la búsqueda ya era realizada por el jefe del área, de modo que se pasó directamente a la instancia de exámenes psicotécnicos.

De los cuatro candidatos evaluados solo uno de ellos cumplía satisfactoriamente todos los requerimientos del perfil de manera ideal, por ello solo este participante avanzó a exámenes psicotécnicos. Por lo general, en las búsquedas realizadas en esta empresa, se espera obtener un “terna” de candidatos, es decir, los tres mejores candidatos, para que avancen a exámenes psicotécnicos, y así después elegir cuál de ellos es el más apto para avanzar a exámenes médicos y posterior incorporación.

En este caso, al encontrar una candidata con características ideales y con gran potencial decidieron avanzar solamente con ella a exámenes psicotécnicos, ya que los otros candidatos por diferentes razones no tenían el perfil adecuado para el puesto. Se esperaba que sus resultados fueran positivos para poder incorporarla a la empresa y así fue, de modo que avanzó a exámenes médicos los cuales estuvieron aprobados y permitieron la incorporación de Romina a la empresa.

Por otra parte si ella no hubiese pasado los exámenes tanto psicotécnicos y médicos se hubiese realizado de nuevo la instancia de selección de curriculums y se repetiría el proceso hasta encontrar la persona

adecuada. Una vez la participante sea incorporada, tendrá un periodo de capacitación y adaptación para asumir el cargo, sin embargo, por razones de tiempo no se pudo realizar la observación pertinente de este proceso para poder describirlo y plasmarlo.

Se puede ver cómo, a través de este proceso, los recursos humanos incorporan el personal que considera más adecuado para su organización, y cumple con diferentes características que hacen parte de un buen proceso de selección, esto les permite detectar a los mejores candidatos. Estas características como ya se mencionó, son relevar adecuadamente el perfil, realizar entrevistas profundas, aplicar técnicas adecuadas, no elegir en una sola instancia sino usar métodos que consten de varias instancias, pedir referencias, y no elegir personas que no se correspondan con el nivel del puesto, por falta o por exceso, ya que esto podría generar inconvenientes futuros (Alles, 1999).

Cabe destacar que para que los resultados sean los mejores no solo es bueno tener un buen candidato sino que también, como menciona Pérez et al. (2012), es importante que las organizaciones cumplan con unos requisitos básicos. Por ejemplo, que la empresa posea una dinámica y estructura que permita la incorporación gradual y progresiva de distintos sectores a fin de lograr la transferencia y perdurabilidad en los resultados, también es importante que posibilite una vinculación con las diferentes áreas para lograr interacciones que promuevan la integración y compromiso de sus diferentes colaboradores

4.2.3 Objetivo 3

Después de haber conocido el proceso de selección realizado, se realizará a continuación la descripción de los candidatos que participaron en él y un análisis sobre sus competencias en relación al cargo. Los nombres que se mencionarán son ficticios para mantener la privacidad de los participantes.

Ya se ha nombrado las competencias importantes para esta posición, y éstas solo fueron encontradas en totalidad en una de las participantes,

mientras que los otros tres candidatos contaban solamente con algunas, no pudiendo avanzar en el proceso por esa razón.

La primera candidata, Agustina, una joven de 24 años, Licenciada en Administración de Empresas graduada de la Universidad de Buenos Aires, posee conocimientos avanzados en el idioma inglés y paquete office, tiene experiencia como asistente administrativa y como jefe de recursos humanos en una consultora con una persona a cargo. A pesar de que es jefe de recursos humanos y tiene experiencia generalista en el área, al ser una pequeña consultora no posee gran experiencia en manejo y coordinación del personal.

En la entrevista se observó que Agustina cumplía con casi todas las habilidades y competencias requeridas, pero no cumplía con un requisito importante que no se podía pasar por alto, la experiencia en manejo de personal. A pesar de que sus competencias eran adecuadas e idóneas, y que posee gran potencial para su edad, en este caso era fundamental dicha experiencia para el cargo, ya que esta le brinda una serie de conocimientos importantes para sostener una posición de alto nivel jerárquico de gran responsabilidad.

Se mostró muy segura de sí misma, tiene grandes aspiraciones para su edad; es una persona madura, responsable y mostró ser muy honesta. También evidenció muy buen nivel de comunicación, estuvo muy enfocada en la entrevista, mostró ser una persona activa y líder.

Su desenvolvimiento en la entrevista fue muy bueno, se encontraba muy interesada en la propuesta e indagó mucho sobre ella. En casos como estos, cuando se presenta un candidato con potencial pero que sin embargo no encaja en el perfil buscado, se opta por tener en cuenta al candidato para otra posición que le sea a fin a su perfil y que se encuentre disponible, si esto no es posible, entonces se tendrá en cuenta para futuras búsquedas en la empresa.

Avanzando con el siguiente el candidato, Oscar de 33 años, Licenciado en Psicología graduado de la universidad de Buenos Aires, posee conocimientos básicos en inglés y avanzados en el manejo del paquete office, tiene experiencia en coordinación de los recursos humanos y también ha

estado como responsable del sector lo que le ha permitido obtener conocimientos generalistas en el área, es decir de las diferentes funciones realizadas en los R.R.H.H de la empresa. Ha tenido hasta 5 personas a cargo.

Su desenvolvimiento en la entrevista no fue el esperado, por una parte mantuvo una actitud muy pasiva, y no solamente en relación a su expresión oral, sino también a su expresión corporal. Por ello no mostró ser una persona activa, dinámica y líder. Su nivel de comunicación no es malo, sin embargo es lento y pausado. Algunas de las preguntas realizadas por la psicóloga no las respondió con fluidez, las evadían o modificaba para poder responderlas. No parecía tener claro lo que quería responder ante preguntas que no presentaban nivel de dificultad.

Por otra parte, al preguntarle por una situación crítica que haya tenido en trabajos anteriores , respondió una situación que al parecer es una situación cotidiana y no una situación extraordinaria, lo que evidencia que no maneja muy bien la presión laboral, y de la cotidianidad laboral hace situaciones críticas, complejizándolas sin necesidad. La psicóloga, Jefe de Recursos Humanos encargada de la búsqueda, comentó que el candidato no tiene las competencias suficientes para afrontar la posición satisfactoriamente, y evidencio falta de habilidades para trabajar bajo presión y afrontar situaciones problemáticas. Por estas razones no se considera una persona adecuada para la posición y ha quedado descartado en el proceso de selección.

A pesar de que Oscar cumplía satisfactoriamente con los conocimientos específicos que se necesitan para el cargo, no avanzó por sus características de personalidad, le hacían falta competencias blandas que son fundamentales para el perfil de Jefe de R.R.H.H. de la empresa .

La siguiente candidata, Margarita de 28 años, Licenciada en Relaciones Laborales graduada de la Universidad de la Matanza tiene conocimiento intermedio de inglés y avanzado en el manejo del paquete Office. Además una tecnicatura en periodismo. Tiene experiencia como analista de recursos humanos y también como encargada de dicha área pero su experiencia está muy sesgada al área de comunicaciones. Ha estado con dos personas a cargo.

Durante la entrevista, Margarita evidenció un muy buen nivel comunicacional, hablo con mucha fluidez y respondió de forma coherente y asertiva las preguntas realizadas por la psicóloga. Mantuvo una actitud muy activa, y evidenció otras competencias como, dinamismo, proactividad, responsabilidad y liderazgo. Gran parte de su experiencia está enfocada al área de comunicaciones, diseño el *newsletter* de una de las empresas donde trabajó anteriormente, se muestra como una persona creativa y con capacidad de trabajar en equipo.

Margarita es una candidata con grandes capacidades, su perfil es muy completo, sin embargo la experiencia que ha tenido está sesgada a una sola área de los R.R.H.H. Durante la entrevista ella expuso su preferencia por esta área y de hecho por esta razón realizó una tecnicatura en periodismo.

Para la posición que se busca en este caso, es importante la experiencia generalista debido a que se trata de una posición de jefatura, y la persona tendrá que coordinar todas las otras sub-áreas, por ello debe tener un conocimiento general. Sucede entonces, igual que en el caso de Agustina, que será tenida en cuenta para otras búsquedas que correspondan a su perfil. Son candidatas con mucho potencial, pero por ello no se puede cometer el error de tomarlas para el cargo si su perfil no encaja con el del puesto.

Finalmente la candidata Romina, de 35 años, Licenciada en Comunicación social graduada de la Universidad de la Plata, cumplió con todos los requisitos presentes en el perfil y pudo avanzar a la siguiente instancia. Ella además tiene un Máster en Administración de Recursos Humanos, tiene conocimiento intermedio en el idioma Inglés y bases de datos, y avanzado en manejo de paquete Office. Tiene gran experiencia en el área de Recursos Humanos en empresas de diferentes rubros. Ha sido analista, capacitadora, responsable y jefe del área.

Romina realizó la entrevista con gran carisma y predisposición por el trabajo, con su personalidad extrovertida evidenció una actitud líder y dinámica orientada a resultados, características totalmente necesarias para esta posición, que tendrá bajo su responsabilidad la apertura de una nueva tienda. Su comunicación fue muy fluida y espontánea, es muy expresiva y enérgica.

Ha tenido grandes desafíos en su vida laboral y los ha sabido afrontar con responsabilidad y profesionalismo.

Por sus características, sus competencias blandas y duras, se considera el perfil ideal que se corresponde con el perfil de puesto que se está buscando. Posee gran potencial y por ello, de los cuatro candidatos entrevistados, ella fue la participante que avanzó en el proceso de selección a la instancia de exámenes psicotécnicos.

Estos exámenes fueron realizados de forma externa a la empresa y posteriormente los resultados fueron enviados a la persona encargada de la búsqueda para ser analizados.

Por lo general se espera obtener una “terna” de candidatos, es decir los tres mejores postulantes para que avancen a exámenes psicotécnicos, para después elegir cuál de ellos es el más apto. En este caso solo se avanzó con Romina mientras los otros participantes fueron descartados para este cargo.

Al encontrar una candidata con características ideales y con gran potencial decidieron avanzar con ella a psicotécnicos esperando que sus resultados fueran positivos. De no ser así, tendrían que iniciar la búsqueda nuevamente desde la primera instancia y evaluar nuevos candidatos. Los psicotécnicos de Romina le permitieron avanzar al último paso en el proceso de selección que corresponde a los exámenes pre-ocupacionales. Estos estuvieron aprobados y permitieron la incorporación de Romina a la empresa.

De este modo termina el proceso de selección realizado por los R.R.H.H. . Cabe destacar que una vez ingresa hay un proceso de incorporación a la empresa, y un periodo de capacitación.

Vemos entonces como las competencias, propuestas en la definición del perfil, fueron las que orientaron la búsqueda y estuvieron presentes hasta el final. Como afirma Levy-leboyer (1997), las competencias son comportamientos que hace a las personas que las poseen, más eficaces en una situación dada, es por ello que son de gran importancia en el proceso de búsqueda de personal. Estos comportamientos son observables, combinan las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, en otras palabras la unión

de características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo objetivos profesionales. Esto fue lo que se busco observar durante todo el proceso.

5. CONCLUSIONES

Como se había mencionado, los Recursos Humanos no siempre tuvieron la importancia que tienen en la actualidad. A partir de 1980, empezó a tener mayor importancia y se comenzó a definir sus funciones dentro de la organización. Funciones que promovían el crecimiento de la empresa y el bienestar de los empleados, manteniendo equilibrio entre estos dos aspectos (Alles, 2000).

En la década del 1990 comenzaron a incorporar el concepto de competencia, vinculado al personal, y es por ello que se empezó a implementar la evaluación por competencias. En la actualidad esta evaluación brinda muchos beneficios a las empresas, por ello se ha despertado gran interés en muchos países (Alles, 2000).

Se observa entonces que el proceso de selección se realiza a partir de evaluaciones psicolaborales, con el fin de conocer sus competencias en relación al cargo, pero ya no solamente las relacionadas con aspectos técnicos y profesionales sino también habilidades, rasgos de personalidad que le ayuden a desenvolverse de la mejor manera en el puesto (Albajari & Mames, 2008).

Así fue llevada a cabo la búsqueda en una empresa . Se analizó las competencias duras pero a su vez las competencias blandas, ya que son éstas las que hacen que la persona pueda realizar un trabajo con mayor eficacia y mejores resultados.

Este proceso es considerado fundamental para las organizaciones, por esta razón debe estar a cargo de profesionales. Estos pueden ser de diferentes ámbitos, sin embargo se considera que la formación específica de un psicólogo aporta aspectos particulares, diferentes a los que puede brindar otro tipo de

profesional, así lo plantea Richino (2000). En el caso de la búsqueda realizada por el área de R.R.H.H. , son llevadas a cabo por Licenciadas en Psicología, lo que les permite aportar estos aspectos particulares mencionados por el autor.

El proceso de selección por competencias permite entonces elegir en base a las habilidades que ayudan a hacer mejor determinado trabajo, en vez de basarse solamente en conocimientos técnicos que permiten realizar las tareas pero no asegura que se cumpla de manera satisfactoria y eficaz con la función del puesto (citado en Pérez, et al., 2012).

Es por esto que la selección por competencias ha sido mayormente usada en la actualidad por las diferentes empresas que quieren sobresalir y ser cada vez más competitivas. Además porque buscan encontrar personal acorde a las posiciones, no solamente en conocimientos sino también por su personalidad, lo que permite que los empleados tengan facilidades en el desenvolvimiento diario, y se sientan satisfechos con su trabajo (Alles, 1999).

Este proceso llevado a cabo en el área de R.R.H.H. cumple con las características propias de un buen proceso de selección, asegurando la incorporación del personal más adecuado para cada una de las posiciones que se deben cubrir. Así se evidenció en la búsqueda realizada para Jefe de R.R.H.H, donde paso a paso se fue avanzando hasta encontrar la persona idónea para el cargo.

Las competencias que se buscan en un cargo de alto rango como éste son, liderazgo, dinamismo, proactividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, pensamiento estratégico, buenas relaciones interpersonales y buen nivel comunicacional. En el caso de Jefe de Recursos Humanos estas competencias son de vital importancia para poder asumir el cargo con el profesionalismo que se requiere. No se debe olvidar que no solo éstas competencias son importantes sino que también las competencias duras, relacionadas con los conocimientos específicos adquiridos a través de estudios y de experiencias laborales.

Las competencias de Romina, tanto las blandas como las competencias duras, encajaron perfectamente con el perfil que se había definido en un

principio. Por otra parte las otras dos candidatas, Agustina y Margarita contaban con algunas competencias, y tenían gran potencial, sin embargo no encajaban en el perfil. Por su parte, Agustina, no contaba aun con el perfil para una posición de alto rango por su edad y por su corta experiencia, en el caso de Margarita, podría ocupar una posición de alto rango pero orientada al área de comunicaciones de R.R.H.H. debido a su experiencia y estudios.

Es importante no elegir a personas que no se correspondan con el perfil, ya sea por falta o por exceso, como afirma Alles (1999), ya que seguramente esto traerá inconvenientes futuros. Si es por falta, puede que la persona no cumpla correctamente con las funciones que se esperan, y si es por exceso, el colaborador puede resultar inconforme con su posición, funciones, sueldo etc.

Se observa entonces, que en esta empresa el psicólogo se ocupa de realizar la mejor evaluación y elección posible, teniendo en cuenta todos los aspectos, no solamente el perfil del trabajador, sino también el de la empresa. Personalmente considero que está muy bien organizado y definido el proceso que se lleva a cabo en la selección de personal. Está claro quiénes deben realizarlo y cómo realizarlo, se realizan las diferentes instancias de evaluación para luego analizar las características de cada candidato y de esta manera elegir el mejor.

Como aporte personal, considero que la gestión por competencias en general, es un paso hacia el progreso de las empresas, es una visión completa que permite el desarrollo conjunto de la organización y de las personas que la componen. Tener en cuenta las capacidades individuales de cada una de ellas, es un valor agregado que busca el bienestar y desarrollo.

En la realización de este trabajo, se presentó una dificultad o limitación vinculada al tiempo, por ello, no se logró describir el procedimiento de incorporación de la candidata a la empresa como instancia final del proceso de selección.

Por otra parte como un aspecto a mejorar, para el análisis y descripción de las competencias de cada participante, se hubiese podido utilizar una herramienta más durante las entrevistas, a saber, la grabación de estas. Así

hubiera permitido realizar un análisis más minucioso de esta instancia donde se obtiene tanta información y se puede conocer y crear un juicio de los participantes. Ésta es la instancia más importante del proceso y la información que se obtiene no es solamente a través de la expresión oral y el contenido de ella, sino también de expresión corporal y la forma de interactuar de la persona.

En síntesis, se puede decir, que el área de empleos de R.R.H.H realiza el proceso de selección de manera adecuada cumpliendo con las características que permiten obtener resultados positivos y eficientes. A partir de este proceso se logró la incorporación de una persona totalmente preparada para desenvolverse en el cargo, que poseía todas las competencias necesarias para asumir de manera profesional y responsable el cargo. Mientras que otras dos candidatas que no pudieron aplicar para esta posición por características del perfil fueron tenidas en cuenta para otras búsquedas en el área de R.R.H.H. debido al potencial que evidenciaron.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agut, S. (2000). *Análisis de las necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. Universidad de Valencia. Recuperado de:
<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10518/agut.pdf?sequence=1>
- Albajari, V. & Mames, S. (2008). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Introducción al Estudio de los Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Bonilla, E. & Navarrete, C. (2004). *Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la hotelería*. México: Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_b_e/capitulo_2.html#
- Calderón, G. & Castaño G. (2005). Investigación en gestión humana y cultura organizacional. *Investigación en Administración en América Latina. Evolución y resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Carrillo J. & Iranzo C. (2003). Calificación y competencias laborales en América Latina. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Mexico:

Disponible en:

<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Tratadolatinoamerica nodesociologiadeltrabajo/Calificacionycompetencias.pdf>

De salas, Beatriz (2006). *Competencias en el punto de la mira. Gestión por competencias un caso real*. Universidad politécnica de Cataluña:

España. Disponible en:

<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3634/1/55899-1.pdf>

Enriquez, A., Rentería, E. (2006). Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: Comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. *Suma psicológica*, 13, 2, 229-244.

Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=134216870008>

Marchant L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario*. México: Trillas.

Pérez, I., Adam, G. & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral*.

Fundamentos y Prácticas. Buenos Aires: Paidós.

Pereira, M. (2008). *Diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos*. Chile: Universidad

de Chile. Recuperado de:

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira_m/html/index-frames.html

Preciado, A. (2006). Definición y clasificación de las competencias laborales.

Modelo de evaluación por competencias laborales. Mexico.

Puchol. L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. España: Díaz de Santos.

- Reyes, N., Mendoza P. & Opazo, M. (2008). *Análisis de la Gestión de Competencias y su Integración a un Nuevo Modelo de Gestión del Desempeño*. Chile: Universidad de Chile. Recuperado de:
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/html/index-frames.html
- Richino, S. (2000). *Selección de personal*. 2000 Buenos Aires: Paidós.
- Sánchez, M. (2008). Breves comentarios teóricos sobre la evaluación, desarrollo y certificación de las competencias en información. A propósito de una revisión de la literatura. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n1/aci05708.pdf>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas / Management Skills Development*. Pearson Education.

ANEXO 1

Guía de Observación para las entrevistas de selección

Presentación de los candidatos:

- ¿Es puntual?
- ¿Está bien presentado en relación a su aspecto físico?

Desempeño durante la entrevista:

- Expresión oral del candidato
- Expresión corporal del candidato
- Actitud frente a la entrevista

Contenido de la entrevista:

- ¿Qué responde ante las preguntas del psicólogo y cómo?
- ¿Es coherente?
- ¿Qué capacidades o fortalezas considera el candidato que él tiene?
- ¿Qué debilidades o aspectos a mejorar considera el candidato que él tiene?

