

Universidad de Palermo



Facultad de Ciencias Sociales

Trabajo Final Integrador para la Carrera de Psicología

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS”**

Autor: Andrea Silvina Mallea

Profesor Tutor: Alejandro Castro Solano.

Buenos Aires, Argentina, marzo 2014.

1. INTRODUCCION

El presente Trabajo Final Integrador (TFI) para la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, surge de la pasantía realizada por el autor en el área de Recursos Humanos de un comercializador de productos que opera bajo los conceptos de tiendas por departamentos, supermercados e hipermercados, con presencia en Chile, Argentina, Colombia y Perú.

La práctica tuvo una duración total de 280 horas, en un promedio de 20 horas semanales. Las cuales fueron distribuidas asistiendo al área de empleos del departamento de Recursos Humanos .

En la actualidad, el campo de acción de la psicología ha dejado de ser netamente clínico, se han generado desarrollo teóricos y prácticos para implantar su acción de trabajo dentro de las empresas. La psicología ha empezado a tomar participación en el desarrollo de acciones propias del área de Recursos Humanos dentro de las empresas, tales como la Selección de Personal.

Las organizaciones y las personas se encuentran en constante proceso de atracción mutua. Captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes de la

última década en el área de Recursos Humanos. Esto propone un nuevo modelo de gestión de mayor complejidad para dar valor agregado a las organizaciones.

A partir de esto, se plantea el interés de elegir el tema relacionado con el proceso de selección realizado , con el objetivo de analizar y describir el proceso de selección de candidatos de entre 30 y 40 años de edad, residentes de Capital Federal los cuales se postularon para un puesto de ejecutivo de ventas luego que se iniciara un proceso un reclutamiento en mencionada empresa.

La información se recaudó de dos maneras, por un lado las selectoras brindaron la información necesaria a través de entrevistas directas y por otro lado la información provino de la observación directa durante todas las etapas del proceso de selección del personal. Lo cual permitió comprender las etapas del proceso y a su vez poder contrastar candidatos, e identificar el candidato idóneo para el puesto, haciendo énfasis en las competencias requeridas para el cargo de ejecutivo de ventas.

Objetivo general:

El objetivo general de este trabajo consiste en analizar un proceso de selección de personal basado en competencias para un puesto de ejecutivo de ventas, en la Empresa .

Objetivos específicos:

- Describir las etapas de reclutamiento y selección para un puesto ejecutivo de ventas en la empresa .
- Describir la utilización de la técnica entrevista por competencias aplicada en el proceso de selección de personal en la empresa .
- Identificar y describir las competencias requeridas para un puesto ejecutivo de ventas en la empresa .

- Comparar las competencias identificadas en la entrevista por competencias de los dos candidatos preseleccionados que se ajusten mejor al perfil buscado para el puesto de ejecutivo de ventas de la empresa .

2. MARCO TEORICO

2.1. Perspectiva histórica

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado al hombre un papel dentro de un sistema y de forma implícita o explícita fue siempre el elemento fundamental en el desarrollo de diferentes actividades ya que a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre esta el hombre (Marrau, Archina, Lúquez & Godoy Ponce, 2007).

Según Minolli (2009), a mediados del siglo XIX, el contexto internacional estaba representado por las transformaciones de la Segunda Revolución Industrial, entre sus principales consecuencias sociales se pueden mencionar, el nacimiento del capitalismo industrial, el surgimiento de un sector obrero, la búsqueda de la ganancia a los efectos de este trabajo y la producción masiva de bienes en grandes fábricas. A su vez las nuevas formas de producción derivadas de este período, tuvieron como consecuencia que la labor humana comenzara a resultar más rentable y productiva, pero junto a un nivel de mayor mecanización que condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

En este contexto Frederick Winslow Taylor planteaba que las personas en las empresas tienen como tarea principal el desarrollo de analizar y estudiar la forma de hacer eficiente, el esfuerzo del ser humano. Por esta razón propuso seleccionar a los empleados con aptitudes idóneas y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos

según sus cualidades físicas, en las actividades en las cuales aseguraran mejores resultados según los estudios de tiempos y movimientos. A su vez estableció estándares de producción, que debían ser alcanzados por los operarios. Se realizaba un estudio y una selección científica del trabajo, y por el incremento a la producción se daban incentivos salariales (Hernández Palma ,2011).

Taylor fue quien comenzó a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Contribuyó al establecimiento del estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller ensamblado, podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y eficiencia. La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, como así también mantener los salarios acordes a las realidades del mercado y seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos. Sus hallazgos impulsaron a la creación de los primeros departamentos de *Recursos Humanos* basados en los principios que aún rigen en la actualidad (Werther & Davis 2008).

La psicología industrial nace junto con la organización científica del trabajo, y la propuesta de adecuación física y fisiológica del trabajador propuesta por Taylor, quien como se mencionó antes comenzó realizar estudios de tiempos de ejecución y de movimientos a fin de optimizar el desempeño .Una serie de psicotécnicos se comienzan a utilizar, a fin de medir las diferencias individuales a los distintos puestos de trabajo, con lo que nace la selección de personal, que iba a permitir a los tayloristas ajustar cada ser humano a las características precisas de la tarea y la máquina. Mas adelante con los estudios de Elton Mayo se comienza a considerar los estudios ambientales, mas allá de las condiciones meramente fisiológicas del trabajador, a su vez se empieza a dar importancia a los factores sociales, que incidían en la producción por encima de incentivos económicos o amenazas al obrero y se comienza a plantear también el mecanismo de la motivación humana, la cual era obviada por los psicotécnicos, como también por los tayloristas (Herrero, 2003).

En 1927-1929, Elton Mayo se interesó por la psicología en el trabajo y comienza una corriente de relaciones de las relaciones Humanas. Trabajó en los talleres Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, lo cual le permitió reconocer que el hombre no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que son, sino por el significado emocional que les atribuye, lo cual esta significación se encuentra en relación con las reglas y normas generadas por el grupo en el que se trabaja. Comienza a ser de gran importancia el factor interaccional, y el foco de atención

se desplaza de la tarea a las personas, por lo tanto se empieza a buscar la adecuación del puesto al hombre, y al ambiente de trabajo (Richino, 2008).

2.2. Mercado y demanda laboral en la actualidad

El capitalismo actual necesita refundar su proyecto educativo, debido a los cambios fundados de la sociedad actual transformado desde la ciencia y tecnología. Los nuevos trabajadores deben ser formados en consideración a los nuevos sistemas de organización productiva, y en relación con las demandas crecientes y manejo de tecnologías cada vez mas sofisticadas. El concepto de *competencia* se ha introducido en las propuestas educativas, que remite a saberes, habilidades y actitudes individuales, antes no tomados en cuenta para el desempeño laboral y pretende hacer frente a los nuevos desafíos de competitividad en la nueva organización mundial de trabajo. El capitalismo globalizado no garantiza el pleno empleo. Se debe formar seres humanos con competencias de saber hacer, saber técnico y saber de destrezas, para que puedan disputar los pocos puestos de trabajo que quedan (Estrada Montoya, 2012).

La disminución del empleo tanto a nivel nacional como internacional deriva en una sobreoferta de jóvenes con dificultades para encontrar trabajo. Esto trae como consecuencia un aumento de estándares para contratar nuevos profesionales a quienes se les exigen competencias altamente especializadas (Castro Solano, 2004). Según avanza la tecnología, tienden a extinguirse los puestos de trabajo más simples y rutinarios, y comienzan a proliferar aquellos con tareas más complejas, para los cuales es necesario contar con el personal altamente entrenado (Gottfredson 1997, citado en Castro Solano, 2004).

Actualmente en Argentina, hay desfasaje entre la oferta y la demanda que produce una problemática dificultando considerablemente el proceso de Selección de Personal. Ya que se plantea con urgencia el cambio drástico del perfil tradicional, es decir una redefinición del perfil de empleados requerido, para definir eficazmente los actuales objetivos organizacionales, generándose otro perfil de mayor nivel de exigencia y complejidad. Hoy en día existe una situación paradójica en nuestro país, por un lado hay un alto índice de desempleo, y por otro lado, un considerable porcentaje de la demanda de las empresas queda insatisfecha, por no coincidir con los perfiles que el mercado ofrece (**Pérez Jáuregui**, Adam & Boso, 2012).

Alles (2000) postula que en Argentina como en casi todos los países de habla hispana conviven dos situaciones. Las empresas piden perfiles escasos, profesionales que no son fáciles de encontrar, y por otro lado, los buscadores de empleos no encuentran empleos mientras el desempleo es vivido con pesimismo y como algo doloroso. Los perfiles son cada vez más exigentes, tanto en conocimiento, como en las competencias requeridas, por lo tanto la demanda queda insatisfecha, o muy difícil de satisfacer.

2.3. Concepto de Recursos Humanos.

El *Capital humano* es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades las cuales poseen un impacto importante en el desempeño de una empresa (Sherman, Bohlander & Snell, 1998). Por otro lado, Werther y Davis (2008), postulan que el término refiere a la suma de conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez Gary S. Becker, premio Nobel de la Economía en 1992, quien en su teoría sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida.

El enfoque de recursos humanos es desarrollista, se interesa por el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad, satisfacción, ya que las personas son el recurso central en cualquier organización y cualquier sociedad. Se trata de un enfoque de respaldo que ayuda a los empleados a ser mejores, más responsables y trata de crear un clima en que puedan contribuir hasta el límite del mejoramiento de sus habilidades. Supone que el incremento de capacidades y oportunidades de las personas llevará directamente a mejoras en la eficacia operativa, la satisfacción en el trabajo también será un resultado directo cuando los empleados hagan uso mas pleno de sus habilidades y las personas alcancen mejores resultados (Newstrom, 2007). Cuando se habla de que el hombre es el centro de la Gestión de Recursos Humanos se alude a los seres humanos concretos en la integración de las esferas cognitiva, social, física y afectiva (Zayas, 2010).

Recursos Humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad (Maristany, 2007). Por otro lado, Aquino (2004), postula que la dirección de Recursos Humanos, es el proceso de

selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización, en este proceso se incluyen actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

El *modelo de Gestión de Recursos Humanos* por competencia surge como intento de transformar los modelos tradicionales en un nuevo modelo que sume al esquema competitivo y que maneje al recurso humano bajo un estilo gerencial holístico. El modelo de competencia busca a las personas que pueden desarrollar competencias requeridas para la organización. La persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas a diferencia de los modelos tradicionales que buscan las personas de acuerdo con características para un puesto determinado persiguiendo el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo que tiene un conjunto de tareas conocidas y limitadas (Camejo, 2008).

Según Alles (2000), en sus principios la principal preocupación del área Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales de forma casi excluyente. En la actualidad sus principales funciones son:

- Los empleados deben ser competitivos
- El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros
- Recursos humanos debe crear valor.
- Recursos humanos debe crear compromiso, no realizar vigilancia sobre el personal.

2.4. Selección de personal.

2.4.1 Enfoque tradicional y Enfoque por competencias.

El modelo de *selección tradicional* se basa en una concepción del mercado económico caracterizado por una gran estabilidad productiva, el cual asume que un empleado hace y hará las mismas tareas durante varios años. Actualmente existen otros modelos de selección basados en una concepción diferente del mercado económico y laboral, caracterizado por desarrollar entornos cambiantes, y por una volatilidad, la cual se cree que se acentuará en el futuro. Esto conlleva un cambio constante de tareas y se plantea el hecho que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga conocimientos para desarrollarlos hoy, no da garantía de que sea una persona eficaz y productiva en el futuro. Por lo tanto, las capacidades de aprendizaje, la innovación, su

capacidad de adaptación y flexibilidad, motivación, habilidades de comunicación entre otras no mencionadas, serán las capacidades que se requerirán para desempeñar empleos. En los últimos años se las denomina *competencias* y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se las suele denominar *selección por competencias*, en este sentido la evaluación desde un enfoque se diferencia de otro por los métodos e instrumentos de selección y no en los pasos clásicos de selección (Salgado & Moscoso, 2008).

Desde el enfoque tradicional se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de personas que deberían cubrir con garantías de éxito. Al considerar las competencias no se parte del trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias, al tomar en cuenta las competencias implica no solo atender a los rasgos psicológicos de las personas sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades. Al entender de esta manera las competencias no se habría de apoyar exclusivamente en los exámenes y test psicométricos característicos del enfoque tradicional sino que es necesario el recurso de técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo. La selección basada en competencias requiere definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir y en segundo lugar la evaluación de las competencias en los candidatos del puesto (Gil Flores, 2007).

McClelland (1973, citado en Pérez, 2006), postula que la inteligencia que miden los test, no es útil para predecir el comportamiento exitoso, competente en un puesto de trabajo, sino que se debía poner a prueba en la acción, para observar y evaluar si la persona pone en práctica comportamientos, que se requieren para ser competente. Por lo cual propone abandonar el concepto de inteligencia y el uso de los test de inteligencia utilizada desde el enfoque tradicional de selección, y adoptar el concepto de *competencia* en la orientación, formación y gestión de recursos humanos y utilizar una evaluación centrada en comportamientos, más realista, objetiva y válida.

Se debe comenzar a exigir a los candidatos un perfil que englobe no solo aspectos técnicos, sino valorar otras facetas personales, como la flexibilidad para adaptarse al cambio, la creatividad, la disposición para trabajar en equipo, capacidad de aprendizaje, capacidad de decisión y la capacidad para trabajar en operaciones múltiples, o

interrelacionadas. No solo basarse en el coeficiente intelectual, y los aspectos profesionales como se consideraba desde el enfoque tradicional (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz & Vargas Sánchez, 2004).

Según Pérez (2006), El enfoque de competencias surgió originariamente como reacción y como alternativa al enfoque tradicional. Para el enfoque tradicional es importante definir las características o rasgos que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo, mientras que para el enfoque por competencias, lo importantes es estudiar los comportamientos observables de las personas que realizan bien su trabajo, y a partir de ellos obtener criterios objetivos para desarrollar y evaluar otras personas que deseen ocupar al mismo tipo de trabajo.

2.4.2 Concepto de Selección de Personal.

La *selección de personal* es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa en particular para el gestor o directivo empresarial (Pérez Velázquez, Ortiz Abellán & Hernández Almaguer, 2011).

Salgado y Moscoso (2008), postulan que la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Lo cual implica ciertos aspectos como el empleo de instrumentos evaluativos, los cuales tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos a los puestos, además este proceso requiere de un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos. Asimismo es preciso conocer cuales son las características del puesto y comprobar hasta que punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia, o cualquier otro tipo de característica para un buen desempeño del puesto de trabajo que con frecuencia se las denomina *competencias* y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar *selección basada en competencias*.

2.4.3 Etapas del Proceso Selección de Personal.

Autores de reconocido prestigio en Recursos Humanos, tales como Werther y Davis (2008), Sherman, Bohalnder y Snell (1999), Chiavenato (1994), coinciden en que el proceso de selección consiste en una serie no mayor de ocho pasos específicos, que se utilizan para decidir que candidatos deben ser contratados. Para la mayoría de las empresas el proceso inicia con la revisión de las solicitudes de empleo y termina con la decisión de contratar a uno de los candidatos.

2.4.3.1 Análisis y descripción del puesto

Alles (2003), sostiene que la *descripción de puesto* es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica que, de una manera resumida, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización específica. El *análisis del puesto* se hace a partir de la información recogida, y se utiliza para darle solidez a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto. La información necesaria para realizar el análisis del puesto son las actividades del puesto y comportamiento asociado, estándares de rendimiento, máquinas u otros elementos necesarios, condiciones laborales, posición y requerimiento acerca de la personalidad. Las descripciones de puestos no hacen referencias a las personas que los ocupan, sino que brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Se pretende identificar las competencias presentes en las personas que trabajan actualmente y se desempeñan de forma exitosa. Se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio observación y análisis que permiten identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Luego se estandarizan las competencias por cada rol y posición definiendo así las competencias que en el futuro se requerirá a las personas que ingresen en la organización (Sánchez Rodríguez, Martínez Martínez & Marrero Fornaris, 2005).

Según Sherman, Bohalnder y Snell (1998), los gerentes de una organización deben ser capaces de demostrar que la especificación del puesto utilizada para elegir a los empleados, se relaciona de manera específica con las obligaciones de dicho puesto, debe procurar asegurarse que no se contraten empleados basándose en requerimientos

individualizados que satisfagan caprichos personales, y que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto.

La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los parámetros (dimensiones), que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil (Pérez Velázquez, Ortiz Abellán & Hernández Almaguer, 2011).

2.4.3.2 Reclutamiento.

Gómez-Mejía, Balkin y Candy (2001), refieren *reclutamiento* como el proceso que consiste en generar un grupo de candidatos cualificados para cierta vacante. La organización anuncia la disponibilidad de puestos en el mercado y debe atraer a los candidatos que solicitan el puesto. Asimismo la empresa busca candidatos dentro y fuera la misma.

La etapa de Reclutamiento posee aspectos que son fundamentales a determinar, como las fuentes de reclutamiento que pueden ser manera interna o externa. Las internas pertenecen a la propia empresa, que a veces son las más convenientes, y responden a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa, redes sociales o en la radio, empresas de la competencia, etc. (Mejías, 2000).

2.4.3.3 Preselección.

La *preselección* tiene lugar una vez recibido los currículos provenientes de presentaciones espontáneas de diferentes fuentes, como de redes sociales, avisos periodísticos, etc. Luego se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos sobre la base de requisitos formales. De esta manera el selector ya cuenta con el perfil elaborado por la empresa, y sobre esto se procede a realizar las primeras entrevistas (Richino, 2008).

Cuando un candidato pasa a ser interesante, se realiza una verificación mediante una llamada telefónica al postulante, ya que es una fuente de información externa al

curriculum y permite evaluar si vale la pena una posterior entrevista personal. Es una importante forma de ahorrar tiempo y agilizar el trabajo. Se realizan preguntas planificadas y puntuales para corroborar si coincide con la información del currículum vitae (Mejías, 2000).

2.4.3.4 *Entrevista de selección.*

Según Alles (2003), la entrevista laboral es una herramienta de suma importancia en la selección de personal, ya que tiene una influencia decisiva respecto a la vinculación o no, de un candidato al puesto. La entrevista es un diálogo que tiene un propósito definido, en la cual existe una correspondencia mutua.

La *entrevista de selección* reside en una entrevista preliminar, que consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto (Zarazúa Vilchis, 2013). Más adelante se hará hincapié en profundidad en el concepto de Entrevista de Selección y sus implicancias.

2.4.3.5 *Aplicación de pruebas de idoneidad.*

En esta etapa se utilizan pruebas que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto. Las pruebas de selección se consideran mediciones de aptitudes, o conocimientos que miden la capacidad de las personas de aprender a adquirir habilidades, y también están las pruebas de rendimiento, las mismas refieren a lo que el individuo sabe o puede hacer en ese momento. Estas pruebas deben tener *validez*, es decir, estar en relación con las actividades que se van a desempeñar y tiene que tener *confiabilidad*, por lo cual cada vez que se aplique la misma prueba al mismo individuo, se obtendrán resultados similares (Zarazúa Vilchis, 2013).

La elección de los instrumentos y su metodología, depende del enfoque desde el cual se este abordando la selección de personal (Salgado & Moscoso, 2008).

Según García (1998), en un proceso de selección se preparan conjuntos de pruebas que suelen ser representadas por baterías, que evalúan de forma global un individuo. Existen diferentes tipos de pruebas que pueden llevarse a cabo a los fines de la selección de aspirantes para complementar la información.

Tabla 1. Pruebas de idoneidad utilizadas en Selección de Personal.

Tipo de prueba	Que evalúan
Pruebas Cognitivas	<p>Evalúan inteligencia o capacidades intelectuales generales que valoran la memoria; vocabulario; fluidez verbal y destreza numérica. Dentro de ellas se encuentran las pruebas que evalúan habilidades cognoscitivas específicas (razonamiento inductivo y deductivo; comprensión verbal; memoria y habilidad numérica). Permiten tener una medición objetiva de aspectos cognitivos y orgánicos. Como el Test Wais.</p>
Pruebas de habilidades psicomotrices	<p>Las <i>pruebas de habilidades psicomotrices</i> evalúan coordinación y destreza.</p> <p>Las <i>pruebas de muestreo del trabajo o pruebas de aptitud</i> se le exigen al candidato desempeñar una o varias tareas inherentes al puesto a ocupar.</p>
Pruebas de personalidad	<p><i>Pruebas psicotécnicas de personalidad:</i> es un análisis apoyado en la estadística, que mide ciertos rasgos identificables, descritos y cuantificables. Corresponden a los inventarios y cuestionarios. (Test de los Factores de Personalidad de Cattell (16 PF); el MIPS).</p> <p><i>Pruebas Proyectivas de personalidad:</i> Se basan en las teorías de la Personalidad. Buscan lo particular de cada persona. Dan una visión general y cualitativa de la personalidad. (Zulliger).</p>
Entrevistas de Selección	<p>Instrumento mas utilizado para la selección de personal: hay de diferentes tipos pero todas buscan conocer datos relevantes del candidato sobre una base de preguntas.</p>

Técnicas de simulación	<p style="text-align: center;">Tratamiento y solución de casos.</p> <p style="text-align: center;">Role playing</p> <p style="text-align: center;">Psicodrama</p> <p style="text-align: center;">Dinámica de grupos</p>
------------------------	---

2.4.3.6 Análisis y evaluación de datos.

Análisis y evaluación de datos, es la quinta etapa de selección de personal, donde se analiza y se compara los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas, permite situar a cada candidato en relación con el perfil solicitado (Richino, 2008).

2.4.3.7 Entrevista con el supervisor o jefe y decisión de contratar.

El supervisor o jefe inmediato del posible empleado, es quien en último término toma la decisión de contratarlo acompañado del departamento de selección, además de ser la persona más indicada para evaluar algunos aspectos técnicos (Zarazúa Vilchis, 2013).

Según Richino (2008), en esta etapa se puede realizar una prueba técnica, que puede adquirir una forma más de prueba objetiva de múltiple elección, como problemas para resolver o preguntas variadas que abarquen diferentes temas, o una charla de intercambio profesional con un especialista o supervisor.

El personal encargado de realizar la selección de personal presta un servicio especializado, aplica las técnicas de selección y recomienda aquellos candidatos que juzgue idóneos para el puesto al organismo solicitante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de la línea, es decir de cada jefe (Chiavenato 1994).

2.4.4 Entrevista de selección.

2.4.4.1 Concepto de Entrevista de Selección.

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante del puesto. El entrevistador tiene como objetivo responder a preguntas del tipo ¿Puede este candidato desempeñar este puesto? ¿Como se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Dicha técnica constituyen la técnica mas utilizada para formular decisiones de selección de personal, permitiendo sondear el potencial de los profesionales. Se produce a su vez un intercambio de información donde el entrevistador obtiene información del solicitante y este mismo obtiene información de la organización. Si bien las entrevistas presentan grandes ventajas, a su vez muestran aspectos negativos en cuanto a la confiabilidad y validez (Werther & Davis 2008).

Durante el proceso de selección, se realiza una entrevista personal, es el factor que mas influye en la decisión final respecto a la aceptación o no, de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que pueda producir resultados esperados (Chiavenato, 1994).

2.4.4.2 Etapas de la entrevista de selección.

2.4.4.2.1 Preparación del entrevistador.

La preparación del entrevistador, es la primer etapa que consiste, en primer lugar que el entrevistador conozca en detalle los requerimientos del puesto y su cobertura. Asimismo debe familiarizarse con el contenido del curriculum vitae del candidato, para no acudir a este constantemente durante la entrevista. Debe conocer todo lo más que pueda del puesto y el candidato, también corresponde planificar líneas generales de los temas a tratar y sobre el tiempo disponible. Es óptimo preparar información para el candidato sobre el puesto ofrecido y los próximos pasos del proceso y anotar comentarios mientras las impresiones están aun frescas y antes que otros asuntos interfieran (Ansorena Cao, 1996).

Según Alles (2003), en el momento de la planificación de la entrevista, será necesario detectar temas sobre los cuales desea indagar, o dudas sobre el candidato. Es aconsejable trabajar con el curriculum vitae, ya que se podrá realizar anotaciones en el costado del mismo. Se recomienda al selector no realizar otras citas con estrecho margen entre una reunión y otra.

2.4.4.2.2 Creación de empatía

La segunda etapa del proceso de una entrevista corresponde a la creación de empatía, donde el entrevistador tiene por labor crear un ambiente de aceptación recíproca. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen humana y amistosa al candidato incluso aunque no vaya a ser contratado. (Werther & Davis, 2008).

Según Swan (1991), la creación de una atmosfera armoniosa ayuda a obtener más y mejor información del candidato. El trabajo del selector requiere vencer y aminorar la tensión y la incomodidad que la mayoría de los candidatos experimenta inevitablemente al llegar a una entrevista, ya que llegan a ser evaluados a un territorio nuevo, y poco familiar. Es de suma importancia saludarlo con el nombre o apellido, presentarse y agradecer que hayan venido. Se puede ofrecer algo para tomar, preguntar por el tiempo en la ciudad y todo lo que parezca razonable para ayudar a los candidatos a sentirse cómodos cuando se inicie la entrevista.

La entrevista debe realizarse en un ambiente apropiado para que los postulantes puedan hablar con libertad. Es importante que ambos ocupen un lugar apropiado, es ideal realizar la entrevista en una oficina con un escritorio donde cada uno se siente al frente del otro para facilitar la comunicación de ambos. Así mismo la actitud y comportamiento del entrevistador determinara en gran grado la comodidad del solicitante. Si el entrevistado se siente cómodo será mas productiva la entrevista. (Alles, 2003).

2.4.4.2.3 Desarrollo de la entrevista.

La etapa siguiente corresponde al desarrollo de la entrevista, es decir, la entrevista propiamente dicha. El entrevistador da inicio a la entrevista, de acuerdo a su criterio y habilidad, se orienta con el uso de las diferentes formas de las preguntas con el fin de obtener la información requerida acorde con los temas organizados en forma secuencial como información familiar y social, formación académica, etc. Se busca identificar la motivación por el cargo que tiene el candidato, el nivel de estabilidad emocional, económica y social, el tipo de relaciones que establece, la resolución de problemas, los logros de objetivos, aportes, o valor agregado en los diferentes cargos desempeñados, metas y objetivos propuestos para el futuro, se hace un recorrido alrededor del proyecto

de vida del entrevistado a través de la exploración. El entrevistador debe indagar acerca de las incongruencias que haya encontrado en su curriculum vitae o en la información que se fue recogiendo para poder establecer de forma clara y concreta el perfil del entrevistado y compararlo con el requerido (Piñeros Botero & Mejía Solano, 2008).

Se necesita un conjunto de preguntas eficaces para descubrir, profundizar y comprobar cada experiencia de los antecedentes del candidato. Las personas no traen sus logros de sus empleos o de su preparación académica, sino que traen su iniciativa, su pensamiento analítico, su motivación, su capacidad para trabajar bajo presión, además de otras cualidades. Una de las funciones de la entrevista es ir más allá del conocimiento para saber como lo hicieron. Es importante hacer preguntas abiertas y evitar las preguntas cerradas. Además el entrevistador debe controlar la dirección de la entrevista y debe dominar la habilidad de llevar al candidato a otro asunto si se ha desviado o cambiado el tema de conversación (Swan, 1991).

Se debe prestar atención también a la *comunicación no verbal*. Las expresiones faciales, los gestos, la posición del cuerpo y los movimientos de un solicitante proporcionan pistas referentes a sus actitudes y sentimientos (Sherman; Bohlander & Snell, 1999).

Uno de los puntos a observar es la *ocupación del espacio* ya que alrededor de nuestro cuerpo definimos zonas de comunicación especializadas, entre ellas la zona de intimidad, la zona de presión y la zona exterior siendo el límite de esta última, la distancia óptima de entrevista. La elección de la *distancia de comunicación*, ya es una manera de comunicarse, se puede observar los campos si esta sentado, el balanceo del tronco siendo la única manera de hacer variar la distancia de comunicación permite ver por ejemplo si penetra la zona de intimidad o aleja su tronco de la zona de exterior. Los miembros también comunican y expresan las modificaciones de posturas en correlación con lo que dice verbalmente. A su vez la observación de los gestos, de su sincronización con la palabra, su amplitud permite otorgar a las palabras una nota de autenticidad. Se deben observar temblores, si juega con algún objeto o si se acaricia alguna parte del cuerpo, de los cuales se puede inferir por ejemplo un nivel de ansiedad. Nuestro rostro contiene centenares de músculos que otorgan muchos matices en la expresión al igual que la mirada. No se debe dejar de observar los elementos de comunicación emitidos por la boca y la vía acústica como el tono y volumen sonoro (Pierre Doury, 1991).

En la relación entrevistado- entrevistador, surgirán los indicadores que permitirán hacer una evaluación el solicitante- El campo de la entrevista debe configurarse a partir

de las variables que pertenecen a la persona evaluada, de modo tal que en la entrevista quede plasmada la personalidad del entrevistado. La manera en que el entrevistado hace su presentación, la manera en que realiza el contacto personal, permite al evaluador hacer inferencias acerca del entrevistado (Albajari & Names, 2008).

El rol del psicólogo como selector interviene en la entrevista de una manera constructiva, ya que debe interpretar o decodificar los mensajes que digital y analógicamente transmite el entrevistado en dicha situación de entrevista. Esto depende de mapas mentales y de los modelos teóricos que el profesional sustente. Su rol es de construir significados y sentidos cuya herramienta fundamental es su propia persona y las competencias comunicacionales que posibilitan la interacción de quienes acudan a el (Marrau, Archina, Lúquez & Godoy Ponce, 2007).

2.4.4.2.4 Finalización.

Cuando el entrevistador siente que ya ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, y luego de preguntar al candidato si tiene algún comentario final, es el momento de la *finalización* de la entrevista. En este momento de la etapa, el entrevistador puede resumir los pasos del proceso de selección que realiza la empresa, independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador acerca de la idoneidad del candidato no es conveniente indicarle perspectivas de obtener el puesto (Werther & Davis, 2008).

2.4.4.2.5 Evaluación.

A partir que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar *la evaluación del candidato*, debido a que los detalles están frescos en su memoria en ese momento, chequear las notas si ha registrado a fin de completar la información reunida para tomar ciertas decisiones acerca del candidato a fin de ser aceptado o rechazado (Chiavenato, 1994).

La última etapa se llama Evaluación, en la cual el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato (Werther & Davis, 2008).

2.4.4.3 Tipos de entrevista de selección

Sherman, Bohlander y Snell (1999), Werther y Davis (2008), Sherman, (1999), Chiavenato (1994) coinciden que las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que utilizan para descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la estructura y el control que ejerce el entrevistador.

- Entrevista estructurada: contiene una serie estándar de preguntas con base en el análisis y conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante. Se basa en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto. También existen respuestas modelos las cuales determinan con anticipación para cada pregunta, a su vez sigue consistentemente un mismo procedimiento en todos los casos para cada uno de los solicitantes para que cada uno de ellos tenga la misma oportunidad.
- Entrevista semiestructurada: incorpora mayores grados de libertad a partir de temas o disparadores a partir de áreas a explorar. Una vez planteada el área hay ciertos grados de libertad porque el interés radica en examinar como se maneja el postulante, en función de los temas que se le plantean, de acuerdo a su propio criterio. Se le ofrece que se organice a partir de la propuesta del entrevistador, lo cual evidencia su disposición para adecuarse y resolver aspectos prácticos con cierta autonomía
- Entrevista no dirigida: el entrevistador adopta una postura de cuidado para no influir en las observaciones del solicitante y realiza preguntas abiertas de tipo genérico para que el solicitante se exprese libremente con un mínimo de interrupciones.
- Entrevista grupal: es un tipo de esta entrevista consiste en que el candidato se reúne con un grupo de entrevistadores que preguntan a la vez. Un tipo de entrevista grupal es el *Assessment Center* la cual es una técnica de evaluación de las más utilizadas dentro de procesos de selección que permite evaluar aptitudes y actitudes para un puesto de trabajo y predecir el futuro comportamiento del postulante en base a los resultados de múltiples ejercicios de evaluación. Se caracteriza por incorporar diferentes ejercicios de los cuales se obtiene información del candidato desde varios puntos de vista (Albajari & Names 2008). Consiste en una serie de ejercicios programados a realizar en

modo individual en situación grupal. Incluye una serie sucesiva de tareas o situaciones a las cuales las personas se enfrentan habitualmente lo cual permite identificar tempranamente el potencial y orientación profesional (Mejias ,2000).

- Entrevista por computadora: muchas empresas han desarrollado sistemas expertos para recolectar información preliminar y comparar los candidatos. El sistema plantea a los candidatos de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para el puesto y después compara las respuestas con el perfil ideal. Se puede ver un resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de respuestas contradictorias y un informe de tiempo respuestas.
- Entrevista por competencias (entrevista por descubrir comportamientos): es una herramienta de reciente introducción en el campo. Consiste en identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado para un puesto específico. Se le pregunta al solicitante que hizo en realidad en cierta situación lo cual permite suponer el desempeño laboral anterior para predecir la actuación futura del solicitante.

2.4.4.4 Entrevista por Competencias

La evaluación de competencias puede concebirse como un proceso, por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo y así poder formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Esta evaluación se produce antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal para cubrir un puesto de trabajo que pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que este alcance sus objetivos (Gil Flores, 2007).

La entrevista por competencias es una entrevista semiestructurada, que focaliza en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, que pueden ser utilizados como predictores de sus comportamientos en el futuro. La dinámica de una entrevista por competencias se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales (Aquino, 2004).

La entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas. El entrevistador pregunta sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse. Esto se basa en un *ECRO*, esquema conceptual – referencial- operativo a partir del cual se genera una hipótesis que se va confirmando en el proceso de evaluación. Se evalúa todo lo que ocurre en el campo a través de los diferentes canales de comunicación, de su contenido y dinámica a partir de una adecuada disociación instrumental. Se intenta detectar la conducta de las personas a través de sus áreas de expresión. El entrevistador debe adoptar una observación participante, formular hipótesis, verificar, rectificar las hipótesis en función de lo observado, para obtener datos del comportamiento total del candidato. La pregunta debe ser breve, clara específica, si son referidas al pasado deben ser orientada a lo que realmente hizo el candidato. Se espera que las respuesta del entrevistado sean concretas y traducibles en conductas, que transmitan experiencia pasada estilo flashbacks. También se debe estimular a recordar cuando la persona manifiesta no acordarse (Pérez Jáuregui, Adam & Boso, 2012).

Levy-Leboyer (1997) postula que toda evaluación de competencias presenta un carácter original en comparación con las evaluaciones que preceden a una decisión, es decir, en estas últimas se limitan a reunir información sobre un individuo para tomar la mejor decisión posible, intenta coincidir mejor las cualidades individuales y las exigencias del puesto a cubrir, mientras que en la evaluación de competencias se determina no solo las competencias que posee sino también las que debería adquirir una persona e incluso los posibles medios para lograrlo.

Según Alles (2003), la entrevista por competencias presenta ciertas ventajas en relación a la entrevista tradicional, como por ejemplo poner en evidencia los conocimientos, habilidades y actitudes movilizados para alcanzar resultados o bien operar sobre distintas situaciones. También sirve para visualizar los comportamientos observables y predecir conductas en una amplia variedad de circunstancias y desafíos, a su vez evalúa con mayor objetividad los recursos con los que cuenta el postulante y aquellas herramientas que debe desarrollar.

2.4.4.5 ¿Qué son las Competencias?

A menudo los conceptos de competencia, capacidad y habilidad se utilizan de manera aleatoria, asistemático e indistinta. La *Competencia laboral* es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. Se refiere a una capacidad real y demostrada de realizar una tarea la cual pone en juego un conjunto integrado de capacidades, habilidades, destrezas y también actitudes. Estas mismas deben estar vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto específico. Por otro lado al hablar de capacidad se refiere a las habilidades cognitivas complejas, que posibilitan la articulación de saberes como conceptos, técnicas, métodos, valores, información, para actuar e interactuar en situaciones determinadas de diversos contextos. Cuando se dice que una persona ha desarrollado una *habilidad* alude a que ha adquirido una práctica en metodologías y técnicas que son específicos de su área de trabajo (OIT, 1997, citado en Alabajari y Mames 2008).

Según Pérez (2006), una competencia consiste en la puesta en práctica de un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a la realización de una determinada actividad con eficacia. Para que esto suceda la persona necesita poseer ciertos conocimientos sobre como se realiza la acción (saber, saber hacer), una actitud acorde con la acción a llevar a cabo (saber estar), cierta motivación para empezar a realizar la acción (querer hacer) y características de personalidad compatibles con la actividad como así también condiciones contextuales favorecedoras de la acción (poder hacer).

Según Aquino (2004), las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que le ha encargado el individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura.

Spencer y Spencer (1993) definen una competencia como una característica subyacente en el individuo, es decir como una parte profunda de la personalidad que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación, la cual anticipa el comportamiento o desempeño. Levy-Leboyer (1997) describe una característica más de las competencias, postula que estas se desarrollan con la experiencia en diferentes momentos en la vida de una persona.

Según Spencer y Spencer (1993) existen varios tipos de competencias:

- **Motivación:** se refiere a los objetivos que una persona considera o desea sólidamente. Las motivaciones dirigen, conllevan y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones y alejan de otras.
- **Características:** las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones.
- **Concepto propio o de si mismo:** las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

El modelo de Iceberg (Spencer & Spencer, 1993) explica la división de las competencias en dos grupos, el de las Competencias visibles y no visibles, es decir las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar como el concepto de si mismo, las actitudes, los valores, motivos y rasgos de personalidad.

2.4.5.1 Competencias de un vendedor y de perfiles comerciales.

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo, surgen una serie de competencias diferenciados dentro de una organización. Para puestos de empleados se requiere: flexibilidad, motivación para buscar información, capacidad de aprender, orientación al logro, motivación para el trabajo bajo presión, colaboración en grupos multidisciplinares y orientación hacia el cliente (Gil Flores, 2007).

Según Alabajari y Mames (2008) cada empresa debe definir que tipo de vendedor se esta necesitando incorporar, pero aun así la gran mayoría de los perfiles de vendedores reúnen características esenciales para el puesto.

- **Capacidad de organización y planificación:** la capacidad para organizar elementos diferentes en un todo homogéneo, determinando los pasos, plazos y recursos necesarios para al alcanzar una meta propuesta. Es necesaria ya que un vendedor deberá organizar su propia agenda de trabajo, llamara clientes, pactara encuentros para la presentación de los productos y efectuar cobranzas. Por lo

general se requieren personas metódicas, ordenadas y puntuales en cuanto al uso de recursos disponibles.

- *Capacidad de observación y de análisis* para diferenciar lo esencial de lo accesorio, también es necesaria dicha capacidad para identificar los problemas y diagnosticar las posibles causas. El vendedor debe incrementar carteras de clientes de la empresa y estar atento a todas las variables que puedan influir de manera positiva o negativa para así poder implementar la estrategia adecuada.
- La *habilidad verbal* alude a la capacidad de expresar las ideas de forma clara captando la atención del interlocutor. La habilidad verbal y la presentación personal son necesarias para atraer la atención del futuro comprador ya que el vendedor es la cara visible de la empresa y en el momento de la presentación la está representando, por lo tanto por óptimo que sea el producto que el vendedor comercialice, sino lo acompaña con una correcta presentación y con habilidad para expresar sus ventajas competitivas frente a otros productos es probable que fracase su labor.
- *Capacidad de empatía*, y así poder saber identificar las necesidades del cliente y poder actuar en consecuencia. El vendedor debe poder ponerse en el lugar del otro, tener tacto en las relaciones que entabla para poder captar las necesidades reales de los clientes. Es necesario que el vendedor cause buena impresión al futuro comprador a partir de un juego de seducción y hasta de cierta agresividad para vender productos.
- La *capacidad de negociación*: el vendedor deberá ser lo suficientemente hábil y flexible para no perder la oportunidad de realizar una gestión exitosa que sea beneficiosa para ambas partes. Esto se vincula con la forma que en la que se establecen los términos de intercambio, donde emerge un conflicto de intereses respecto de una o más cuestiones que deben resolverse satisfactoriamente para realizar el negocio. Muchos de los vendedores tienden a no preocuparse por si el cliente queda satisfecho luego de haberse realizado la operación comercial y solo tienen como objetivo concretar la venta, no piensan en retener en cliente lo cual provoca pérdidas a la empresa ya que permanentemente deben buscar clientes nuevos o recuperar los clientes perdidos.
- *Capacidad de argumentación*: se espera que el vendedor pueda argumentar con criterio lógico y pueda procesar información y transmitirla de manera

convinciente a otros. Los vendedores hacen uso de su persuasión y argumentación para poder convencer al cliente de que el producto que esta adquiriendo es el adecuado, sin usar fuerza, ni presión o violencia.

- *La tolerancia al estrés* es la capacidad requerida para mantenerse firme en el carácter o en una postura ante situaciones de presión u oposición permanente.
- *La honestidad y la integridad* también son capacidades necesarias para actuar conforme a las reglas y normas éticas establecidas como en todos los puestos de trabajo pero en el caso del vendedor esto se acentúa ya que manejará dinero.
- *Iniciativa* es una capacidad que estima llevar adelante propuestas para ponerse en movimiento y así poner empuje y agresividad al servicio de la labor. Y por ultimo otras de las características esenciales que debe tener un vendedor es la capacidad de reconocer la figura de autoridad, como por ejemplo recibir órdenes de un superior aceptándolo como una figura de autoridad.

3. METODOLOGÍA.

3.1 Tipo de estudio.

El presente estudio es de tipo descriptivo.

3.2 Participantes.

Fueron participes dos candidatos preseleccionados para un puesto de ejecutivo de venta luego de un proceso de reclutamiento en una empresa. Los candidatos preseleccionados eran residentes de Capital Federal, de sexo masculino y tienen entre 30 y 40 años de edad. Los mismos no tenían estudios universitarios pero han tenido amplia experiencia en ventas.

El personal de selección esta compuesto por personas de sexo femenino, residentes de Capital Federal las cuales tienen entre 25 y 40 años de edad. Las mismas son recibidas de la carrera de psicología.

3.3 Instrumentos.

Se utilizó para el análisis de datos observados, las notas propias y de las demás selectoras de la empresa. Además del perfil del puesto previamente confeccionado como también los curriculum vitae de los preseleccionados publicados en un portal web, instrumento utilizado por la empresa para reclutar de manera externa candidatos.

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- Curriculum Vitae de los candidatos para el puesto de ejecutivo de ventas intangibles.
- Registro de la observación no participante de las entrevistas de selección de personal por competencias de la empresa .
- Registro de observación del procedimiento de selección de personal de los selectores de la empresa.
- Entrevistas semidirigidas con el personal de selección de personal a cargo de las entrevistas de los candidatos preseleccionados para analizar e intercambiar ideas acerca de lo observado al final de cada entrevista. Asimismo se hizo hincapié en las áreas más importantes como aspectos formales, la comunicación global (verbal y no verbal), competencias y aptitudes, experiencia laboral, objetivos profesionales y por último el área de intereses y motivaciones.
- Informe de la entrevista con el jefe del área del puesto a cubrir.

3.4 Procedimiento.

Se realizó la observación de todo el proceso de selección de personal por competencias de los candidatos preseleccionados para un puesto de ejecutivo de ventas en la empresa . Se comenzó por conocer en profundidad el perfil para el puesto vacante. Luego de publicar el aviso se realizó un screening telefónico. Así mismo se tomó registro por escrito de la observación participativa de las entrevistas de selección de personal por competencias, las cuales fueron realizadas por un selector de la empresa dentro de las instalaciones de las mismas. Las entrevistas tuvieron una duración de 40 minutos aproximadamente. Entre las cuales se exploraron las diferentes áreas como los aspectos formales, trayectoria académica, trayectoria profesional, la comunicación global (verbal y no verbal), el área de las competencias y por último el área de intereses y motivaciones. También se tuvo en cuenta el tipo de preguntas y la forma de entrevistar de los selectores de personal. Al final de la entrevista se realizaba una entrevista con el selector para profundizar en observaciones y opiniones del candidato entrevistado. Se observó continuamente las decisiones, opiniones e informes por parte del equipo de empleos referidos al proceso de selección hasta dar con el candidato idóneo para el puesto y la finalización del proceso.

4. DESARROLLO

4.1 Proceso de selección.

4.1.1 Selección de personal en la empresa

Al momento de realizar la práctica, el departamento de Recursos Humanos de la empresa, se encontraba compuesto por el gerente de recursos humanos, la subgerente de recursos humanos, la jefa de recursos humanos, la coordinadora de selección de personal y seis selectoras de personal. Asimismo todo el personal es de género femenino y la mayoría de las mismas son graduadas de la carrera de psicología.

El área de empleo busca una gran variedad de puestos lo que implica una gran variedad de personas entre sí. Para ello la empresa cuenta con seis selectoras, encargadas de los procesos de selección de personal, las cuales cada una de ellas trabaja con un gerente de una determinada área dentro de la empresa por lo cual sus búsquedas se orientan a perfiles específicos de acuerdo a esa área.

La empresa adoptó recientemente, el modelo de selección de personal basada en competencias, ya que considera que la introducción de nuevos conocimientos que conlleva a un procedimiento diferente que busca ligar los procesos de selección, con el desempeño del puesto y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente, lleva a la empresa a alcanzar resultados más efectivos en cuanto a su productividad. Esto se relaciona con lo que explica Salgado y Moscoso (2008), respecto al enfoque por competencias.

4.1.2 Inicio del proceso de selección

Se comenzó el análisis y descripción de las etapas implicadas en un proceso de *selección de personal* de la empresa, cuando se presentó en el departamento de Recursos Humanos una demanda de personal desde el sector *tiendas* de la empresa mencionada. Se solicitaba la necesidad de cubrir una vacante para un puesto ejecutivo de ventas intangibles. Una vez planteada dicha vacante, se dio inicio al proceso de selección de personal, el cual consiste en once pasos en la empresa. Esto coincide con lo que postulan diversos autores, tales como Werther y Davis (2008), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Chiavenato (1994), acerca de la serie de pasos específicos

que se utilizan para decidir que candidatos deben ser contratados en un proceso de selección en una organización.

En primer lugar se asignó a una de las selectoras del departamento de selección de personal de la empresa, la tarea de realizar la búsqueda de personal para cubrir la vacante del ejecutivo de venta. La selectora lleva trabajando en la empresa tres años y posee amplia experiencia en búsquedas de perfiles comerciales para mencionada empresa.

El primer paso que realizó la selectora fue pedir a los superiores del departamento de ventas que llenen el formulario con los parámetros que servirán de referencia para contrastar las requerimientos y competencias valoradas en los candidatos al puesto. Esto se relaciona con lo que postula Pérez Velázquez, Ortiz Abellán y Hernández Almaguer (2011), con respecto al primer paso del proceso de selección el cual se define análisis y descripción del puesto

La empresa busca en las personas aspectos formales (mayores de 18 años, hombres y mujeres, estudios secundario completo, buena presencia), conocimientos o habilidades (experiencia requerida según el puesto) y competencias generales (excelente disposición al cliente, actitud positiva que transmitan energía, flexibilidad diversas tareas, capacidad para aprender y desarrollarse, seguridad en sí mismo) y competencias específicas (según el puesto). Por lo cual en el formulario utilizado en el análisis y descripción del puesto, se detalla toda esta información basada en los requerimientos para el puesto de ejecutivo de venta en la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la empresa , realiza un proceso de selección basado en competencias, por lo cual es muy importante en el paso de análisis y descripción del puesto, definir previamente las competencias requeridas para el puesto, es decir, en este caso las competencias necesarias para un ejecutivo de ventas. Esto coincide con lo que plantea Gil Flores (2007), en relación a la definición previa de las competencias valoradas para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir.

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, se resume los principales datos acerca del perfil del ejecutivo de ventas en el siguiente cuadro:

Tabla 2. *Información relevante del puesto ejecutivo de venta de la empresa Falabella.*

Posición	Ejecutivo de ventas
Área	Ventas
Lugar de trabajo	Microcentro
Remuneración	Sueldo básico + plan de comisiones
Edad	30 a 40 años
Formación requerida	Secundario completo. Ingles (deseable)
Experiencia requerida	Experiencia en puesto similar de no menos de 2 años
Competencias requeridas	Orientación al cliente. Trabajo en equipo. Orientación a resultados. Motivación. Habilidades para la comunicación

4.1.3 Reclutamiento.

Para el reclutamiento de los ejecutivos de ventas, se decidió que el proceso de reclutamiento se haría de manera externa ya que no se consideró que se tuvieran recursos dentro de la empresa para llevarlo a cabo de manera interna. Por lo cual, luego de revisar y sintetizar la información acerca de la vacante a cubrir se procedió a redactar un anuncio en el portal web de bolsa de trabajo el cual es uno de los más utilizados en Argentina, con el objetivo de llamar la atención, atraer e invitar a un contingente de

candidatos espontáneos suficientes para abastecer el proceso de selección. Esto coincide con Mejías (2000), sobre las fuentes reclutamiento que pueden ser manera externa. De esta manera la empresa comunicó y divulgó la oferta de trabajo para su puesto vacante de ejecutivo de ventas, cumpliéndose lo que plantean Gómez-Mejía, Balkin y Candy (2001), cuando describen el proceso de reclutamiento.

4.1.4 Preselección de los candidatos.

Al momento que la empresa comenzó a recibir las postulaciones de los candidatos a través del portal web donde fue publicado el anuncio, se dio inicio a la etapa de la preselección. Como se mencionó antes, la preselección según Richino (2000) tiene lugar una vez recibido los currículos que luego se clasifican en base a los requisitos.

A la hora de la preselección de un Curriculum vitae se tienen en cuenta aspectos formales (prolijidad del CV, tipo de escritura, errores de ortografía, extensión desmesurada, etc.), aspectos estructurales (edad, sexo, estudios) y aspectos funcionales (experiencia, rubros en los que trabajó, rotación y movilidad laboral, progresos, logros, proyectos en los que participó). Además de clasificar los CV según los aspectos mencionados, se clasifica en función de los requisitos excluyentes y la coherencia de la historia laboral.

Se postularon alrededor de 300 personas y se comenzó al filtrado de los curriculum vitae teniendo en cuenta el perfil preestablecido. Se clasificaban en tres grupos: los que se descartaban porque no cumplían los requisitos para el puesto, los que se colocaban en reserva por aproximarse, y aquellos que sí cumplían los requisitos exigidos para el puesto.

Luego del filtrado, de los 300 postulantes al puesto quedaron 15 candidatos preseleccionados y de estos 15, 4 de ellos resultaron ser preferidos para la selectora encargada de la búsqueda. Cabe mencionar que del análisis de los CV se dispararon interrogantes para la entrevista telefónica. Se descargaron los preseleccionados para realizar un screening telefónico y verificar la información del CV, a su vez poder analizar si están alineados con las cuestiones excluyentes, eliminar dudas e identificar los aspectos importantes como la motivación por el puesto y por el cambio, formación, experiencia, horarios disponibles, zona geográfica donde vive el candidato y la expectativa salarial pretendida antes de citar al candidato para así poder ahorrar tiempo y agilizar el proceso. Esto coincide con lo que postula Mejías (2000), acerca de lo que

sucede cuando un postulante pasa a ser interesante para una organización determinada y se procede a realizar la entrevista telefónica.

En la entrevista telefónica muchos postulantes se caen por diferentes razones, algunos porque al momento de postularse no se encontraban trabajando, pero al momento de llamarlos ya se encuentran avanzados en otro proceso o inclusive ya trabajando, algunos por cuestiones de distracción al momento de postularse, como no mirar la zona de trabajo, otros porque se encuentran estudiando y les coincide el horario con la facultad y otros por la remuneración.

Cabe destacar que en el screening telefónico, la pregunta acerca de la remuneración pasa a ser quizás la pregunta clave y primordial ya que se pierde muchos candidatos porque los números salariales que ofrece están por debajo de los números que maneja hoy en día el mercado laboral. El selector realizaba la pregunta acerca de la expectativa salarial y los candidatos respondían con expectativa salarial con una diferencia importante con el monto estipulado para el puesto. A su vez esa información nunca se proporcionaba al candidato, pero si se intentaba negociar si la persona trabajaría por menos dinero pero compensado con los beneficios que una empresa multinacional puede ofrecer. En muchos casos era una rotunda negativa por parte del candidato y muchas otras veces accedían dudosos y al llegar a la entrevista personal, aclaraban que no estaban dispuestos a realizar un cambio laboral por menos dinero.

El personal del departamento de empleos tiene un dicho “quieren a Messi jugando en Tigre” refiriéndose a los gerentes que pretenden altos estándares para contratar nuevos profesionales a quienes se les exige experiencia y competencias especializadas pero no quieren pagar el precio que valen para el mercado. Esto dificulta aún más el trabajo del personal de selección, ya que de por sí es difícil hacer coincidir los perfiles con los requerimientos de la empresa, tal como lo explica Castro Solano (2004), en relación a la sobreoferta de jóvenes con dificultades para encontrar trabajo y la escasez de perfiles pretendidos por las empresas.

4.1.5 Instancias intermedias de la selección de personal.

4.1.5.1 Entrevistas con los candidatos para el puesto de los ejecutivos de ventas.

En la empresa , la entrevista de selección de personal se lleva a cabo en las instalaciones de la misma. Asimismo las entrevistas con los candidatos al puesto de

ejecutivo de venta, se llevaron a cabo en las oficinas establecidas para entrevistar a los mismos de forma privada. Se trató de una conversación formal, conducida por la selectora con el fin de evaluar la idoneidad del postulante del puesto. Tal como explica Werther y Davis (2008), al conceptualizar la entrevista de selección, refiriéndose a ella como la técnica más utilizada para sondear el potencial de los profesionales.

Cabe destacar que la instancia de entrevistas de selección de personal se desarrolla en profundidad en otro apartado ya que refiere a uno de los objetivos planteados en el presente trabajo.

Según lo observado, luego de las entrevistas de selección de personal a los ejecutivos de venta, el encargado de la selección de personal eligió a tres candidatos que consideró que se acercaban al perfil requerido y que podían ser claramente tres opciones para presentar al responsable del sector de donde ha surgido la vacante a cubrir, es decir, a la persona que sería posiblemente el futuro jefe de alguno de los candidatos. En relación a esto puede observarse claramente lo que plantea Chiavenato (1994), la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del jefe del área, luego que el personal encargado de realizar la selección de personal, recomienda aquellos candidatos que juzgó idóneos para el puesto.

Se procedió a llamar a los mismos para avisarles que habían avanzado en el proceso en el que se encontraban y que lo próximo sería una entrevista con el gerente del área de ventas. Cabe destacar que al momento de llamar los candidatos preseleccionados, se cae del proceso uno de los candidatos. El motivo que justificó su decisión, fue que había recibido una oferta que evaluó más favorable. Por lo tanto solo se citó a dos de los candidatos preseleccionados.

En la entrevista realizada por el jefe del área a los candidatos indagó acerca de temas de mayor especificidad en relación a las tareas en sí mismas y los conocimientos específicos del área que tenían los candidatos. Hubo más pedidos de ejemplos de cómo resolvieron determinada situación en empleos anteriores. En esta ocasión se trató de una conversación informal y más relajada a diferencia de la anterior entrevista realizada con la selectora. El gerente del área de ventas, eligió a uno de los candidatos y solo argumentó que le gustó más por cuestiones de afinidad personal. Sin embargo esto difiere de lo postulado por Sherman, Bohlander y Snell (1999), en relación a los gerentes de una organización, no deben elegir a los empleados por requerimientos individualizados que satisfagan gustos personales. Las selectoras de la empresa, mencionan que esto sucede a diario, dado que los gerentes de cada área tienen gustos

personales y diferentes a la hora de elegir su personal, que no tienen relación con el desempeño exitoso del puesto.

Luego de las entrevistas con el jefe del área, el mismo decidió por avanzar en la selección con uno de los candidatos tal como se mencionó anteriormente. Por lo tanto se llamó al candidato para informarle que quedó seleccionado como candidato finalista en el proceso y chequear si estaba interesado en seguir avanzando en el proceso. Lo cual aceptó satisfactoriamente, por lo cual se le informó que la próxima instancia sería una prueba psicotécnica.

4.1.5.1 Prueba psicotécnica.

La prueba psicotécnica es un instrumento utilizado por la empresa para evaluar cuantitativamente las características personales y los atributos psicológicos del candidato. Cumpliéndose de esta manera, lo que postula Zarazúa Vilchis (2013), refiriéndose a la aplicación de pruebas de idoneidad que pueden aplicarse en una organización.

La empresa realiza la instancia de psicotécnicos de manera tercerizada con una consultora. Los psicólogos de la consultora se comunican con el candidato, lo citan de acuerdo a sus horarios en sus instalaciones. Lo cual muchas veces en vez de aliviar el trabajo de los selectores, atrasa el proceso porque tardan en realizar los mismos, o en mandar los informes.

Al cabo de diez días la selectora recibió por correo electrónico el informe del candidato finalista, lo cual en resumidas palabras decía “XXX es una persona con un marcado perfil comercial, las ventas son tomadas por el de un manera muy seria, se pone a prueba a si mismo de forma persistente y permanentemente. Le gusta impresionar de modo seductor a su receptor y además posee habilidades para agradar a los demás. Genera confianza y presenta la particularidad de no quedarse callado, nunca se muestra dubitativo, sino más bien se maneja como una persona de acción, puesto que se dirige hacia la praxis antes que a la reflexión. XXX valora la honestidad, la inteligencia, el dinero, el poder y los conocimientos. Se muestra como una persona frontal y sincera, se hace cargo de sus actos ya que es responsable y la motivación que orienta su accionar es la ambición y la búsqueda constante de dinero y gratificación, acompañado de un crecimiento personal más allá de lo económico. A su vez, se caracteriza por ser solidario con sus conocimientos, le gusta enseñar y comentar a los demás sus propias experiencias. Se muestra como buen compañero, siempre dispuesto

a ofrecer ayuda, además disfruta del trabajo en equipo. Es muy dinámico, inteligente, rápido, presenta energía, ímpetu, presencia y personalidad. Lo expuesto anteriormente son las características más importantes que demuestra poseer XXX lo que no significa que no pueda irse modificando gradualmente ante las nuevas experiencias vividas, y como conclusión se puede afirmar que presenta las características psicológicas adecuadas a su edad y vivencias personales”.

4.1.6 Últimas instancias del proceso de selección.

4.1.6.1 Preocupacional.

Las empresas, por obligación legal, envían al futuro empleado a realizar un examen médico preocupacional. El examen médico se realiza para asegurarse que la salud del candidato sea adecuada para los requisitos del trabajo.

Como anteúltima instancia envían al candidato al instituto médico a realizar el examen. El personal de selección fue el encargado de informarle al candidato la dirección y los horarios de atención del instituto médico. Además se le informó algunas indicaciones como ir en ayuno y se le aconsejó respetar todos los requerimientos que se le pide desde el instituto médico.

4.1.6.2 Contratación del candidato.

Una vez recibido el resultado positivo del preocupacional, se aceptó el candidato y se procedió al último paso del proceso de selección de personal. El cual consiste en una reunión con el candidato finalista, donde se realiza la negociación económica y se cierran cuestiones acerca de las condiciones de contratación que se fueron hablando con la selectora de personal. Además se completaron sus datos para integrar su expediente de trabajo.

Luego de la firma del contrato se hace la incorporación a la empresa. Cabe mencionar que la empresa no avisa al resto de los candidatos que fueron evaluados que no han quedado elegido en el proceso.

4.2. Entrevista basada en competencias.

La empresa en el proceso de selección utiliza como entrevista de selección, la entrevista basada en competencias considerando que el éxito pasado es el mejor predictor del éxito futuro. Por lo cual, podría retomarse lo desarrollado por Alles (2003), acerca de la entrevista por competencias y las ventajas para visualizar los comportamientos observables y predecir conductas.

4.2.1 Utilización de la entrevista basada en competencia

Para cumplir con la responsabilidad del proceso de selección, el personal de la empresa, utiliza la *entrevista basada en competencias* y de esta manera fundamentar sus decisiones sobre esta técnica, que focaliza en la obtención de ejemplos conductuales del entrevistado, tal como plantea Aquino (2004), pueden ser utilizados como predictores de sus comportamientos en el futuro.

Los selectores de la empresa utilizan la entrevista para cumplir con el objetivo de recabar información sobre el candidato explorar las áreas de trayectoria profesional, trayectoria académica, intereses, y aspectos formales. Además se busca conocer a la persona, sus características, necesidades e intereses. Explorar los motivos de cambio, indagar sobre las motivaciones y su ajuste al entorno del equipo de trabajo. Por otro lado el contacto cara a cara con el aspirante se transforma en una ratificación o reformulación de hipótesis, tanto para el selector como para el postulante.

4.2.2 Previa a la entrevista de selección.

Previo a la entrevista, la selectora encargada de la búsqueda volvía a leer el currículum del candidato, también tenía en cuenta la serie de disparadores para preguntar al candidato que surgieron luego de la entrevista telefónica. Antes de la entrevista también se preparaba un lugar en el cual se pudiera realizar la entrevista en condiciones de privacidad. Cabe mencionar, que dada la cantidad de entrevistas que selectora realizaba a diario debido a sus múltiples búsquedas, no contaba con mucho tiempo entre cada entrevista por lo cual muchas veces había contratiempos y la selectora no alcanzaba a planificar la entrevista, y tampoco se respetaba el horario pautado para iniciar la entrevista con el candidato. Esto coincide con lo explica Ansorena Cao (1996), en cuanto a la primer etapa de la entrevista y la preparación del entrevistador.

Cuando el candidato llegaba a la empresa para su entrevista era anunciado en el departamento de Recursos Humanos. Luego la selectora lo iba a buscar a la sala de espera y lo recibía con cordialidad, asimismo lo invitaba amablemente a pasar a la oficina donde se realizaba la entrevista.

La selectora, para romper el hielo utilizaba preguntas superficiales o generales que no referían a información propia del puesto. “¿Quieres algo para tomar?” ¿Agua? ¿Café? Tal como explica Swan (1991), la creación de una atmosfera armoniosa ayuda a obtener más y mejor información del candidato y la importancia de ayudar a los candidatos a sentirse cómodos.

4.2.3. Desarrollo de la entrevista de selección.

Según lo observado, la etapa de desarrollo la entrevista, dio inicio cuando la selectora comenzó realizando un recorrido por los aspectos formales (edad, lugar donde vive, con quien vive, estudios secundarios, etc.). La selectora se mostraba flexible sin perder el dominio de la entrevista, utilizando un lenguaje adecuado. Asimismo la selectora realizaba preguntas simples, de a una pregunta por vez y evitando poner condicionamientos en las respuestas, no interrumpía, escuchaba atentamente sin opinar si estaba de acuerdo o en desacuerdo con lo que expresaba el candidato. A su vez demostraba en todo momento una actitud de interés y atención aun en las ocasiones que el candidato no resultaba lo esperado.

Luego de indagar acerca de los aspectos formales se realizaba un recorrido por la historia laboral para ir chequeando si los conocimientos y experiencia adquirida coincidían con el perfil buscado. En esta etapa también se podía observar si existía coherencia en los datos aportados y los comentarios realizados por parte del candidato. Esto se relaciona con lo que postula Piñeros Botero y Mejía Solano (2009), acerca de la etapa de desarrollo en una entrevista.

La selectora siempre preguntaba en base a una situación y preparaba la pregunta en base a una competencia, las cuales fueron previamente definidas por la empresa. Como se mencionó antes para el puesto vacante del ejecutivo de venta, las principales competencias requeridas son la orientación al cliente, trabajo en equipo, foco en resultados y habilidades de comunicación. Esto afirma lo que plantea Alabajari y Mames (2005), en relación a que cada empresa debe definir que tipo de vendedor se esta necesitando incorporar.

Luego de observación de las entrevistas de selección por competencias y el registro de información acerca de las mismas, a continuación se detallan las competencias requeridas para el puesto de ejecutivo de venta y las preguntas diseñadas por la empresa, que se utilizaron para dar cuenta de evidencia relacionada con las competencias evaluadas.

Tabla 3. *Competencias requeridas para el puesto ejecutivo de venta y pregunta asociada a la competencia.*

Competencias	Pregunta utilizada en la entrevista asociada a la competencia evaluada.
Orientación al cliente	“¿Con respecto a tu experiencia, puedes comentarme algún episodio en el que sientas que pudiste brindar una óptima respuesta al pedido del cliente?
Trabajo en equipo	¿Cuando trabaja con personas nuevas, como hace para hacer entender su punto de vista y coordinar sus esfuerzos?
Orientación a logros y resultados	¿Podrías contarme algún episodio laboral que haya sido un auténtico desafío para usted? ¿Como lo logró? ¿Como definirías tu modo de trabajo?
Habilidades de comunicación	¿Cuénteme sobre una situación laboral que requirió un buen manejo de la comunicación?

4.2.4. Finalización de la entrevista de selección.

En el cierre de la entrevista la selectora siempre procuraba darle la posibilidad al candidato que comentara sobre algún aspecto de su perfil que sienta que no haya sido indagado. Luego se explicaba al candidato información general de la empresa, descripción del puesto y los beneficios que puede ofrecer la empresa. En ese último momento se le informaba al candidato los pasos siguientes del proceso, se lo motiva y alienta a que continúe en el proceso. También se le informaba que en los próximos días recibirá una respuesta y que su CV será incorporado a la base de datos de la empresa.

Por último la selectora agradecía el interés demostrado y la participación en el proceso. Aunque a veces los candidatos no resultaban ser lo esperado o inclusive en ocasiones la persona entrevistada se comportaba de forma irrespetuosa, la selectora siempre terminaba la entrevista de una manera positiva. Ya que el personal de la empresa considera que esa persona todavía sigue siendo un cliente .

Al finalizar cada entrevista se realizaba una pequeña reunión informal junto a alguna otra persona del personal de selección para analizar la información y discutir apreciaciones observadas sobre los candidatos. Una de las selectoras mencionó que una forma de realizar una buena apreciación del candidato es pensar si te gustaría ser atendido por la persona que estás entrevistando. Además se analizaba si el comportamiento del candidato es el tipo de comportamiento que les gustaría ver en la tienda y si sería bueno trabajar con esa persona. Esto coincide con lo que desarrollan Werther y Davis (2008), en relación a lo que sucede en la etapa de finalización de una entrevista.

Al momento de tomar la decisión, se usaba toda la información recopilada, que sirviera para escoger a la persona que reuniera las competencias y a la vez se encontrara alineada a los valores de la organización. Cumpliéndose con lo que explica Chiavenato, (1994), en relación a lo que sucede cuando el entrevistado se marcha y comienza la evaluación para la toma de decisiones. Cabe destacar que, si bien la política de la empresa dice que el personal de selección no debe dejarse guiar por estereotipos y tampoco concibe la idea de prejuizar al candidato. En la práctica no siempre esto es así, ya que se observó como los prejuicios y las primeras impresiones influenciaban en la decisión del personal de selección. En la instancia de evaluación se decidió avanzar en el proceso con tres candidatos, tal como se mencionó antes, uno de ellos abandonó luego de la instancia de la entrevista personal, según la información proporcionada por el personal de recursos humanos de la empresa.

4.3. Competencias laborales.

La empresa considera que un conjunto de comportamientos observables en la realización de una actividad con eficacia pueden dar cuenta de una competencia y predecir un desempeño futuro, y que esto está ligado a la experiencia adquirida del candidato hasta el momento, esto coincide con Levy-Leboyer (1997) y su descripción de las competencias.

4.3.1. Competencias requeridas para un puesto ejecutivo de venta en la empresa Falabella.

Como se describió anteriormente, se considera que un perfil de un ejecutivo de venta debe reunir entre sus principales competencias: la orientación al cliente, el trabajo en equipo, orientación en logros y resultados, habilidades de comunicación, responsabilidad y motivación, según la información facilitada por la empresa. Cumpliéndose lo que explica Gil Flores (2007) acerca de la vinculación de las competencias al puesto de trabajo dentro de una determinada organización.

En la entrevista basada en competencias de los ejecutivos de venta se utilizaron una serie de preguntas definidas por la empresa las cuales están asociadas a competencias requeridas para este puesto específico. A continuación se explica la definición de las competencias de interés brindada por el personal de recursos humanos de la empresa, para luego relacionarla con las respuestas de los candidatos obtenidos en el proceso de selección llevado a cabo, y por último poder analizar la evidencia de comportamientos observables que se hallaron en sus respuestas.

4.3.2 Competencia orientación al cliente.

Se entiende como una orientación permanente para identificar las necesidades de los clientes y ofrecer respuestas a los mismos. Es el deseo de ayudar, escuchando y valorando lo que el cliente pide. Busca desarrollar y ofrecer nuevos productos. Anticiparse al error o ante un error cometido, intentar solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber. Establecer diferentes canales de comunicación para que los

inconvenientes sean atendidos con la mayor urgencia. Esto se relaciona con lo que plantea Alabajari y Mames (2005), acerca de la capacidad de negociación y la capacidad de empatía, dos de las capacidades necesarias en un vendedor, las cuales se encuentran íntimamente ligadas con la competencia orientación al cliente.

A continuación se desarrolla la pregunta diseñada por la empresa para evaluar una competencia requerida y las respectivas respuestas de los dos candidatos finalistas, observadas y registradas en la entrevista de selección por competencias.

Entrevistador: “¿Con respecto a tu experiencia, puedes comentarme algún episodio en el que sientas que pudiste brindar una óptima respuesta al pedido de un cliente?”

Candidato 1: “En una oportunidad me encontraba frente a un cliente extranjero el cual estaba muy disgustado con el servicio que había recibido por parte del Banco y su tarjeta de crédito. No me dejaba hablar y solo gritaba e insultaba a la empresa, a los ciudadanos argentinos y a los taxistas porque “lo paseaban” al ver que pertenecía a otro país. Con mucha paciencia escuché sus quejas y gritos sin responder nada, ya que sabía que en algún momento se cansaría de gritar y esperaría que le dé alguna respuesta. Finalmente cuando dejó de hacerlo, pude darle todas las respuestas necesarias respecto a su reclamo. Se dio cuenta que había cometido un error, por lo tanto su reclamo no era válido y pidió disculpas. Luego terminamos hablando sobre los taxistas que se aprovechan de los extranjeros”.

Candidato 2: “Por suerte, he tenido varias. Para construir relaciones positivas, y de ésta manera, brindarle una óptima respuesta o solución al cliente, siempre tuve en cuenta el ponerme en el lugar de éste. Trataba de entender su postura, que era lo que buscaba realmente del servicio que le brindaba, e intentaba transformar las características de lo que ofrecía en beneficios”.

En la respuesta del candidato 1, se observó que ante el conflicto con el cliente, reaccionó escuchando con calma al cliente, explorando sus necesidades y carencias para luego poder informarlo con veracidad. Estas conductas se relacionan positivamente con la competencia evaluada orientación al cliente.

En la respuesta del candidato 2, se observó que el candidato actitud permanente de empatía y preocupación por la satisfacción y el beneficio del cliente. Las cuales son conductas valoradas para la competencia orientación al cliente

4.3.3 Competencia trabajo en equipo.

El personal de recursos humanos entiende por la competencia de trabajo en equipo a la capacidad para compartir una tarea y trabajar eficazmente con personas o grupos diversos, valorando los aportes ajenos. Es muy importante que sus empleados transmitan información y ayuden a sus compañeros. A su vez se busca dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito y se fomenta el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.

Entrevistador: “¿Cuándo trabaja con personas nuevas, como hace para hacer entender su punto de vista y coordinar sus esfuerzos?”

Candidato 1: “Considero que tener experiencia es fundamental en este caso, en varias oportunidades tuve que capacitar gente nueva que trae consigo otros estilos de trabajo que uno debe lograr que se adapte a esta nueva forma de trabajar.

Creo que para lograr entender el punto de vista de la persona se debe ser muy paciente y plantearle como son las maneras de trabajar y la nueva mirada que debe adquirir según las necesidades de la compañía para lograr un consenso de trabajo a la hora de llevar a cabo los objetivos.”

Candidato 2: “El trato con el “nuevo”, siempre fue primordial. Precisamente hace unos meses estuve atravesando una situación con colaboradores recién ingresados a los cuales debo acompañarlo en su etapa de capacitación. Trato de explicar cada una de las tareas a ser realizadas y los plazos determinados para la finalización de la misma, siempre abierta a las consultas de todo tipo. Busco siempre dar una mano, en las cosas que sabía, me habían generado inconvenientes en algún momento y festejar cada pequeño logro.”

En ambas respuestas se observa que evidencia de comportamientos relacionados con el, transmitir información, compartir conocimiento y experiencia. A su vez, en el candidato numero 2, se observa importancia a actuar a disposición para ayudar y colaborar con los demás. Estos comportamientos se relacionan directamente con la competencia trabajo en equipo.

4.3.4 Competencia orientación a logros y resultados.

La empresa entiende por la competencia orientación a logros y resultados, dar valor agregado a todas las acciones para superar los objetivos planificados. Asimismo participar en nuevas ideas y propuestas. Busca que sus empleados trabajen hasta

alcanzar las metas y nuevos desafíos y que puedan marcarse objetivos superiores a los establecidos, mostrando interés en hacer crecer el negocio.

Entrevistador: ¿Podrías contarme algún episodio laboral que haya sido un auténtico desafío para usted? ¿Como lo logró? ¿Como definirías tu modo de trabajo?

Candidato 1: “Un episodio laboral en el cual en quince días renunciaron dos empleados y otros dos fueron despedidos, fue un verdadero desafío ya que las personas que permanecíamos en la empresa debíamos organizarnos para poder cumplir con los tiempos, objetivos y así mismo brindar buena atención al cliente. Se logró armando un plan de distribución de tareas y colaborando uno con el otro mientras seleccionaban nuevo personal para cubrir los puestos vacantes. Y con respecto a mi trabajo considero que soy proactivo a la hora de llevar a cabo mis objetivos”.

Candidato 2: “Más de una vez, se han presentado clientes dificultosos. Un caso en particular, fue una persona que la “perseguí” (con el uso de agenda, a través de llamados y correos electrónicos) por alrededor de dos meses, ofreciéndole el servicio, con distintas ofertas que iban saliendo, y buscando demostrarle que realmente valía la pena adquirir el servicio. Al cabo del tercer mes, la persona lo contrató y es al día de hoy que sigo en contacto. Mi modo de trabajo es simple y práctico. Me planteo objetivos a diario, lo que me mantiene siempre atento y de alguna manera, genero proactividad”.

En la respuesta del candidato 1, se observa una conducta de trabajo orientada a alcanzar no solo objetivos sino también superando estándares de desempeño y plazos fijados, centrándose en la optimización de los recursos con los que contaba en ese momento la empresa.

En la respuesta del candidato 2, se observa una conducta de trabajo orientada al planteamiento de objetivos claros y realistas, creando un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio.

A su vez ambos candidatos denominaron su modo de trabajo como proactivo. En el análisis de las respuestas se concluyó que se encontraba evidencia de comportamientos relacionados con la competencia evaluada orientación a logros y resultados.

4.3.5 Competencia habilidades de comunicación.

Otra de las competencias que la empresa considera relevante para el puesto del ejecutivo de venta es la habilidades de comunicación, así mismo la entiende como el poder escuchar activamente, no interrumpir y poder captar la atención del interlocutor.

A su vez es muy importante que el ejecutivo de ventas estructure bien los mensajes, siendo claros, precisos y utilice un lenguaje apropiado. También es importante que exprese sus ideas con orden, siendo concisos y directos. Que no se anticipe, ni se adelante a finalizar frases del otro y siempre pregunte cuando algo no queda claro.

Entrevistador: “¿Cuénteme sobre una situación laboral que requirió un buen manejo de la comunicación?”

Candidato 1: “Me di cuenta que el cliente muchas veces quiere escuchar las ventajas y beneficios de lo que estamos ofreciendo y no las características, porque sienten que le hablan en chino. Por ejemplo en la venta de Smartphone. Si le decís a un cliente que entiende de smartphone que el producto tiene 2 gigas de ram, procesador de 1.6 Ghz, esta todo bien pero si esto le decís así a un cliente que no entiende de smartphone siente que le estas hablando en chino y eso le aburre, con esos clientes prefiero decir que el celular se conecta mucho mas rápido que la mayoría de los celulares gracias a su potente procesador. Depende del cliente utilizo un lenguaje y establezco una comunicación diferente”.

Candidato 2: “En una instancia, se me presentó la oportunidad de ofrecer servicio a empresas, para brindar un servicio óptimo. En este caso, el trato ya no era con personas del día a día, de un barrio o un edificio, sino que se trataba de una oferta comercial dirigida directamente a una empresa, con lo que eso significa. La oferta del servicio, cambiaba radicalmente, el uso de palabras, la presentación del servicio. El buen manejo de la comunicación, era realmente importante”

Cabe destacar que para la evaluación de esta competencia no solo se tuvo en cuenta la respuesta de la pregunta utilizada para evaluar habilidades de la comunicación sino lo observado en toda la entrevista.

En la respuesta del candidato 1, se observó que expresa ideas y opiniones de forma clara y comprensible. Presentando sus ideas de forma eficaz para lograr transmitir las al cliente.

En la respuesta del candidato 2, se observó que utiliza una manera fluida y eficaz de transmitir sus ideas a su receptor. A su vez se observo que utiliza un adecuado lenguaje corporal en las situaciones lo que genera un buen impacto personal en los demás.

En ambos candidatos se registraron evidencias de comportamientos relaciones con la habilidad de la comunicación, competencia requerida para el puesto de ejecutivo de venta.

4.4. Comparación de los candidatos

Luego de la entrevista de selección basada en competencias y la posterior identificación de las competencias requeridas para el puesto en los dos candidatos que se ajustaban mejor al perfil para el puesto de ejecutivo de venta de la empresa . Se procedió a contrastar los resultados arribados en la evaluación de las competencias luego de analizar las respuestas de los candidatos en cada una de las preguntas diseñadas por la empresa. Cabe recordar que cada una de las preguntas utilizadas se encuentran asociadas a cada una de las competencias requeridas como se desarrolló anteriormente.

Para contrastar los resultados se detalló en cuadros las conductas observadas asociadas a una competencia evaluada. Cada cuadro contrasta los resultados analizados por sobre una competencia necesaria para el puesto. Asimismo con la ayuda de la empresa se diseñaron parámetros para entender los resultados analizados por el personal de selección al momento de comparar y valorar cada candidato.

Para entender los resultados analizados detallados en los cuadros se utilizaron los siguientes parámetros:

- A: Excelente: Demuestra una aptitud excepcional asociada a la competencia.
- B: Bueno: nivel aceptable. Demuestra una capacidad suficiente con respecto a la competencia valorada.
- C: Con dudas: Se cuestiona la aptitud del candidato con respecto a la competencia valorada.
- D: Inaceptable: El entrevistado no posee suficiente nivel con respecto a la competencia valorada.

Tabla 4. Comparación de resultados de la competencia orientación al cliente.

COMPETENCIA EVALUADA: Orientación al cliente.					
	A	B	C	D	CONDUCTA OBSERVADA
CANDIDATO 1		X			Escuchar .Explorar necesidades del cliente. Informar con veracidad
CANDIDATO 2	X				Empatía. Satisfacer al cliente. Informar con veracidad.

Las letras A a D indican una escala de mayor a menor en el cumplimiento de la competencia evaluada.

Tabla 5. Comparación de resultados de la competencia trabajo en equipo.

COMPETENCIA EVALUADA: Trabajo en equipo					
	A	B	C	D	CONDUCTA OBSERVADA
CANDIDATO 1		X			Transmitir información. Compartir conocimiento y experiencia.
CANDIDATO 2	X				Compartir conocimiento y experiencia. Disposición para ayudar y colaborar con los demás

Las letras A a D indican una escala de mayor a menor en el cumplimiento de la competencia evaluada.

Tabla 6. Comparación de resultados de la competencia trabajo en equipo.

COMPETENCIA EVALUADA: orientación a logros y resultados.					
	A	B	C	D	CONDUCTA OBSERVADA
CANDIDATO 1	X				Superación de standards de desempeño. Optimización de recursos. Proactividad.
CANDIDATO 2	X				Orientación a objetivos claros y realistas. Motivación hacia mejoras. Proactividad.

Las letras A a D indican una escala de mayor a menor en el cumplimiento de la competencia evaluada.

Tabla 7. Comparación de resultados de la competencia habilidades de la comunicación.

COMPETENCIA EVALUADA: habilidades de comunicación.					
	A	B	C	D	CONDUCTA OBSERVADA
CANDIDATO 1		X			Expresa ideas de forma clara y concisa. Transmite ideas eficazmente. Capta atención. Lenguaje corporal adecuado.
CANDIDATO 2	X				Transmite ideas de forma eficaz y fluida. Impacto personal. Lenguaje corporal adecuado.

Las letras A a D indican una escala de mayor a menor en el cumplimiento de la competencia evaluada.

Según los resultados detallados anteriormente, se puede observar que ambos candidatos se encuentran alineados a los niveles adecuados de competencias, requeridos para desempeñar el puesto de ejecutivo de venta en la empresa. La decisión final acerca de la elección del candidato estuvo a cargo jefe del área de ventas y como se explicó anteriormente, la afinidad personal fue el factor decisivo, según la información facilitada por la empresa.

5. CONCLUSIONES.

En el presente trabajo se realizó la descripción de un caso de proceso de selección para un ejecutivo de venta realizado en la empresa.

Se realizó la descripción de las diferentes etapas de un proceso de selección basado en competencias para poder seleccionar a un sujeto que cumpla con los requerimientos necesarios para desempeñarse en puesto de ejecutivo de venta de la empresa. El modelo de selección de personal basada en competencias que adoptó la empresa considera que se alcanzan resultados más efectivos en cuanto a su productividad al ligar los procesos de selección, con el desempeño del puesto y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente (Salgado & Moscoso, 2008).

El proceso duró alrededor de un mes y consistió en alrededor de once pasos, en el cual se observó el trabajo del personal de selección, accediendo a la información proporcionada por parte del mismo. Como primera etapa se realizó un análisis y descripción del puesto del perfil del puesto, donde se definieron parámetros que sirvieron de referencia para contrastar los requerimientos y competencias valoradas en

los candidatos al puesto (Pérez Velázquez, Ortiz Abellán & Hernández Almaguer, 2011). En esta etapa se pudo observar la diferencia entre una selección tradicional y una selección basada en las competencias, ya que para esta última considera de primordial importancia, en este primer paso, realizar una adecuada definición de competencias requeridas para el puesto que luego servirán para elegir las técnicas y métodos para la identificación y evaluación de las competencias en los futuros trabajadores (Salgado & Moscoso, 2008).

Se eligió como fuente de reclutamiento externo (portal web de bolsa de trabajo), para publicar un aviso de la vacante (Mejías, 2000). Esto atrajo a 300 postulantes espontáneos de los cuales quedaron preseleccionados un reducido número de postulantes. Acá se pudo observar el desfase entre la oferta y la demanda que produce una problemática dificultando considerablemente el proceso de Selección de Personal. Por un lado hay un alto índice de desempleo, y por otro lado, un considerable porcentaje de la demanda de las empresas queda insatisfecha, por no coincidir con los perfiles que el mercado ofrece (Pérez Jáuregui, Adam & Boso, 2012).

Luego de la instancia de la entrevista de selección y una vez definidos los candidatos preseleccionados, se le presentó al jefe del área de Tiendas, los dos candidatos finalistas para que realizara la decisión final acerca de cual candidato contratar (Chiavenato, 1994). Luego el candidato avanzó en las últimas etapas del proceso, realizando la prueba psicotécnica en una consultora contratada por la empresa. Una vez que se recibió el resultado positivo del psicotécnico el candidato realizó el preocupacional y luego la posterior negociación y contratación e ingreso a la empresa.

La empresa utiliza como técnica de selección de personal la entrevista basada en competencias ya que consideran que el éxito pasado es el mejor predictor del éxito futuro (Alles, 2003). Las mismas tuvieron lugar dentro de las instalaciones de la empresa y tuvieron una duración de 40 minutos aproximadamente, donde se pudo hacer registro de la observación no participante de las entrevistas. A su vez al finalizar cada entrevista se realizaba una pequeña reunión informal con el personal de selección, que permitió recolectar información para llevar a cabo una descripción satisfactoria de la entrevista.

La utilización de la técnica entrevista por competencias aplicada en el proceso de selección de personal tiene como objetivo explorar las diferentes áreas del candidato. En

principio se observó la importancia de la aplicación preguntas generales, que no referían a información al puesto, para la creación de empatía (Werther & Davis, 2008).

En el desarrollo se observó el trabajo de la selectora que llevaba el dominio de la entrevista, utilizando un lenguaje adecuado y utilizando preguntas simples y abiertas lo cual daba lugar a que el postulante se expone libremente y dar cuenta de un perfil más verdadero al no dar lugar a respuestas ensayadas.

La entrevista basada en competencias se orienta a la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias (Pérez Jáuregui, Adam & Boso (2012) Por lo tanto la selectora formulaba preguntas: ¿Qué pasó? (situación). ¿Qué debía hacer? (tarea). ¿Qué hizo? (acción). ¿Qué paso después?

Para identificar las competencias en la entrevista de selección y su posterior análisis, se tuvo en cuenta el perfil de un ejecutivo de venta previamente diseñado, el cual entre sus principales competencias se encontraban: la orientación al cliente, el trabajo en equipo, orientación en logros y resultados, habilidades de comunicación, responsabilidad y motivación (Gil Flores, 2007). Asimismo la empresa diseñó sus propias preguntas para utilizar en la técnica en pos del beneficio de evaluar las competencias, lo cual a la hora de recolectar la información acerca de las mismas resultó ser de gran ayuda para observar y analizar los resultados. La aplicación de estas preguntas y el registro las respuestas del candidato, facilitaron el trabajo de identificar las conductas observadas asociadas a cada una de las competencias por lo cual benefició arribar a resultados claros para poder comparar a los candidatos finalistas en última instancia del trabajo. Además se pudo concluir que esta técnica aplicada en Falabella ahorra tiempo ya que permite enfocar la entrevista a un objetivo real y concreto (Alles, 2003).

Luego del trabajo realizado durante los seis meses dentro del departamento de Recursos Humanos de la empresa se puede concluir que el mismo es uno de los ejes centrales de una empresa para la óptima conducción de los recursos humanos y la presencia de un profesional de psicología es importante para mejorar el proceso de selección de personal ya que la profesión de psicólogo permite comprender y percibir las necesidades del contexto organizacional y hacer uso de recursos y conocimientos que conducen al cumplimiento de los objetivos.

La experiencia en la empresa elegida se trató de una experiencia satisfactoria donde se pudo entender la mirada del psicólogo desde el ámbito empresarial. Asimismo para

llevar a cabo las tareas de selección de personal eficazmente y poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos en la universidad, se necesitó un tiempo de adaptación y hacer una correcta integración teoría- práctica, la cual se logró una vez que algunas competencias necesarias para efectuar las tareas se comenzaron a desarrollar.

En la etapa de la entrevista de selección de personal, y a la hora de analizar los resultados del candidato evaluado, quien escribe, se observa como alguien a quien le falta la experiencia en recursos humanos para poder tener otra mirada desde donde observar los resultados, ya que se observó y analizó desde la propia percepción relacionada a los conocimientos y competencias incorporadas en la formación educativa.

Finalmente se logró cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos y con la ejecución de actividades planteadas en la propuesta de trabajo. Además fueron puestas en práctica las funciones propias de la psicología laboral permitiendo el desarrollo de habilidades, competencias, conocimientos y técnicas profesionales de psicología laboral y recursos humanos que son necesarias para un adecuado manejo del personal de una empresa. Cabe destacar que la empresa facilitó el logro de los resultados gracias a la apertura del espacio y colaboración suministrada para el logro del cumplimiento de los objetivos, permitiendo el aprendizaje de los conocimientos de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Respecto a los objetivos postulados al inicio del trabajo es posible afirmar que los mismos fueron alcanzados, ya que se pudo realizar una adecuada integración del marco teórico con la práctica y así lograr el cumplimiento de los mismos. Se infiere que se realizó una adecuada elección de objetivos.

Una de las limitaciones que se encontró a la hora de llevar a cabo los objetivos, fue que muchas veces no se pudo presenciar algunas entrevistas dado el escaso tiempo que el personal tenía, ya que los mismos se encuentran urgidos y presionados por la empresa para cubrir las vacantes en escaso tiempo. Asimismo se recolectaba la información acerca del proceso de alguna otra manera, siempre gracias al compromiso y la disposición del personal de recursos humanos de la empresa.

Otra de las limitaciones encontradas, fue que para dar cuenta de los objetivos hubiera sido mucho más favorable haber contado con más de dos candidatos preseleccionados para evaluar. Lo cual no fue posible dada la escasez de perfiles

idóneos pretendidos por las empresas de acuerdo a la situación actual que se vive en el mercado laboral.

Asimismo, otra limitación encontrada fue a la hora de realizar el último objetivo el cual refiere a la comparación de las competencias de los candidatos preseleccionados, se encontró ausencia de un marco teórico claro que permita articular mejor la metodología utilizada, es decir la guía de preguntas diseñadas para las diferentes competencias para comparar a los candidatos evaluados desde el enfoque por competencias, carece de un marco conceptual sustentable que avalara de forma eficaz.

Del abordaje presentado anteriormente se infiere que se realiza un funcional y adecuado proceso de selección de personal que le permite desarrollar su productividad. El personal de recursos humanos, realiza un complejo y completo proceso de selección respetando cada paso para dar con el candidato idóneo, pudiendo de esta manera contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con respecto a los déficits, se observó que el personal de la empresa, considera que el factor tiempo muchas veces perjudica el funcionamiento del proceso de selección en la empresa. A veces se deben reprogramar las entrevistas de selección, o no se llega a ser puntual en el inicio de las mismas, tampoco se logra dejar margen de tiempo para prepararlas con anticipación y en ocasiones se realizan en un tiempo mas acortado de lo previsto. De esta manera se contamina la evaluación del candidato y reduce la obtención óptima de información. Cabe destacar que a pesar de los contratiempos que el factor tiempo ocasiona, se cuenta con un personal de selección altamente capacitado que logra desempeñar su tarea eficazmente librándose de los efectos negativos.

La técnica de la entrevista basada en competencia sugiere que el individuo que no solucionó un problema en el pasado posiblemente no lo solucione en el futuro, siguiendo la línea que utilizando el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro. Cabe acentuar que no siempre esto sea acertado aunque las posibilidades estén a su favor. Se observó que a pesar del excelente desempeño del personal de selección, en algunas ocasiones, las decisiones se encuentran influenciadas por la subjetividad.

Se observó que la etapa de psicotécnico atrasa el proceso de selección porque las empresas consultoras tercerizadas con las que trabaja, no cumplen con los tiempos establecidos para enviar los informes del candidato, perjudicando la labor del personal de recursos humanos. Según la información proporcionada por el personal de selección,

al momento de realizar la práctica, la empresa se encontraba buscando otra consultora con la cual trabajar, con la que pudiera optimizar el recurso tiempo en beneficio del proceso, según la información proporcionada por el personal de selección.

Una vez finalizado la etapa de la selección del candidato finalista no se comunica los resultados de las evaluaciones que se le aplicaron como parte del proceso, ni tampoco el rechazo al postulante por no cumplir con los requisitos exigidos quedando con ello un vacío al no saber las razones por las cuales no fueron seleccionados, esto resulta desmoralizante para un candidato que no fue elegido y puede dejar una idea equivocada acerca de la empresa.

Retomando los déficits observados en el proceso de selección se concluyó algunas recomendaciones para optimizar aún más el funcionamiento del proceso de selección de personal en la empresa .

Anteriormente se explicó como el factor tiempo en la empresa perjudica el proceso de selección por lo cual la empresa debería considerar aplicar un plan de mejora en el funcionamiento del proceso de selección. Se podría incorporar más personal de selección para que el personal actual pueda tener más dedicación y tiempo para sus búsquedas y que las mismas no se superpongan.

En muchas ocasiones en la entrevista de selección basada en competencia, la subjetividad del selector influye en la decisión acerca del candidato ya que realiza un juicio absolutamente negativo o positivo sobre el candidato por haber sido impresionado por una característica particular del candidato. Para aproximarse a más objetividad se podría incorporar por lo menos un selector más para realizar la entrevista y de esta manera evaluar en base a más de una mirada. A su vez sería óptimo seguir capacitando al personal para que sus decisiones se orienten a criterios objetivos y no a consideraciones subjetivas por parte del selector.

Sería favorable informar a los candidatos cuando no quedaron seleccionados para evitarle inconvenientes al postulante y de este modo se acentuará el respeto que tiene la empresa por el tiempo y dedicación del candidato, asimismo contribuirá a dejar una mejor impresión de la empresa.

Para futuras líneas de investigación y de acuerdo a los resultados, se podría realizar el mismo estudio con un mayor número de candidatos preseleccionados para contrastar mejor las competencias identificadas en los mismos. Por otra parte en estudios

posteriores se podría indagar en la técnica assessment center basado en competencias y la técnica entrevista individual basada en competencias y compararlas para ver cual técnica es más efectiva para identificar las competencias en los candidatos y favorece mejor el proceso de selección de personal. Asimismo se podría utilizar otros instrumentos para la recolección de información como por ejemplo encuestas al personal de selección con preguntas enfocadas al proceso de selección.

A partir de la revisión teórica se podrían realizar un estudio para conocer a fondo si la técnica entrevista basada en competencia se encuentra bien adaptada a la empresa . A su vez sería importante en estudios posteriores indagar como afecta la subjetividad del departamento de recursos humanos en el estilo de personal que se esta seleccionando para la empresa. Por último siguiendo el lineamiento teórico se podría realizar un estudio para indagar en profundidad sobre las ventajas y desventajas del proceso de selección de personal basado en competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albajari, V. & Mames, S. (2008). *La evolución psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003). *Elija la mejor. Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 Casos la para la selección con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Aquino, J. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Castro Solano, A. (2004). Competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria* 2, (21), 117-152
- Camejo, A. (2008). El modelo de Gestión por competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Revista Interdisciplinaria*, 8, (1), 97-115
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Mcgraw-Hill.
- Estrada Montoya, J. (2012). Formación por competencias: racionalidades e implicaciones en el mundo del trabajo. *Universidad Odontológica*, 31, (66), 75-82
- García, A. (1998). *Tecnologías de Gestión. Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Sainte Claire Editora.
- Gill Flores, J. (2007). La Evaluación de competencias Laborales. *Educación XXI*, 10, (3), 83-106. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. & Candy, R. (2001). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Hernández Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9, (1), 38-51
- Herrero, F (2003). Los orígenes de la psicología Industrial en España. *Acción Psicológica*, 2, (1), 51-61
- Levy-Leboyer, .C (1997). *Gestión por Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- Marrau, C. Archina, T. Luquez, S. & Godoy Ponce, P. (2007). El Hombre en relación con su trabajo: incumbencias del proceso de selección. *Revista Fundamentos en humanidades, 1*, (15), 119-131
- Minolli, C. (2009). Los orígenes del selección de personal en Argentina: de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad (tesis de maestría). Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- Mejias, C. (2000). *Los talentos del Siglo XXI. Técnicas para la búsqueda y selección de Recursos Humanos en el nuevo paradigma*. Buenos Aires: Planeta.
- Moreno Dominguez, M., Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por Competencias como herramientas para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa, 10*, (1) 56-72
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*: México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Pérez, J. (2006). La Orientación profesional y la Evaluación desde el Enfoque de Competencias. *REMO, 4*, (8), 2-12
- Pérez Jáuregui, I., Adam, G & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires. Paidós.
- Pérez Velazquez, A. Ortiz Abellan L. & Almaguer C., (2011). La selección del personal, una alternativa para el mejor desempeño de nuestras entidades. *Contribuciones a la Economía 25*, (2), 17-26
- Piñeros Botero, M. & Mejia Solano, A. (2008). El uso de la pregunta en la selección de personal. *Cuadernos de Lingüística Hispánica, 12*, (2). 41-56
- Pierre Doury, J (1991). *Como conducir una Entrevista de Selección de personal*. Buenos Aires: el Ateneo.
- Richino, S. (2008). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Salgado, j. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Revista Papeles del psicólogo, 29*, (1), 16-24
- Sánchez Rodríguez A., Martínez Martínez C., Marrero Fornaris, C. (2005). Industrial Recursos Humanos. *Como gestionar los recursos humanos sobre la base de las Competencias, 16*, (2), 3-10
- Sherman, A. Bohlander, G., & Snell, S, (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson Editors S.A.

- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Swan W. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado. Un programa para hacer la entrevista eficaz*. Barcelona: Norma.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Zayas Agüero. P. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección del personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales. EUMED*, 2, (15). 14-32
- Zarazúa Vilchis, J. (2013). La Selección del personal por competencias ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Gestión y estrategia*, 43, (2), 67-79