

Facultad de Humanidades

y Ciencias Sociales

Trabajo Final Integrador

-TFI Título:

“El Proceso de Selección de Personal:

Herramienta fundamental para la incorporación de Recursos Humanos”

· **Autor:** Consuelo Astesiano Agote

· **Profesor Tutor:** Lic. Paula Valente

· **Fecha de entrega:** 07/09/09

ÍNDICE:

1)

1).....

.....2

Empresa Multinacional de

Lubricantes.....49

Empresa Multinacional de Alimentos y

Bebidas.....49

Empresa Nacional de

Bebidas.....49

Empresa Multinacional de Salud e

Higiene.....49

a) Empresa Multinacional de Alimentos y

Bebidas.....49

INTRODUCCIÓN:

Título: *El Proceso de Selección: Herramienta fundamental para la incorporación de Recursos Humanos.*

OBJETIVOS:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

3

· **General:**

El objetivo general de este trabajo final de integración es determinar el modo en que una consultora

de Recursos Humanos, empresa netamente de servicios, define sus estrategias de selección para

satisfacer la demanda de un cliente multinacional, para cubrir una posición específica.

· **Específicos:**

- Determinar cuál fue el perfil requerido para cubrir un puesto vacante de Gerencia Senior en el área

de S

- Identificar cuáles fueron las fuentes de reclutamiento utilizadas.

- Desglosar y describir cada paso del proceso de selección.

- Enunciar cuáles fueron los criterios para la toma de decisión de la elección final.

La Práctica Profesional se realizó en una consultora de Recursos Humanos La

Consultora brinda diversos servicios, siendo su negocio principal el reclutamiento y la selección de

personal, para empresas multinacionales y nacionales de primer nivel.

La responsabilidad del puesto de practicante profesional fue esencialmente dar soporte en la

metodología de reclutamiento y selección de tipo individual. Esto se debió a que la posición vacante a

cubrir era de una jerarquía gerencial, en el área de S.

Las actividades realizadas fueron: asistir en la redacción y publicación de avisos; analizar e

implementar diferentes estrategias de reclutamiento; dar soporte en la metodología de Head Hunting;

confeccionar el proceso de búsqueda en la base de datos de la consultora; realizar filtros sobre la base de

datos; leer y pre seleccionar Curriculums alineados al perfil de puesto; dar soporte en las entrevistas

telefónicas; citar a candidatos a entrevistas individuales; participar, asistir y registrar observaciones en

las entrevistas; colaborar en la toma de decisión de los candidatos más alineados al perfil; entregar

feedback a candidatos; diseñar, confeccionar y hacer un seguimiento sobre los reportes de gestión; y por

último, asistir en el armado de presentación sobre cada candidato al cliente.

Teniendo en cuenta la experiencia en la Práctica Profesional, se puede ratificar que la importancia de

los temas que se tratarán en el siguiente escrito, están fuertemente relacionados con los puntos más

destacados a tener en cuenta para comprender cómo las empresas fortalecen sus cimientos y se

desarrollan adaptándose a los cambios socioculturales que las atraviesan.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

Uno de los focos a considerar, es que la forma de llegar a ser altamente competitivas como

Compañías, depende en gran medida, del conjunto de personas que las conforman; es decir, de sus

Recursos Humanos.

Los integrantes de la organización representan el capital más valioso de la misma. Este conjunto de

personas marca la diferencia y a su vez, determina el alcance de los logros empresariales.

El factor humano, se constituye entonces, como una de las claves del éxito; sin embargo, resulta

claramente complejo hallar a “las personas indicadas” - *key people*- que se constituyan en parte activa de

la organización, amalgamándose a sus valores y necesidades específicas.

Con el objetivo de detectar y establecer los lazos necesarios para la incorporación de un recurso

humano a la compañía, la Selección de Personal se erige como una herramienta esencial. La misma,

comprende diversas etapas, necesarias y excluyentes, que darán curso al fin último de contacto y enlace

entre la Organización y el profesional.

MARCO TEÓRICO:

Teniendo en cuenta el razonamiento de Ulrich (2006), el medio de los negocios siempre global y

cambiante, presenta un alto grado de exigencia al momento de encontrar y retener personas altamente

calificadas. En el futuro, las empresas se encontrarán dentro de un campo de batalla competitivo, para

conseguir incorporar a los mejores.

Actualmente, la tarea de seleccionar personal adquiere gran relevancia en el mercado.

Debido a los

avances tecnológicos y al desarrollo de los conocimientos aplicados, la revalorización de los recursos

humanos toma un lugar privilegiado. Richino (2000) los considera la variable estratégica por excelencia, ya que son los que le permiten a las empresas, colocarse por delante de sus competidores. Opina que lo más apropiado sería que todas las organizaciones reconozcan esta importancia, sobre todo las pequeñas y las familiares, ya que en estos casos, cada candidato contratado, será vital para el correcto funcionamiento de la misma.

No todas las empresas cumplen con los aspectos formales de un determinado proceso de selección, por lo que es clave comprender que la tarea la deben hacer los profesionales especializados para ello. Es posible encontrar diversas profesiones dedicadas a llevarlo a cabo, como por ejemplo los psicólogos, los sociólogos, los abogados, los contadores, los licenciados en administración y en relaciones industriales, entre otros. Sin embargo, la profesión de un psicólogo, es reconocida como una de las más acertadas para realizar este trabajo. Su función aporta aspectos distintivos que pueden ayudar a obtener resultados más detallistas y profundos. Pueden, entre otras cosas, comprender mejor la compleja conducta humana y su respectivo pronóstico de accionar en situación de trabajo, realizar una lectura exhaustiva sobre el

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

5

diagnóstico psicológico y de la personalidad de los candidatos evaluados, y también, colaborar con el reconocimiento de las características y necesidades del contexto que determinan el enfoque de la búsqueda.

Según Alles (1998), todas las etapas de un *proceso de selección* de personal son importantes, tomando como especial consideración las del inicio, ya que éstas serán la base de la cual se partirá para alcanzar una exitosa búsqueda. Es fundamental la correcta identificación de los recursos humanos que a la empresa le interesan, como así también, la posterior atracción de los mismos. Debido a esto, es importante tener en claro, por un lado, qué es lo que se está buscando, y por el otro, las verdaderas expectativas de los participantes. Es clave reconocer las necesidades existentes de nuestro cliente interno o externo, ya que de lo contrario, el proceso iniciado será en vano.

Richino (2000) posiciona a la tarea de seleccionar en el límite entre la realidad interna de la empresa que está solicitando a un candidato y el medio social del cual es parte; por lo cual, considera relevante poder contar con la capacidad del selector de lograr flexibilizarse y entonces, asimilar los conocimientos de ambos contextos para constituir su propio marco de referencia. Debe explorar y sumergirse en la cultura organizacional determinada, a la vez de actualizarse con la situación del mercado y del contexto al cual apunta. Implica tomar un rol de herramienta operativa e interactiva, haciendo un puente entre el individuo y la sociedad, ya que de esta forma, surge la posibilidad de integrar las expectativas personales con las sociales. El objetivo final será conseguir entrelazarlos para satisfacer las necesidades de una parte, sin dejar de lado las posibilidades reales de la otra.

La autora considera que el cliente de un selector no es sólo quien solicita sus servicios, sino también, lo es el candidato que se ha postulado para cubrir un puesto determinado. Ambos tienen necesidades y

proyectos, y por ende, el deseo de satisfacerlos. Es así, que parte de la misión de un selector es lograr el equilibrio entre ambos intereses; una doble conformidad. Como en cualquier caso, la obtención del resultado y el profesionalismo en la gestión son la garantía para la fidelización de clientes intervinientes.

Si bien dicho factor parece especialmente relevante para el sector consultoría, es dable destacar que es indispensable también para cualquier Departamento de Selección de una empresa alcanzar estos propósitos, ya que de este modo, se convierten en un sector confiable y de consulta para su cliente interno.

Filippi (1995) establece como relevante el hecho de que las organizaciones tienen su propia personalidad. Cada organización está constituida por un conjunto de personas que ejercen un rol determinado y desarrollan actividades definidas en pos de un objetivo/misión común. El éxito de las organizaciones dependerá, en parte, de que sus necesidades sean compatibles con las de aquellas personas que las componen. Por consiguiente, el primer y más importante paso para consolidar una empresa exitosa, se relaciona en cómo reclutar y seleccionar a sus empleados.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

6

Según Ulrich (2006), las organizaciones que triunfen serán aquellas capaces de atraer, formar y retener individuos con perspectiva y experiencia suficiente para manejar un negocio integral. Las medidas tradicionales del éxito, dependen del capital económico, sin embargo, hoy en día, las compañías

se ven obligadas a reorientar su foco de medición y evaluar su competitividad en base al capital

intelectual con el que cuentan.

□ **Elaboración de Perfil:**

Alles (1998) considera que la base para llevar adelante un proceso de selección es la formulación de

un *perfil* de puesto.

El perfil es la guía rectora y la herramienta fundamental que estructura tanto las diferentes etapas de

la selección como también la entrevista misma.

A partir del perfil de puesto, el selector, puede diseñar el plan de acción a seguir, ya sea para

determinar los medios de reclutamiento apropiados, realizar el esbozo de la estructura de una entrevista,

evaluar si el entrevistado cumple con los requisitos del puesto, etc.

Para su correcta definición, es indispensable que el perfil creado se refiera específicamente al puesto

en sí y no a la persona que en la actualidad lo ocupa.

La autora también considera que se deben unificar criterios y percepciones entre las partes que lo

construyen. Para evitar malentendidos, es necesario desnaturalizar conceptos. Este aspecto, que podría

resultar obvio, muchas veces es pasado por alto, convirtiéndose en uno de los principales factores para el

posible fracaso del proceso. En definitiva, la selección de personal es una herramienta subjetiva, que es

plausible de ser teñida por la mirada de quienes la implementan. En aquellos momentos en que las

variables no están claramente determinadas, es posible ver lo mismo, pero interpretar algo diferente. Es

en este punto, donde el perfil de puesto resulta fundador del proceso de selección.

A modo de ejemplo, se podrían visualizar las imágenes a continuación; en donde, si bien todos los

observadores mirarán la misma figura, cada uno interpretará esta realidad de acuerdo a su propia visión y condicionamientos, pudiendo finalmente llegar a diferentes conclusiones, sin que por ello uno de los espectadores deje de tener razón.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

7

¿Qué puede ver usted? ¿Cuántas caras puede ver?

Ésto mismo ocurre durante un proceso de selección, los entrevistadores tienden a interpretar el

comportamiento de los entrevistados de acuerdo a su propia visión del mundo. Sin embargo, consensuar

criterios y determinar los aspectos conductuales que dan cuenta de la presencia o ausencia de una

habilidad, permite crear un marco de referencia que posibilita a cada observador mirar desde una misma

perspectiva y realizar interpretaciones más objetivas basadas en indicadores conductuales comunes.

Según Richino (2000), el selector es quien articula el proceso y deberá conocer el puesto, abordando

las necesidades del mismo, sus características, las de la empresa y las del contexto. Se debe crear un

puente entre las necesidades del cliente y lo que efectivamente ofrece la realidad del mercado laboral.

La autora, acentúa la idea de que el concepto de perfil ha ido evolucionando con el tiempo.

Actualmente las empresas utilizan perfiles abiertos, ya que los puestos son muy cambiantes, generalistas

y se modifican constantemente. Es por ésto, que existe la verdadera necesidad por parte del selector de

hacerse consciente de las diferencias inter e intra - organizacionales, que condicionan y transforman el

perfil de puesto.

La construcción del perfil se realiza a través de un proceso conjunto, entre el cliente -interno o externo- y el selector. El cliente, con el soporte del selector, debe establecer claramente las pautas que definen el puesto tanto en sus aspectos técnicos como actitudinales. Para que el proceso de selección resulte eficaz, es necesario establecer criterios comunes, entre ambas partes, que garanticen una misma lectura sobre los observables relacionados con los ítems a evaluar. Dicho “lenguaje común” estará dado principalmente por la definición y los descriptores de las competencias de la Compañía. De esta manera, se unificarán los parámetros de medición y evaluación de los atributos y habilidades requeridas.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

8

Los siguientes, constituyen los elementos fundamentales a tener en cuenta a la hora de definir el perfil:

1. *Considerar la cultura organizacional y políticas de la empresa:* representan los valores, las normas y las competencias genéricas de la compañía que todo empleado de la misma debe tener.
2. *Estructura:* nivel de reporte, cantidad de personal a cargo, misión del puesto, tareas y responsabilidades y factores críticos del éxito.
3. *Datos formales:* edad, estudios, experiencia laboral y conocimientos propios de la posición.
4. *Competencias específicas requeridas para el puesto.*

El perfil de puesto cuenta con dos aristas fundamentales, la técnica y la actitudinal. El perfil *técnico* se refiere a aspectos *duros* y formales de la posición, tales como los conocimientos, la experiencia, la zona de residencia, rango de remuneración, etc. El perfil *actitudinal* hace alusión a los aspectos *blandos*

de la posición, tales como el estilo comunicacional, el liderazgo, la orientación a resultados, el trabajo en equipo, etc.

□ **Proceso de Reclutamiento:**

El objetivo de la selección consiste en poder mirar al candidato a través del perfil de puesto. En base

al armado del mismo, se hace posible comenzar con el *reclutamiento del personal*.

Como consideran Werther y Davis (1991), el *reclutamiento* alude al proceso de identificar y atraer a

los posibles candidatos capacitados para ocupar los puestos vacantes.

El reclutador deberá tener en cuenta, tanto los requerimientos del puesto, como las características con

las que deberá contar la persona que ocupe esa posición. El proceso de reclutamiento comienza cuando

se inicia la búsqueda y concluye cuando se reciben las solicitudes de empleo de aquellos que están

interesados en ocupar la posición. En esta instancia también consideramos parte del reclutamiento,

aquellas acciones realizadas para captar candidatos que no se han postulado espontáneamente al proceso

de búsqueda y de los cuales no contamos con su curriculum, pero que por su perfil y por la posición que

ocupan actualmente en el mercado, resultan sumamente interesantes. Dicha metodología de

reclutamiento, recibe el nombre de *Head Hunting*, concepto que posteriormente será explicado.

El proceso de reclutar, según Alles (1998), es el que nos permite alcanzar la instancia de la selección,

en la cual se logra, mediante entrevistas, menguar el caudal de postulantes, hasta contar únicamente con

aquellos cuyo perfil personal y profesional se ajusta lo más posible a los requerimientos del puesto

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

buscado. El proceso de reclutamiento entonces, suministra la materia prima para llevar adelante el

proceso de selección propiamente dicho.

La tarea de Recursos Humanos o bien la de los consultores, será la de detectar en el mercado laboral,

el grupo etario dentro del cual se pueda encontrar la posible persona que ocupe el puesto vacante. Es una

actividad de divulgación, que consiste en la elección de métodos y fuentes para la atracción de

candidatos, según el nivel del cargo a cubrir y de las posibilidades reales del mercado.

Con relación al *método* utilizado, este puede ser el *reclutamiento interno* -por el cual se ocupa una

vacante con la reubicación de un empleado de la misma empresa- o bien el *externo* -la organización

intenta hallar a un nuevo empleado en el mercado laboral y procura atraerlo mediante diferentes técnicas

de reclutamiento-.

En cuanto a las *fuentes*, existen diferentes tipos de canales externos para reclutar; entre otros se

encuentran: avisos en diarios y en revistas especializadas, bases de datos, convenios con entes

educativos, conferencias y charlas en universidades, redes de contactos -formales o cibernéticas-,

referidos por empleados de la empresa, etc.

Según Alles (1998), existe un tipo de reclutamiento externo que se utiliza, con el único fin de atraer

ejecutivos, número uno en sus puestos y número uno en sus áreas. Esta forma de reclutar, como se

mencionó anteriormente, se conoce como *Head Hunting*, es decir, *Caza Ejecutivos*; es una metodología

aplicada para atraer profesionales exitosos con un alto nivel jerárquico dentro de su organización. No

obstante, es dable destacar, que dicha metodología se utiliza hoy en forma más amplia, como por ejemplo para cubrir posiciones específicas y complejas que no abundan en el mercado. El concepto de Head Hunting se define “como cualquier contacto no solicitado relacionado con un nuevo puesto de trabajo” (Perkins, 1993, p. 16); por ende, el autor diferencia esta modalidad de reclutamiento de las situaciones de búsqueda en la que el mismo candidato toma la iniciativa, ya sea respondiendo a un anuncio, registrándose en una red profesional o en la base de datos de una consultora, o presentando solicitudes de empleo directamente a las empresas. Debido a que esta forma de búsqueda se suele utilizar como método para contratar a altos ejecutivos, esta actividad se lleva a cabo en un principio de manera encubierta, ya fuera trabajando conjuntamente con una consultora independiente de reclutamiento de personal o de publicidad, o bien a través de una empresa subsidiaria cuyo nombre no delate el de su casa matriz. Alles (1998), agrega que los cazadores de cabeza buscan atraer a los candidatos valiosos, a través de acciones con nivel profesional y prestigio, y no llegar a ellos necesariamente por el contacto o las redes sociales. El fuerte de un caza ejecutivo nunca es únicamente su base de datos ni las personas ya conocidas, ya que el porcentaje de candidatos encontrados a través de estas vías, suele ser bajo.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

10

Un punto importante a tener en cuenta, es que estos candidatos no se han postulado a una búsqueda, con lo cual, la propuesta deber ser sumamente atractiva y tentadora para que los mismos decidan evaluar

la posibilidad de un cambio, y por ende, el interés por participar en el proceso.

Si bien esta estrategia de reclutar puede encontrar al ejecutivo ideal para la posición a cubrir, la

misma requiere de un tiempo considerable, para lograr un profundo y acabado análisis del mercado.

Además de las ya mencionadas, se ha comenzado a utilizar una nueva herramienta para el

reclutamiento, creada a partir de los avances tecnológicos, la cual le ha dado origen al universo social de

redes en la Web: el Reclutamiento a través de *Internet*.

Chávez Paz (2000), cuenta que los postulantes pueden ingresar en forma gratuita sus datos

curriculares en la base de datos de una Consultora o Compañía, para dejar en sus páginas Web, registro

de sus antecedentes e intereses laborales. También lo pueden hacer, registrándose en redes profesionales

o portales de empleo.

A partir de esta fuente, ha surgido la creación de un escenario rico en oportunidades y con espacio

para la creatividad de todos aquellos que deseen sumarse a este nuevo paradigma de la participación y

conexión ilimitada.

Las redes profesionales, resultan medios estratégicos donde los contactos se potencian a través de

relaciones de valor. Provoca en sus usuarios, una diferenciación que les permite innovar más allá de su

radio cercano de influencia, gestionando conexiones y ampliando el propio *background* con información

relevante y actualizada.

En los últimos años, la creación de las relaciones dentro y fuera de la empresa ha dejado paso a la

creación de una reputación. Son estas relaciones las que impulsan la innovación y/o contribuyen a abrir

el mercado.

Por otro lado, los recursos y la información necesaria para el desarrollo de nuevos mercados y

oportunidades de negocio provienen de redes de relaciones, lo mismo ocurre en cuanto a los procesos de

búsqueda y de cambio laboral.

Los candidatos reclutados, a través de las diversas fuentes mencionadas, atraviesan una primera

instancia de filtro, que consiste en la lectura superficial del selector, de sus *Curriculum Vitae* -CV- o

bien de su perfil profesional. Según Mejías (2000), una vez que se eligen los candidatos con quienes

avanzar, comienza la fase previa a dar comienzo con el proceso de selección, que es conocida como la

pre-entrevista, la cual se realiza telefónicamente. Dicha *pre-entrevista* no sólo es el contacto que precede

al encuentro personal con el candidato, sino que es una de las herramientas que permite, en virtud de un

contraste de información, determinar con mayor certeza la adecuación del perfil del postulante al perfil

de puesto buscado.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

11

Durante la *pre-entrevista* telefónica, el entrevistador debe tomar la iniciativa, e intentar explorar

algunos aspectos básicos de la trayectoria del candidato como también verificar datos concretos que sean

relevantes para el proceso, como por ejemplo: el manejo de idiomas o de herramientas de gestión, la

disponibilidad para realizar viajes o radicarse en otro país, el rango de su remuneración pretendido, etc.

Al comunicarse, debe tener en cuenta e indagar, si ese momento es el apropiado para hacerlo.

La pre-entrevista tiene como objetivo principal, minimizar el margen de error al momento de citar a un candidato para atravesar la instancia siguiente en el proceso: la entrevista de selección. De este modo, es posible velar tanto por los intereses del proceso/compañía como por los del candidato. Es decir, los selectores logran reducir el número de postulantes entrevistados, citando sólo a aquellos que estrictamente se ajustan a los requerimientos de la búsqueda, acotando así la duración del proceso de selección; y los postulantes consiguen no invertir tiempo en entrevistas poco fructíferas.

□ **Proceso de Selección:**

Una vez culminada la instancia de reclutamiento, se inicia la etapa de selección propiamente dicha, con aquellos postulantes cuyo perfil formal se ajusta, en mayor medida, al perfil de puesto requerido.

Werther y Davis (1991) afirman que este proceso consiste en una serie de pasos a seguir, los cuales guiarán al selector a determinar cuáles serán los candidatos más idóneos para cubrir la posición vacante.

Estos pasos añaden al proceso tiempo y complejidad para la toma de decisión final, aunque lo tornan más seguro y preciso. Eventualmente, dicha cadencia propia del transcurrir de la selección, genera ansiedad e impaciencia en los participantes; como también en aquellos que forman parte de la Compañía y que requieren una pronta incorporación.

Según Richino (2000), “seleccionar” es una tarea en donde se elije para ambas partes -Compañía y candidato-. En ocasiones, debido a la vorágine propia de las búsquedas laborales, los candidatos suelen ser tratados desde una tendencia reduccionista, que los transforma en “elementos” del proceso y no en

co-protagonista del mismo. En tal sentido, es dable considerar que toda persona es un contacto y, a los fines de una selección, aquel que hoy ha pasado desapercibido, el día de mañana puede convertirse en el actor principal de una nueva búsqueda. La cosificación y el trato automatizado por parte del selector, suele promover relaciones poco fructíferas y faltas de confianza; aspecto sustancial al momento de la toma de decisión final, del seguimiento posterior y de la generación de una sólida red de contactos.

Asimismo, la idea de que el selector refuerce su vínculo con la empresa, no sólo es fundamental para mantener la continuidad de su relación laboral o de la adecuada circulación de información entre las diferentes áreas de la organización, sino para conocer en profundidad los recursos con los que el cliente opera dentro de su compañía, por ende, el modelo de candidato que ellos necesitan.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

12

Considerando la descripción que realiza Alles (1998) en cuanto a cómo transcurre un proceso de selección, debemos tener en cuenta las siguientes etapas:

- 1- Construcción del perfil.
- 2- Identificación de los puntos más importantes del perfil.
- 3- Generación de confianza en nuestro cliente interno o externo.
- 4- Elección del canal de reclutamiento.
- 5- Preselección de currículum vitae.
- 7- Entrevistas de Selección.
- 8- Evaluaciones correspondientes.
- 9- Confeción de la terna finalista.
- 10- Entrevistas de la línea.
- 11- Decisión de incorporación. Seguimiento posterior.

Es fundamental comprender que para alcanzar el éxito al finalizar el proceso, el mismo debe ser

llevado adelante en el menor tiempo posible y de manera accesible, transparente y abarcativa.

Uno de los pasos más importantes, y probablemente el de mayor peso en el proceso, es la *entrevista*

propriadamente dicha. La misma, es considerada “la herramienta por excelencia en la selección de personal;

es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un

candidato al puesto” (Alles, 1998, p. 203).

Richino (2000), comenta que la entrevista es un instrumento de evaluación. La misma se erige como

un espacio único y original, como un recorte de la realidad del evaluado, que permite estimar o inferir

aspectos de su personalidad que serán adaptativos o disfuncionales al puesto de trabajo.

Actualmente se

utiliza en mayor medida, la metodología de *Entrevista por Competencias*. A través de la misma y de

acuerdo a lo observado, es posible inferir cómo será la conducta de la persona entrevistada en

situaciones futuras, ya que a través del diálogo, se obtienen datos completos sobre el comportamiento

total del entrevistado en instancias pasadas -se explicará a continuación-.

Durante la entrevista, tanto entrevistador como entrevistado ejercen un rol, se establece una norma de

comunicación y se genera una influencia mutua a través de posturas, gestos y otros modos de

interacción. Ocurre dentro de un marco acotado por el tiempo y por el objetivo que los convoca.

Existen diferentes maneras de formular las preguntas, todas con su intención particular de obtener

respuestas orientadas a las necesidades del perfil. La entrevista semi-dirigida resulta la más apropiada en

el ámbito laboral ya que facilita al entrevistado expresarse con libertad y al entrevistador orientar, de acuerdo a su necesidad, el rumbo del discurso de postulante.

Según la autora, existen tres etapas fundamentales en el transcurso de la entrevista -en presencia del entrevistado-, que son el *Caldeamiento*, la *Entrevista*, propiamente dicha y el *Cierre*:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

13

Caldeamiento:

El Caldeamiento suele ser la primera instancia en la que se mantiene contacto personal con el

entrevistado. Es así, que todo entrevistador debe tener como meta crear un espacio propicio para el

intercambio. A pesar de ello, es evidente que no siempre es fácil conseguirlo.

Como la intención del entrevistador no es visible, es necesario realizar acciones que reflejen

fielmente aquello que se pretende; como por ejemplo, promover un contexto, un clima y un determinado

estado de ánimo que favorezca el intercambio y por ende la evaluación del candidato.

Es el momento en

el que se sientan las bases para el transcurrir de una entrevista exitosa.

La Entrevista, propiamente dicha:

En esta etapa, se desarrolla de lleno el concepto de entrevista como proceso de comunicación y como

recurso técnico fundamental para la selección de personal.

Es el momento en el que comienza a desplegarse el vínculo que comenzó a crearse durante el

caldeamiento y que actuará como vía regia para que la información fluya y determinar así la adecuación

del perfil del candidato a un perfil de puesto específico, en una determinada Compañía.

Las preguntas deben ser amplias y neutras, ya que ello permite que sea el entrevistado quien otorgue

sentido y significado a las respuestas.

A través de los relatos sobre experiencias vividas es posible percibir cómo el postulante ha enfrentado diversas situaciones, cuáles son las concepciones y valores que rigen sus acciones, los recursos que ha puesto en juego para solucionar un conflicto y los puntos ciegos presentes en cada uno de los acontecimientos que explicita.

Es dable destacar, que si bien se utilizan diferentes modalidades de entrevista, la entrevista por competencias, es la que hoy por hoy se define como la más acertada. Este modelo supone que el desempeño es causal, existe una intención -motivación, rasgos de personalidad, conocimientos, autoimagen-, que conlleva una acción -indicadores conductuales-, que por ende determina un resultado, es decir, su *job performance*.

Las preguntas se focalizan en las conductas pasadas y actuales del candidato. Es preciso obtener ejemplos específicos del desempeño anterior, para poder evaluar así sus habilidades y conocimientos.

Para atravesar exitosamente esta fase de la entrevista, se debe tener un objetivo claro y definido acerca de aquello que se *necesita indagar y encontrar*. Por esta razón, es preciso conocer en profundidad tanto el perfil técnico -competencias técnicas- como el perfil psicológico -competencias de gestión-.

Es necesario repreguntar considerando el discurso del entrevistado, es decir a través de una escucha activa y ahondar en aquellos aspectos que no han sido explicitados.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

14

Para comprender el relato, interpretarlo y ser lo suficientemente objetivos -si es posible serlo- es

necesario desnaturalizar aquello que damos por sentado, por ende, preguntar sobre lo obvio. A menudo, sorprende y es el modo más eficaz de conocer cómo realmente piensa aquel que tenemos delante.

Cierre:

En esta etapa, es necesario explicitar que el encuentro ha llegado al final y darle la posibilidad al postulante, mediante una pregunta abierta, de comentar aquellas cuestiones que considera relevantes y sobre las que el entrevistador no ha reparado.

También es importante promover un espacio para que el candidato pueda comentar cómo se sintió durante la entrevista y esclarecer dudas.

Eventualmente resulta conveniente dar alguna clase de feedback al postulante acerca de cómo se visualizó su desempeño -siendo cuidadosos, para no generarle ansiedad-. De este modo, se le retorna al candidato “algo” de todo aquello que ofreció durante el desarrollo de la entrevista.

Generalmente el entrevistador comienza la devolución intentando conocer la opinión del candidato acerca del proceso y de la entrevista, como también sus expectativas sobre la instancia una posible devolución.

Luego es posible ofrecer al candidato una apreciación acerca sus fortalezas, reparando luego en sus aspectos menos adaptativos, siempre en base a información recabada durante la entrevista y a la luz del perfil de puesto requerido.

Es importante también poder brindar al candidato el espacio necesario para que pueda manifestar sus dudas o desacuerdos, y si los tiene, poder esclarecerlos; ya que se busca evitar que el entrevistado se retire de la entrevista, con sentimientos de angustia, nerviosismo, o bien de ansiedad.

Al finalizar el intercambio de feedback entre el entrevistador y el candidato, se debe evaluar la información de manera objetiva, y sin la presencia del evaluado. Este momento de post-entrevista, tiene como fin investigar la información recabada, a través de la contrastación de datos y de la creación de hipótesis. Se debe focalizar el análisis en la adecuación persona/puesto, y por último, informarle al candidato sobre la decisión tomada.

Como se ha comentado, existen distintas metodologías para el desarrollo de una entrevista. En el ámbito laboral, se utiliza casi invariablemente la entrevista semi-dirigida, ya sea tradicional o por competencias.

La *Entrevista Tradicional*, suele centrarse en aspectos prospectivos y hacer un relevamiento cronológico de la trayectoria del entrevistado, reparando en inquietudes y expectativas.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

15

La *Entrevista por Competencias*, en cambio, es aquella que sustenta su desarrollo en preguntas

vinculadas con el presente/pasado y la experiencia concreta del candidato.

Alles (2003) considera a esta última, como una herramienta rica y útil para explorar prácticas

previas, ya que permite conocer, mediante la respuesta del postulante, tanto acciones como sentimientos

y pensamientos vinculados con eventos reales que el entrevistado ha tenido que resolver. Es decir, de

este modo, el proceso de selección resulta más objetivo, ya que el abordaje y su respectivo análisis, se

centra sobre hechos, comportamientos efectivos y observables.

Los comportamientos pasados operan como un predictor válido y confiable del comportamiento

futuro, como también del grado de motivación frente a determinadas actividades. Esta técnica se utiliza sin excepción cuando la empresa que requiere un proceso de selección, cuenta con un diccionario de competencias y determina su gestión a través del mismo. Las competencias requeridas varían de acuerdo a las especialidades y a los niveles jerárquicos. La importancia de cada una, también difiere según la posición. Según Spencer y Spencer (1993), una *competencia* es considerada una característica que subyace a un individuo, la cual se encuentra causalmente relacionada con un grado estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación determinada. Por ende, las competencias son, en parte, un rasgo interno de la personalidad, y conocerlas puede ayudar a predecir comportamientos futuros en una gran variedad de circunstancias. Las mismas originan o anticipan la conducta y los resultados. Levy–Leboyer (1996), considera que el concepto de competencia, se encuentra relacionado con el análisis de las actividades profesionales y el inventario de lo que es necesario para cumplir con los objetivos que aquellas implican. Las competencias son una colección de comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo, como también en el escenario de un test. Las mismas constituyen un nexo entre las características individuales y las cualidades requeridas para concretar misiones profesionales precisas. La identificación de las competencias se ha hecho con el apoyo de diferentes análisis de puesto, y cada una se encuentra relacionada con resultados específicos. Pero su naturaleza, es decir, el tipo de variable que constituyen, no se encuentra claramente definida, ya que abarcan un extenso dominio de

características psicológicas, tanto aptitudes como conocimientos adquiridos, actitudes, rasgos de personalidad y fuentes de motivación; por ende sólo es posible observarlas a través de comportamientos efectivos.

Con respecto a esta temática, Alles (2005), también hace referencia al *Modelo del Iceberg* de

Spencer y Spencer. El modelo separa las competencias relacionadas con las destrezas y los

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

16

conocimientos, como las más fáciles de detectar y desarrollar; y las de autoconcepto, las actitudes, los

valores y el núcleo de la personalidad, como las más difíciles de identificar y modificar.

Las competencias que se esperan hallar en un candidato, son definidas en base a la estructura de la

empresa, su estrategia y cultura.

Se necesita del apoyo de un criterio estándar definido con anterioridad, para poder determinar si la

persona posee o no esa competencia, y en qué medida podrá utilizarla.

Para inferir el ejercicio efectivo de una competencia determinada, se apela a indagar las conductas y

esquemas de acción a partir de eventos o incidentes críticos.

El procedimiento se basa en indagar desde el *Esquema STAR* -Situación, Tarea, Acción, Resultado investigando

progresivamente cada uno de los aspectos referentes a la situación narrada.

Para completar el análisis, se integra información sobre el perfil motivacional: autoconfianza,

compromiso profesional, expectativas de promoción y desarrollo, compromiso con el propio autodesarrollo.

Allles (2003), comenta que en la selección por competencias, se aborda la entrevista a través de

incidentes críticos, es decir, con preguntas sobre hechos pasados, que remitan a situaciones de éxito como también de “fracasos”, a través de las cuales se pueda observar el repertorio de conductas que el postulante ha puesto en juego en el pasado, y por ende es posible estimar aquellas acciones que será capaz de implementar en el futuro. El relato del entrevistado, sobre incidentes críticos, puede poner de manifiesto evidencias claras que indiquen que la persona ha sido capaz de demostrar, en situaciones anteriores, las competencias que se necesitan evaluar.

Si el entrevistador logra detectar ejemplos concretos del trabajo, de la vida social, de los hobbies o del ámbito académico del entrevistado, que concuerden con los descriptores de las competencias en cuestión, estará garantizando la similitud del perfil requerido y del perfil profesional del postulante.

A su vez, el entrevistador debe contar con diversos *recursos técnicos*, para facilitar el acceso a la información necesaria. Los cuatro recursos básicos son: la *Disociación Instrumental*: para promover una relación lo suficientemente empática para entablar un vínculo y, a su vez, establecer una distancia óptima para no involucrarse en profundidad con el otro; la *Clarificación*: para interpelar sobre aspectos confusos del relato, realizando preguntas que permitan esclarecer y ampliar la exposición; la *Confrontación*: para plantear abiertamente las posibles contradicciones o incongruencias, con la intención de visualizar la conciencia que el entrevistado tiene sobre dichos acontecimientos y su capacidad de argumentación; y por último, la *Observación*: tanto del estilo comunicacional, como del lenguaje verbal y gestual.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

17

Por otro lado, De Ansorena (1996), determina que una manera diferente de evaluar a los candidatos,

es a través de la implementación del llamado *Método de Evaluación*, también conocido en inglés como

Assessment Center -ACM-. La base empírica es muy simple, y se desprende de la experimentación

conductual realizada por la orientación de la Psicología del Comportamiento. La mejor forma de

predecir una conducta de un sujeto, es conociendo su comportamiento pasado en una situación

específica. Para ello, si se quiere predecir su accionar, se le puede indicar que realice un conjunto de

tareas, en donde se observe y evalúe con precisión el rendimiento en el presente.

El ACM consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples

estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, son los

encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes.

Normalmente, son entre 6 y 10 participantes, y comúnmente hay 2 evaluadores por candidato. Los

juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de

simulación específicamente desarrolladas.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, y discutidos por la presencia o no, de

determinados comportamientos; y si los mismos están presentes, en que nivel. Este proceso de

integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las

dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Para que la evaluación sea considerada metodología de ACM, se deben incorporar las siguientes

técnicas:

- *Evaluación con pruebas situacionales*: pueden ser reales o simuladas.
- *Referencia a observar una conducta concreta*: no sacar conclusiones subjetivas por parte de los evaluadores.
- *Intervención de la Línea de mando en las evaluaciones*: deben participar los directivos del puesto en cuestión.
- *Basado en habilidades específicas*: tener en cuenta aquellas capacidades críticas para el éxito del trabajo.
- *Referencia a conductas criterio*: deben ser acordadas por los evaluadores previo a las evaluaciones.
- *Evalúa potencial y no sólo capacidad actual*: puede servir en un futuro para determinar qué tipo de procesos de entrenamiento y aprendizaje necesitará el candidato finalista.

En el ACM, los examinadores ponen en juego ciertas habilidades, tales como: observación, anotación, categorización, clasificación y evaluación, todas sobre la conducta del candidato.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

18

El autor remarca que las ventajas de utilizar este método son: la fiabilidad, la validez, una mejor

venta a la Línea, menor inferencia, y mayor potencia de entrenamiento. Por el contrario, las desventajas

son: mayor costo que otro tipo de técnica de evaluación, se requiere de gran entrenamiento para el

evaluador, y siempre puede haber alguna resistencia cultural sobre su utilización.

Otra instancia de evaluación dentro del proceso de selección, es conocida como la

Evaluación

Psicotécnica. Según Ocampo y Arzeno (1987), la misma consiste en la administración de una batería de

tests por parte de un psicólogo, con el objetivo de conocer la estructura de personalidad, recursos,

limitaciones y potencial del candidato.

Por lo general, la batería de técnicas es fundamental para la obtención de datos que van más allá de lo

que el candidato transmite a través del discurso consciente en la entrevista de selección.

La evaluación psicotécnica es “el proceso que implica la transformación de los datos que brinda el

material empírico constituido por la conducta, las respuestas y la relación que el entrevistado establece

con el entrevistado [...] para poder formular hipótesis acerca de la persona que ha sido evaluada”.

(Celener, 2002, p.49).

Las *Técnicas de Evaluación* son:

- *Técnicas Psicométricas*: Consisten en una medición estandarizada de áreas vinculadas al estilo de

pensamiento del candidato (abstracto/concreto, analítico/sintético), su nivel intelectual y su

capacidad para resolver diversos tipos de situaciones. (Ejemplos: WISC, Raven, Test de Dominós,

etc).

- *Técnicas Proyectivas*: Apuntan a la exploración y diagnóstico de la personalidad total o integral de

un individuo. Pueden ser de tres tipos: verbales de estímulo visual-verbal; de estímulo lúdico o

verbal (Ejemplo: *Cuestionario Desiderativo*, que según Ocampo y Arzeno (1987), el mismo obtiene

información sobre la personalidad del sujeto evaluado, sus puntos de fijación, sus defensas, los

aspectos valorados/rechazados del sí mismo, el tipo de vínculo, su funcionamiento yoico/super yo.

También como explicita Celener de Nijamkin y Guinzbourg de Braude (2001), se realizan preguntas positivas, que exploran *cómo* se defiende la persona del peligro, y negativas, muestran de *qué* se defiende); y por último, las técnicas gráficas (Ejemplo: *Test de la Persona Bajo la Lluvia*, que según Querol y Chaves Paz (2004), la consigna de dibujar una persona bajo la lluvia y luego de realizar un relato sobre lo que dibujó, asignándole nombre y edad al personaje, sirve para buscar obtener la

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

19

representación que el sujeto tiene de sí mismo bajo condiciones estresantes. La situación desagradable posibilita el surgimiento de defensas que no aparecen en el gráfico de la persona).

Con estos métodos, tanto el evaluador como la empresa, pueden obtener información sobre la

personalidad del candidato, inferir su modo habitual de actuar frente a diversas situaciones y concluir

finalmente si la persona posee las competencias necesarias para desempeñarse en determinada posición.

De Ansorena Cao (1996), entiende que una vez desarrolladas las acciones exploradoras y evaluativas

que se requieren para lograr un conocimiento completo de los candidatos del proceso de selección, se

alcanza el momento de la presentación de la candidatura final. En esta última instancia, se espera que el

selector concentre aquellos candidatos que reúnan de manera acabada y articulada todos los requisitos

básicos del puesto a cubrir, tratando luego de profundizar en sus características personales y

motivacionales.

El autor determina que la *candidatura* es el conjunto final, compacto y variado, de los candidatos que se presentarán a la dirección o bien a quien tome la decisión de incorporación, con el fin de que pueda seleccionar al candidato que evidencie un entendimiento personal y/o profesional más alineado a los intereses y a la cultura de la organización. Es decir, al candidato idóneo para cubrir la posición.

Se debe procurar que la candidatura final incorpore valores disímiles en las distintas personas que la componen, ya que esto permite ampliar las posibilidades de satisfacer las diferentes exigencias del decisor final. Admite presentar un panorama de alternativas profesionales, todas ellas igualmente válidas.

Todas las candidaturas deben encontrarse documentadas con sus Curriculum Vitae, con los comentarios o con las indicaciones del seleccionador que hagan falta reflejar para tener en cuenta en la toma de decisión final, y con los resultados evaluativos extraídos a partir de la entrevista de selección, y de las pruebas psicológicas implementadas.

La síntesis del informe documentado, se puede presentar a través de un Reporte de Gestión, el cual reúna los datos mínimos y necesarios para un primer panorama de la candidatura.

El informe es también conocido como Escenario Laboral. Su finalidad es informar, exponer y persuadir de manera eficaz. Debe ser claro, concreto y breve. Rige el concepto de “economía lingüística”, ya que reduce el discurso a la mínima expresión comprensible. Por su finalidad concreta, el texto técnico debe tener un estilo directo, a fin de evitar las interpretaciones ambiguas. Está dirigido a

interlocutores con necesidades diversas, se debe tener en cuenta la simplicidad como regla.

Es el instrumento que ensambla toda la información almacenada sobre los candidatos, con lo cual, se

lo considera indispensable para tener en cuenta al momento de tomar la decisión de incorporación final.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

20

Alles (1998), considera que los datos recabados son fundamentales para otra instancia de evaluación,

la cual se realiza en las últimas etapas del proceso de selección. La misma es la entrevista de los

finalistas con los ejecutivos de la Línea.

La finalidad de esta entrevista, consiste en que el contacto con el postulante sea personal y ya no sólo

a través de informes objetivos y estructurados. A los entrevistadores les interesa saber si la persona

podrá adaptarse a su cultura organizacional y si sabrá hacer las tareas que el puesto a cubrir demanda, ya

que son ellos los que en definitiva, pueden realizar una apreciación técnica más precisa; la cual, sumada

a los datos cualitativos de la selección, permite arribar a un perfil integral de cada postulante.

El reto que tiene un departamento de RRHH es ser estratégico y acompañar a la dirección de la

Organización para que todos, en conjunto, alcancen los objetivos y la visión organizacional. Con lo

cual, en este sentido, la incorporación de un nuevo empleado, se vuelve un proceso estratégico.

Toma de decisión:

En última instancia, se llega al momento de la *toma de decisión* para la elección final.

Alles (1998), cree que muchos años de experiencia y oficio, pueden contribuir a una pauta de

anticipación sobre la elección del candidato final, sin embargo, no considera conveniente apresurarse con la decisión; ya que frecuentemente se presentan casos donde los selectores consideran haber encontrado al candidato ideal, sin haber recorrido todo el camino para estar seguros. La autora también comenta que la toma de decisión final sobre quién es el mejor candidato para ocupar el puesto vacante, no es una función del área de Recursos Humanos o bien de los consultores externos a la empresa. Los roles de éstos, se limitan a presentar la información recolectada y evaluada y ha sugerir, sustentándose en el *expertise* profesional. Su principal objetivo aquí, será actuar como verdaderos consultores, con el fin de que la línea cuente con la información más precisa y refinada para optar por el candidato/profesional cuyo perfil se ajuste con mayor precisión al perfil de puesto buscado.

Los selectores son quienes asumen la responsabilidad de realizar el mayor esfuerzo para minimizar los riesgos en la formación de la terna y en la entrega de información fidedigna para la toma de decisión final sobre la incorporación.

La toma de decisión implica un claro riesgo, ya que existe un evidente margen de error asociado a la subjetividad que las herramientas de una ciencia blanda conllevan. No obstante, este mismo margen de error crea la oportunidad de desarrollar y moldear aquello que es incipiente o inexistente aún.

El proceso de selección se desarrolla en un campo dinámico. El dinamismo determina cambios, los cuales, es esperable, que ocurran tanto durante la entrevista como en la incorporación misma del

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

candidato. Todos los actores intervinientes en el proceso de selección se modifican e influyen

mutuamente. Dicha influencia está vinculada a los intereses y necesidades de cada uno.

Richino (2000), opina que la *decisión de selección* tiene dos miradas; por un lado, es vertiginoso y se

asumen riesgos; y por el otro, se obtienen grandes oportunidades de desarrollo, tanto en lo individual,

como le ocurre al seleccionado, como en lo que respecta al crecimiento de la empresa que lo incorpora.

No se trata de una decisión simple y reducida, sino más bien, de una que brinda nuevas opciones. Con

esta apertura, se espera una negociación que consista en aceptar las limitaciones de la búsqueda ideal,

para poder llegar así, a un nivel de asimilación de la realidad que permita aceptar las debilidades, para

poder disfrutar de las fortalezas; fortalezas que serán a la vez, el pilar para la mejora continua de los

aspectos menos adaptativos del perfil.

El selector, en su rol de evaluador, sólo tiene hipótesis que debe confrontar para comprobar su

veracidad. Al finalizar la entrevista, su tarea de evaluación dentro del proceso de selección, conlleva la

responsabilidad de realizar una devolución profesional al candidato como también una devolución

institucional a la empresa en cuestión. En la etapa final de la entrevista, cuando el selector le provee al

postulante un feedback de la misma, se debe generar un clima de aprendizaje y crecimiento para ambas

partes. Se debe intentar conseguir una experiencia equilibrada, para que a cada uno, desde sus

respectivos roles, le sume como ejercicio y entrenamiento.

Es importante destacar que si bien la instancia de una devolución no siempre es sencilla, el selector

no debe quedarse con hipótesis o supuestos que son interrogantes, al contrario, la confrontación de información con el candidato puede ser una vía regia para acceder a la confirmación o refutación de sus conjeturas. De esta manera, el candidato puede tener la oportunidad de participar activamente de la opinión que el evaluador está construyendo respecto de él, lo cual sin duda, no carece de importancia.

Esta es una propuesta práctica, en la que generar la confrontación y la verificación de las hipótesis, tanto positivas como negativas, puede atribuir consistencia y validez al método y al resultado obtenido a través del mismo. El entrevistador no se propone alcanzar un diagnóstico acabado; sino por el contrario, entenderlo como una tarea constructiva, para que junto con la ayuda del evaluado, se pueda detectar cual es su visión sobre la realidad, comprender cómo razona y percibir sus diferentes puntos de vista.

Uno de los objetivos del proceso de selección es poder explorar todas las facetas y esferas del entrevistado y llegar así a conocerlo en su totalidad. Tal fin implica, no quedarse sólo con los meros resultados de una evaluación, sino trascenderlos y poner el foco en la elaboración de los mismos.

Las pruebas administradas son herramientas disparadoras que brindan información, desde la cual, a su vez, se derivan nuevos datos. Se construyen hipótesis de estudio y una etapa de diagnóstico sobre la que se trabaja para encaminarse hacia el objetivo.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

22

La información recabada se sintetiza en informes que se envían a las empresas. Se espera que éstos

sean el resultado final de un refinado proceso, en el que se hará constar toda aquella información de tinte profesional y referida al objetivo del proceso, que *orientará* la toma de decisión sobre la incorporación del candidato. El resumen siempre es una obra personal, ya que cada evaluador se distingue por su estilo de redacción, por su criterio y por su visión acerca de la realidad. Quien lo redacte, tiene la responsabilidad de dejar de lado las construcciones subjetivas y los juicios de valor, y por ende, describir al postulante en base a argumentaciones sólidas, comprobables y lo más importante, objetivas.

Que el evaluador comparta la información con la empresa, puede colaborar en la obtención de diferentes perspectivas y nuevos aportes, con el fin de lograr mejores resultados.

El responsable del proceso, y particularmente si fuera un psicólogo, puede establecer relaciones entre los datos percibidos y analizados, y ofrecer una devolución más integrada.

Según Levy-Leboyer (1996), para tomar una decisión de contratación, interna o externa, el recurso individual deberá asociar e integrar perfectamente los tres parámetros de evaluación: las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad. No sólo deben tenerse en cuenta las actuales, sino también las consideradas potenciales, ya que los puestos y las funciones no son estáticos y la continuidad depende en parte del desarrollo a futuro.

Tanto los individuos, como las empresas, se plantean cómo será el desarrollo de las competencias en el contexto de la gestión de las carreras profesionales individuales. Con lo cual, las evaluaciones por competencias, se convierten en indispensables para contar con una perspectiva clara sobre el posible

progreso del recurso, en directa relación con las posibilidades que la empresa le brindará.

MÉTODO:

- **Tipo de estudio:** Estudio Descriptivo.
- **Participantes:** Aspirantes a una posición de Gerencia Senior para una Compañía Multinacional en el área de S. Se requirieron profesionales, preferentemente Ingenieros, con sólida experiencia en el gerenciamiento integral de esa área puntual.
- **Instrumentos:** Observación, Participación activa, y Registros de Procedimientos.
- **Procedimientos:** Exponer el perfil requerido para cubrir el puesto determinado. Luego, enunciar cuáles fueron las fuentes de reclutamiento utilizadas, y a su vez, describir cómo fue el proceso de selección que la consultora junto con la compañía resuelven utilizar para ocupar el puesto vacante. Esta información será adquirida a través de la observación, la participación activa y el acceso a los registros de procedimientos implementados. Por último, enunciar cuáles fueron los criterios para la toma de decisión sobre la incorporación final del candidato seleccionado.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

23

DESARROLLO:

Perfil Formulado:

De acuerdo a lo planteado por Alles (1998) y Richino (2000), se establecieron los pasos necesarios para la elaboración del perfil de puesto.

Inicialmente se formalizaron los datos recabados por el Consultor a cargo de la búsqueda, conjuntamente con el cliente en cuestión, para contar con los datos indispensables que permitieran desarrollar el perfil requerido.

Al comenzar con la creación del mismo, se transmitieron los detalles relevantes acerca de la

compañía y de la posición a cubrir. Se informó que la misma, es una empresa multinacional de origen

holandés de gran prestigio en el mundo

La posición a cubrir, se correspondía al área de H. Esta unidad de negocio se dedica a fabricar, importar y comercializar productos de alta tecnología para la industria médica -productos tales

como: resonadores, equipos de rayos X, ecógrafos, etc.-. Esta unidad de negocios es considerada una de

las más complejas, considerando además que se maneja con gran independencia con respecto al resto de

las áreas de la Empresa.

El sector de S para H, es crítico, debido a que las ventas no se acreditan hasta el momento en que el equipo se encuentra colocado y funcionando en las instalaciones del cliente.

Asimismo, los equipos sólo se importan o se ensamblan cuando la venta se ha efectuado. Esto implica,

que si la logística general -importaciones, stocks, compras, abastecimiento, etc.- no es célere y efectiva,

la venta pierde rápidamente rentabilidad.

Confidencialmente, el cliente reveló que el principal inconveniente que sufrían en la actualidad,

estaba relacionado con el estilo de gestión y liderazgo que hasta ese momento se había puesto en juego,

el cual ocasionó grandes demoras y falta de eficacia en la concreción de los negocios.

Se había puesto de

manifiesto una modalidad de liderazgo simétrica y paternalista. Se generaban largas jornadas de trabajo

con numerosas tareas de carácter burocrático que influían desfavorablemente en la culminación de las

actividades.

Por esta razón, se decidió cambiar el Staff en pos de promover cambios radicales en el área.

Paralelamente, en la Compañía se habían suscitado importantes cambios en las políticas y un giro en la cultura organizacional. Los mismos, habían afectado positivamente al Departamento de S.

ya que gran parte de la inversión anual sería destinada a esta unidad de negocios, que tiene el desafío de

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

24

incorporar a una persona que logre sobrellevar las consecuencias negativas del mandato anterior y

consiga trabajar con un estilo de liderazgo firme, que promueva verdadera ascendencia entre quienes lo

rodean, que consiga disminuir los tiempos de gestión, garantizar la optimización de recursos, y por

último, afrontar a un Director Regional de área, quien sería su jefe directo, el cual se considera

sumamente exigente, y que estará totalmente involucrado en el cumplimiento y seguimiento de las

operaciones. Consideran a su vez, que el desafío para el candidato, será conseguir involucrarse con un

Management Team que tiene varios años en la compañía, y que por otro lado, tiene una muy buena

relación con el Gerente de S anterior.

Una vez obtenidos los datos macro acerca del perfil, se realizó un exhaustivo relevamiento sobre el

resto de los aspectos sobresalientes para la creación del perfil:

1. *C ultura Organizacional y Políticas de la Compañía* : Es una empresa multinacional holandesa,

que produce el 80% de los productos de audio y video que se comercializan en el país.

Su clave

del éxito, es brindar calidad de excelencia en los productos y servicios. Actualmente ha generado

estrategias para impulsar el negocio de la industria médica y ha realizado una gran inversión

económica para conseguirlo.

Adopta como modelo de comportamiento y toma de sus principios básicos, los siguientes elementos

que definen su política en materia de “calidad”:

- Anteponer al cliente en cualquier actividad, buscando superar sus expectativas.
- Valorar a su personal como uno de sus principios recursos, promoviendo su desarrollo

y

fomentando el trabajo en equipo

- Seleccionar a sus proveedores y colaborar en su crecimiento, a fin de que sus aportes satisfagan

las condiciones que nos imponemos en materia de calidad y de su aseguramiento

- Buscar la mejora continua en todas las tareas, luchando permanentemente para lograr niveles de

excelencia

Para implementar estos enunciados, se considera fundamental la participación activa de todos los

integrantes de la Empresa. Los gerentes son los encargados de facilitar y fomentar esta participación, así

como de divulgar y hacer comprender esta política a todo el personal.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

25

2. Estructura Organizacional:

-Nombre de la Posición: S Manager

-Nivel de Reporte: Director Regional (Latinoamérica)

-Cantidad de personas a cargo: 7 personas

-Grado de responsabilidad regional: 4 países.

-Misión del puesto: brindar un servicio eficaz al departamento de Ventas, optimizar los procesos

de compra y logística y transformar a su equipo en una pieza clave en el cierre de las negociaciones del South Latam Cluster.

-Tareas y responsabilidades:

- Proveer entrenamiento y herramientas de mejores prácticas para brindar soporte en la organización de los países del Cluster en sus procesos de planeamiento. Optimizar la logística y mantener los inventarios bajo control.
- Implementar y desarrollar el concepto de logística sobre una base de proceso continuo (abarcando todos los procesos de logísticas entrantes y salientes) para el Cluster de Sudamérica, para garantizar el ahorro de costos y maximizar la eficiencia.
- Negociar con proveedores tanto de servicios y productos, para asegurar costos mínimos y maximizar el poder de compra a favor de compañía.
- Monitorear y desarrollar el desempeño del área de abastecimiento a través de la participación y actividades de mejora para alcanzar el máximo logro.
- Contribuir al desarrollo de las estrategias generales de negocios como miembro del Management de Sudamérica con la intención de proveer claridad y dirección a las negociaciones.
- Generación de reportes de consolidación para el directorio y actividades de exportación directa.
- Reclutar, seleccionar, desarrollar y entrenar al equipo con el objetivo de garantizar su motivación y preparación para desafíos actuales y futuros.
- Factores críticos del éxito serán: gestionar y coordinar las actividades en forma integral de las funciones de Supply Chain (logística, importación y exportación, control regulatorio, distribución física de materiales) tanto para servicios como productos del mercado local e internacional del South Latam Cluster, para garantizar el cumplimiento de los negocios, compromisos y operaciones del departamento.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

26

3. *Datos Formales:*

-*Edad*: 35 – 50 años

-*Estudios*: Graduado. Preferentemente Ingeniero Industrial, Licenciado en Química o Licenciado

en Administración de Empresas.

-*Experiencia laboral y conocimientos propios de la posición*: Contar con sólida experiencia en el

gerenciamiento integral del área de Supply Chain para contribuir a consolidar una gestión de alto

estándar de calidad y eficiencia.

-*Idiomas*: Es indispensable acreditar nivel avanzado de idioma Inglés.

-*Zona de residencia*: Capital Federal. Ciudad de Buenos Aires, Argentina; debe contar con

disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

4. *Competencias Específicas requeridas para el Puesto*: poseer una profunda habilidad de

negociación y una marcada orientación a resultados.

Como se enunció anteriormente, el perfil del puesto cuenta con dos aristas que lo conforman:

a) *Perfil Técnico*: además de los datos previamente descriptos, este perfil abarca:

**Conocimientos y experiencia requerida*: sólida experiencia en el gerenciamiento integral del

área de Supply Chain.

**Rango de remuneración y beneficios*:

-*Remuneración Bruta*: \$14.000 a 16.500.-

- La remuneración fue considerada en diversas ocasiones como una variable clave a tener en

cuenta para la inclusión o exclusión de los candidatos, debido a que durante el proceso, los

participantes variaron su pretensión salarial -y esto ocurre con mucha frecuencia en los procesos-,

ya sea porque les fueron incrementados sus salarios en sus trabajos actuales o bien porque luego

de conocer en profundidad las responsabilidades del puesto, consideraban que la remuneración

debía ser mayor; aspecto que la Compañía no se encontraba dispuesta a resignar-.

-*Bonus*: 4 sueldos + 2 stretch -máximo 6 sueldos-. En estas posición, un 30% del Bonus esta

ligado a la agenda personal y un 70% a los resultados de la unidad.

-*Gastos Auto*: Reintegro mensual con tope anual.

-*Pensión*: Plan de contribución compartido Empleado / Compañía, con opción de 0.5 a 5% del

sueldo - AFIP

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

27

-*Vacaciones*: 21 días corridos desde el primer año.

-*Prepaga*: Plan elevado.

-*Cochera*: Interna en estacionamiento de la compañía.

-*Beneficio*: se entrega un producto de última tecnología cada 2 años.

b) *Perfil Actitudinal*:

* *Estilo comunicacional*: un profundo nivel de negociación. Proveer claridad y dirección.

* *Liderazgo*: estilo de liderazgo firme.

* *Orientación a resultados*: marcada orientación a la tarea y al alcance de objetivos a corto,

mediano y largo plazo. Deberá disminuir los tiempos de gestión y garantizar la optimización de

recursos.

* *Trabajo en equipo*: trabajar con su equipo con el objetivo de garantizar su motivación y

preparación para desafíos actuales y futuros.

Proceso de Reclutamiento:

METODOLOGÍA UTILIZADA:

- Se contactó a la agencia de publicación, para publicar en el Diario, el aviso de la búsqueda (*).

- El aviso también fue colgado en portales de trabajo y páginas de contacto 2.0.

La tarea fue la de cargar los avisos en las páginas Web, y la de dejar el contacto de correo electrónico

personal, a fin de recibir en mi casilla las postulaciones correspondientes.

- Se solicitó referencias de alumnos prestigiosos en Universidades con MBA relacionados a la posición.

- Se utilizó la técnica de Head-Hunting con candidatos importantes de otras compañías que no se encontraban postulados, pero que contaban con la experiencia requerida ya que se habían

desempeñado en puestos similares. La idea fue atraerlos con la oportunidad.

- Se realizaron filtros de CV's en la base de datos de la consultora, tanto de los candidatos

postulados al aviso en nuestro sitio Web, como del portal en general.

- Se realizó la Pre-Entrevista telefónica con los candidatos reclutados; instancia en la que se

corroboró si cada uno contaba con los conocimientos técnicos requeridos. Cuando el candidato se

encontraba alineado, se le suministraba información sobre la oportunidad, y si manifestaba interés, se

concretaba una entrevista individual en el selector/profesional a cargo del proceso.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

28

- Se confeccionaron los Reportes de Gestión para mantener actualizado continuamente al Cliente.

Los mismos indicaban las estadísticas de repercusión de la búsqueda, los candidatos alineados, y los

que estaban fuera de perfil, resaltando las razones.

- En pos de contactar profesionales más ajustados al perfil de puesto, se decidió implementar la

herramienta de reclutamiento 2.0, las redes profesionales de contacto. Se apeló a LinkedIn, y a través

del usuario creado por la profesional a cargo del proceso de búsqueda, se establecieron diversos

contactos que eventualmente refirieron a personas de su confianza que podrían ajustarse al perfil.

AVISO PUBLICADO:

Para Importante Empresa Multinacional

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

29

FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

CV's RECIBIDOS:

CANTIDAD Y ALINEACIÓN DE CV'S:

Acción de

Reclutamiento

Cantidad de CV

's recibidos

CV's

ALINEADOS al

Perfil

CV's NO

ALINEADOS al

Perfil

Aviso en Diario La Nación **62** 17 45

Aviso en Diario Clarín **41** 7 34

Aviso en Universidad de

San Andrés - UDESA **4** 0 4

Aviso en Universidad de

Buenos Aires - UBA **1** 0 1

Head Hunting **3** 2 1

Referido por la Compañía **2** 1 1

Base de contactos consultora:

14 14 0

TOTAL: 127 41 86

Acción de Reclutamiento Cantidad de CV's recibidos

Aviso en Diario La Nación **62**

Aviso en Diario Clarín **41**

Aviso en Universidad de San Andrés - UDESA 4

Aviso en Universidad de Buenos Aires - UBA 1

Head Hunting 3

Referido por la Compañía 2

Base de contactos de consultora 14

TOTAL: 127

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

30

RAZONES DE CV'S NO ALINEADOS AL PERFIL:

Proceso de Selección:

ETAPA DE PRE-ENTREVISTA TELEFÓNICA:

Aquellos postulantes cuyo perfil/CV concordaban con el perfil de puesto determinado, fueron

contactados telefónicamente o bien vía mail hasta lograr el contacto telefónico.

La preentrevista tuvo como objetivo establecer un primer contacto con el posible candidato,

confirmar algunos datos y ahondar en su experiencia profesional con la intención de determinar el ajuste

de su trayectoria al perfil de puesto requerido.

Cada preentrevista incluyó:

-1- Una presentación formal de la consultora y de la propuesta laboral.

-2- Preguntas específicas dirigidas a corroborar la actualización de los datos que figuran en el CV del

postulante, preguntas asociadas a su trayectoria profesional: ingreso y egreso de cada Compañía en la

que tuvo experiencia, tareas realizadas, permanencia, etc.

-3- Cierre de entrevista telefónica.

Razones Cantidad de CV's

Supera Remuneración Pretendida 14

Edad fuera de los Límites 12

Junior para la Posición 17

Experiencia Laboral No Alineada 22

TOTAL: 86

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

31

A continuación se detalla la guía utilizada para la preentrevista:

- Se confirma que quien atienda el llamado, sea la persona que se desea contactar.
- Presentarse enunciando nombre del consultor, nombre de la consultora, motivo del llamado y preguntar sobre la disponibilidad para conversar en ese momento sin comprometerlo.
- Anticipar el interés por actualizar algunos datos de su CV (en tanto sea un CV de base de datos y no de Aviso) para evaluar la adecuación de su perfil a una propuesta laboral.
- Detallar brevemente la posición a cubrir. Dar datos generales, cruciales para la adecuación a la posición.
- Si el candidato se alinea con los requerimientos y está interesado continuar con el proceso; coordinar un encuentro para una entrevista personal.
- Ofrecer datos de contacto.

De acuerdo a las preentrevistas telefónicas realizadas, se obtuvo un número neto de posibles candidatos que podrían continuar en el proceso de selección, avanzando a la siguiente etapa de una entrevista presencial con el consultor que lideraba la búsqueda.

CV's Alineados al

Perfil

SUPERAN la

Pre-Entrevista

NO SUPERAN

la Pre-

Entrevista

17 15 2

7 7 0

0 0 0

0 0 0

2 1 1

1 1 0

14 11 3

TOTAL: 41 35 6

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

32

RAZONES POR LAS QUE LOS CANDIDATOS NO SUPERARON LA PRE-ENTREVISTA

TELEFÓNICA:

ETAPA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Aquellos candidatos que superaron la preentrevista telefónica, avanzaron a la siguiente etapa en el

proceso: la Entrevista de Selección por Competencias.

A través de la entrevista se intentó conocer en profundidad tanto la experiencia de cada profesional

como sus habilidades para asumir el puesto en cuestión.

Tal como sugiere Richino (2000), la misma se desarrolló a la luz del perfil de puesto diseñado entre

el consultor y el cliente externo, como también teniendo en cuenta las competencias genéricas de la

Compañía y el nivel de madurez profesional de estas. *-Ver Anexo-*

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 60 a 80 minutos. Fue liderada por el consultor a

cargo del proceso de búsqueda, con la intención de que pudiera conocer a todos los participantes y

brindar un asesoramiento más completo e integral al cliente a la hora de la toma de decisión.

Las entrevistas contaron, tal como propone Richino (2000) con un caldeamiento, un proceso de

conocimiento profundo acerca de la experiencia y comportamiento del candidato en situaciones

presentes y pasadas y con un cierre que permitió dejar abierta una puerta en la relación para generar

futuros encuentros e intercambio de información.

Razones Cantidad de Candidatos

Supera Remuneración Pretendida 3

No posee disponibilidad para Viajar 1

Nivel de Inglés Inferior 2

TOTAL: 6

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

33

A continuación se transcriben algunas de las preguntas modelo, utilizadas durante las entrevistas a

los candidatos para la posición de Gerente de S:

- Introducción general sobre la situación convocante:

- Coméntenos acerca de su trayectoria laboral pasada.
- Describa su posición actual. Coméntenos dos o tres escenas de su trabajo cotidiano.

¿Qué acciones

realiza habitualmente? ¿Cuáles son los pasos a seguir en cada una de estas tareas?

- ¿En qué aspectos personales o profesionales posee objetivos de mejora o desarrollo?

Comente

ejemplos.

- Podría contarme alguna situación en la cual fue exitoso o se quedó muy satisfecho con los resultados

- ¿Cuáles fueron las situaciones clave, los puntos críticos del evento que relata?

- Podría contarme alguna situación o evento en el cual no se haya quedado satisfecho con los

resultados ¿Qué pasó luego? ¿Cuáles fueron los pasos siguientes?

- Tomando en cuenta la situación anterior: ¿Qué considera que podría haber hecho para que el

desenlace fuera diferente y no logró efectuar en ese momento?

- Podría contarme alguna situación en la que haya detectado un problema complejo.

- ¿Cómo lo resolvió?

- ¿Qué conversaciones tuvo para lograr su objetivo? ¿Con quiénes?

- ¿Qué dijo? ¿Cómo se sintió?

- Relate alguna situación en la que considera que ha trabajado en equipo.

¿Cuál cree usted que es su rol informal dentro de la organización y en su equipo de pares?

Describa alguna situación en la que haya tenido que tomar decisiones complejas.

Coméntenos alguna situación en la que haya tenido la necesidad o haya querido modificar los procedimientos que ejecuta habitualmente.

Relate alguna situación en la que haya estado en desacuerdo con las decisiones de su jefe. ¿Qué hizo? ¿Qué dijo? ¿Qué le hubiera gustado decir o hacer y no pudo manifestarlo? ¿Cómo hubiera actuado usted?

¿Cómo se sintió en este encuentro?

¿Qué le gustaría comentarnos que no le hemos preguntado?

- Cierre formal:

A través de estas preguntas se intentó evaluar las siguientes competencias y comportamientos

básicos:

Comportamiento y Comunicación

Motivación profesional, predisposición al aprendizaje, dedicación

Flexibilidad

Disposición para cooperar y trabajar en equipo

Integridad personal

Habilidad para trabajar con base en procedimientos

Liderazgo

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

34

RAZONES POR LAS QUE LOS CANDIDATOS NO SUPERARON LA ENTREVISTA DE

SELECCIÓN:

ETAPA DE ENTREVISTA CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COMPAÑÍA:

Candidatos que

Superaron la Pre-

Entrevista

SUPERARON

la Entrevista de

Selección por

Competencias

NO SUPERARON

la Entrevista de

Selección por

Competencias

15 5 10

7 2 5

0 0 0

0 0 0

1 0 1

1 1 0

11 4 7

35 12 23

TOTAL:

Razones Cantidad de Candidatos

Supera Remuneración Pretendida 10

Junior para la Posición 7

Supera Seniority 6

TOTAL: 23

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

35

En esta etapa fueron coordinadas entrevistas entre los candidatos y el área de Recursos Humanos.

Como bien dice Alles (1998), Recursos Humanos no fue responsable por la toma de decisión final, pero

sí actuó como consultor, con el fin de que la línea cuente con la información más precisa y refinada. De

este modo, permitió que los integrantes de la línea pudieran minimizar el tiempo invertido en las

entrevistas de selección y también que interactuaran sólo con aquellos candidatos cuyos perfiles fueran

más ajustados al requerido.

Si bien las entrevistas realizadas por el área de Recursos Humanos no son presenciadas por los

consultores externos, el estilo de entrevista utilizado por los profesionales de este departamento, se

asemeja a la clase de entrevista administrada por los selectores de la consultora; es decir entrevista

por competencias, tal como sugiere Richino (2000) y Levy-Leboyer (1996).

RAZONES POR LAS QUE LOS CANDIDATOS NO SUPERARON LA ENTREVISTA CON EL ÁREA

DE RRHH DE LA COMPAÑÍA:

Candidatos que

Superaron la

Entrevista de

Selección

SUPERARON la

Etapa de

Entrevista con

RRHH

NO SUPERARON

la Etapa de

Entrevista con

RRHH

5 4 1

2 2 0

0 0 0

0 0 0

0 0 0

1 1 0

4 3 1

12 10 2

TOTAL:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

36

ETAPA DE EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA:

Técnica de Entrevista de Evaluación por Competencias, y de las Técnicas Proyectivas, tales como el

Cuestionario Desiderativo y el Test de Persona Bajo la Lluvia.

Las mismas se administraron en la consultora, por un psicólogo que forma parte del equipo de

evaluadores y que se encuentra a cargo de implementar los exámenes psicotécnicos.

RAZONES POR LAS QUE LOS CANDIDATOS NO SUPERARON LA ETAPA DE EVALUACIÓN

PSICOTÉCNICA:

Razones Cantidad de Candidatos

Perfil Personal No Acorde 1

Supera Remuneración Pretendida 1

TOTAL: 2

Candidatos que

Superaron la

Etapa de

Entrevista con

RRHH

SUPERARON

la Etapa de

Evaluación

Psicotécnica

NO SUPERARON

la Etapa

Evaluación

Psicotécnica

4 1 3

2 1 1

0 0 0

0 0 0

0 0 0

1 1 0

3 1 2

10 4 6

TOTAL:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

37

(a)Perfil: En sus evaluaciones psicotécnicas se evidenció un estilo de liderazgo un tanto rígido y

verticalista, poco acorde al deseado por la compañía.

(b)Perfil: En sus evaluaciones psicotécnicas se evidenció dificultades para el reconocimiento de los

errores propios, como también una escasa tolerancia a la frustración y a la espera.

ETAPA DE ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA:

En esta etapa, tal como comenta Alles (1998), personal perteneciente a la línea, en este caso el

Presidente, realizó las entrevistas correspondientes con los 4 candidatos finalistas.

Estas entrevistas no fueron presenciadas por los consultores externos, pero la metodología utilizada

fue la de entrevista por competencias.

El objetivo principal de esta instancia fue que el Presidente de la Empresa, tal como lo exigen las

políticas de la compañía, conociera personalmente a los candidatos para tomar una decisión para el

ingreso de uno de ellos.

Fue el mismo Presidente de la Empresa el responsable en esta instancia, ya que en esta Organización

así está estipulado, cuando deben ser incorporados perfiles gerenciales y directivos.

Razones Cantidad de Candidatos

Perfil (a) 4

Perfil (b) 2

TOTAL: 6

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

38

Resultados:

De los cuatro candidatos que superaron la Etapa de Evaluación Psicotécnica, y que por ende, participaron de la Etapa final de Entrevista con el Presidente de la Compañía, fue seleccionado uno para llevar adelante la propuesta económica.

CUADRO CON LAS VARIABLES EVALUADAS A LOS CANDIDATOS, EN LA ETAPA DE

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA:

Candidatos que

Superaron la Etapa

de Evaluación

Psicotécnica

SUPERARON

Etapa de Entrevista

con el Presidente

de la Compañía

NO SUPERARON

Etapa de

Entrevista con el

Presidente de la

Compañía

1 0 1

1 0 1

0 0 0

0 0 0

0 0 0

1 1 0

1 0 1

4 1 3

TOTAL:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

39

□ **Toma de Decisión:**

CANDIDATO FORMACIÓN

ACADÉMICA

EXPERIENCIA

LABORAL ACTUAL COMENTARIOS

“Candidato A”

43 años

Postulado al Aviso a

través de Diario La

Nación

MBA

UCA

Ing. Industrial

UBA

Empresa Multinacional de

Comunicación e Informática

Posición: Gerente de Logística &

IT

Rem. Actual: \$15.000 + Obra

Social + Celular + 4 semanas de

vacaciones

Rem. Pretendida: \$18.000

Brutos + Beneficios

Experiencia en compras, importaciones,

logística y operaciones. Lideró implementación

de Oracle. Responsabilidades sobre el área de

Sistemas.

Buen perfil. Sólido técnicamente. Nivel de

Inglés Avanzado.

Fuera de Perfil ya que supera

Remuneración Pretendida.

“Candidato B”

40 años

*Postulado al Aviso a
través de Diario La
Nación*

Ing. Industrial

UBA

**Empresa Multinacional de
Alimentos y Bebidas**

Posición: Regional Demand
Planning Manager

Rem. Actual: \$14.800 Brutos +
Bono Anual de 2,5 Sueldos +
Obra Social

Rem. Pretendida: \$17.000 +
Beneficios

Maneja toda la cadena de compras,
abastecimiento, logística a nivel regional. Poca
experiencia en Compras. Buen Perfil Personal.
Nivel de Inglés Bilingüe.

Fuera de Perfil ya que supera

Remuneración Pretendida.

“Candidato C”

46 años

*Postulado al Aviso a
través de Diario Clarín*

MBA

KPMG

Posgrado en

Logística de

Materiales y

Servicios

UCLP

Lic. en Química

UBA

Empresa Multinacional de

Lubricantes

Posición: Gerente de

Operaciones / Supply Chain

-ARG.-BOLIVIA-CHILE-:

Rem. Actual: \$12.000 + Obra

Social + Computadora + Clases

de Inglés + 3 semanas de

vacaciones

Rem. Pretendida: \$14.000 +

Beneficios

Amplia trayectoria laboral en toda la cadena de

abastecimiento –Supply Chain- y logística a

nivel local y regional. Fuerte experiencia en

Importación y Exportación. Posee una

profunda habilidad de negociación y una

marcada orientación a resultados. Alto nivel de

Liderazgo. Muy Buen Perfil Personal. Sólido

técnicamente. Nivel de Inglés Bilingüe.

Supera la última instancia de evaluación,

siendo el candidato Finalista.

“Candidato D”

39 años

Referido por la

Compañía

Ing. Industrial

UCA

Empresa Multinacional de

Automotriz

Posición: Gerente de

Planificación de la Producción y

Control de Inventarios

Rem. Actual: \$10.500 + Obra

Social + Celular

Rem. Pretendida: \$12.000

Experiencia amplia en compras y comercio exterior, cierta falta de experiencia en logística.

Fue desvinculado recientemente.

Buen Perfil Personal. Nivel de Inglés Avanzado.

Fuera de Perfil por Experiencia Laboral No Suficiente.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

40

Si bien todos los candidatos resultaron de interés para la Compañía, resultó más atractivo y ajustado

al perfil el “*Candidato C*”.

Teniendo en cuenta las características del perfil de puesto, sumado a las competencias genéricas de la

compañía, a continuación se detallan los criterios definitorios que la Línea consideró para tomar la decisión final:

- *Solvencia en su trayectoria profesional consolidada en Compañías de primera línea, y en posiciones gerenciales a nivel Regional.*
- *Experiencia integral en toda la cadena de Supply Chain y Logística.*
- *Destacada formación en conocimientos técnicos.*
- *Perfil personal acorde con las necesidades del equipo de trabajo al que gerenciaría.*
- *Estilo de gestión dinámico, orientado a los resultados.*
- *Visión estratégica e integral de procesos y negocios.*
- *Capacidad de liderazgo participativo. Iniciativa para la conducción de equipos.*
- *Arraigo profundo a valores.*
- *Nivel de inglés bilingüe.*
- *Reside en Capital Federal y posee disponibilidad para viajar.*

Varios de los puntos tenidos en cuenta para dicha elección, se pueden ver reflejados en el CV del

candidato seleccionado -con información omitida o con las modificaciones correspondientes para

resguardar la confidencialidad de la persona. -Ver Anexo-

CONCLUSIONES:

En la actualidad, como comenta Ulrich (2006), el contexto sociocultural sufre constantes cambios y

debido a su dinámica, las empresas deben ser concientes de que el modo de ser altamente competitivas,

se encuentra condicionado por su capacidad de adaptación al ritmo fluctuante del medio que las

atraviesa.

De acuerdo a lo planteado por Richino (2000), se puede afirmar que uno de los factores más

relevantes que favorece la adaptación y el éxito de las empresas, es el equipo de *recursos humanos* que

las conforman y que se erige como un sólido pilar para las mismas. Sus integrantes son el valor agregado

que marca la diferencia entre una y otra organización.

Es así, que los logros y metas que cada compañía debe alcanzar, estarán directamente relacionados y

sujetos, a aquellas personas que componen la estructura organizacional. Por esta razón, el instrumento

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

41

fundamental para constituir este escenario tal como ha sido descrito, es *el reclutamiento y la selección*

de personal.

En este proceso de selección específico en el cual se participó, y de acuerdo al objetivo general que

fue propuesto en este trabajo -acerca de cómo una consultora de recursos humanos determina las

estrategias para satisfacer la demanda de selección de un cliente multinacional-, es dable concluir que en

este caso, no sólo se recurrió a los procesos y tecnologías destacadas y esperables para este nivel de compañías, sino que gran parte de la estrategia utilizada estuvo asociada a la clara orientación al servicio y a una entrega permanente; reconociendo el contacto y la gestión con todos los involucrados en el proceso como la herramienta fundamental e imprescindible para alcanzar su éxito. El proceso de reclutamiento y selección desarrollado a lo largo de este escrito, fue coherente con los lineamientos planteados por los diversos autores expertos en la materia. Tal como plantea Alles (1998), fueron consideradas y utilizadas las diversas herramientas de selección de personal, como también respetadas las distintas etapas, necesarias y excluyentes, para detectar y establecer contacto con las personas idóneas que podían ocupar la posición vacante en el área de Supply Chain, en la empresa en cuestión. Se puso particular atención en realizar una correcta identificación sobre los recursos humanos que a la empresa le interesaban, teniendo en cuenta la cultura organizacional y el contexto, como así también, las verdaderas expectativas y necesidades de los participantes. En cuanto a los objetivos específicos que fueron propuestos, se puede decir que se realizó un exhaustivo análisis para formular el *perfil* de puesto buscado. Este perfil, tal como plantea Alles (1998), fue la guía que enmarcó las diferentes etapas subsiguientes del proceso de búsqueda. El perfil del puesto fue formulado a través de las características específicas de la posición a cubrir tanto desde sus variables duras como desde sus aspectos actitudinales. Se procuró alcanzar un acuerdo entre las percepciones y los criterios de las responsables por parte de la compañía como de las

apreciaciones y conocimientos del mercado de los consultores de VON DER HEIDE. Se estableció un “lenguaje común” sustentado en las competencias de la organización, y posteriormente, se realizó un análisis y un contraste de las variables evaluadas. Como se mencionó en el precedente desarrollo, otro de los objetivos específicos planteados fue identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas. Tal como sugieren Werther y Davis (1991), el reclutador tuvo en cuenta para establecer estas fuentes y atraer a los candidatos, tanto los requerimientos del puesto, como las características con las que debía contar la persona que eventualmente lo ocupara. En este sentido, si bien se obtuvieron gran cantidad de curriculums, se considera que dos de las fuentes de reclutamiento -referidos y head hunting- no fueron totalmente aprovechadas; ya que en una posición de elevada jerarquía, estas fuentes son utilizadas por excelencia, debido a su gran eficacia en los resultados.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

42

En este proceso de reclutamiento, sólo se obtuvieron 5 candidatos a través de estas vías, quedando las mismas sub-utilizadas.

A pesar de esta crítica, es importante destacar que el objetivo de reclutamiento fue cumplido. Una vez que esta instancia finalizó, se inició la etapa de *selección* propiamente dicha, con aquellos postulantes cuyo perfil formal se ajustó, en mayor medida, al perfil de puesto requerido. El consultor fue particularmente cuidadoso, por lo que procuró “elegir” objetivamente en beneficio de ambas partes

-compañía y candidato-, tal como sugiere Richino (2000). Para ello, el entrevistador fue sumamente riguroso en recabar información y contrastarla, Entrevista por Competencias mediante. Si bien el modo en que se llevo adelante estas entrevistas, fue probablemente unos de los factores que contribuyó en mayor medida al cierre del proceso de selección, por otro lado, se asumió una postura, tal vez disciplinada en exceso, acerca de las aptitudes profesionales que el participante debía tener completamente desarrolladas. A partir de este criterio estricto, se dejaron fuera del proceso de búsqueda a candidatos con potencial que podrían haber desarrollado, por ejemplo, sus habilidades de gerenciamiento senior en un muy breve lapso, aspecto que la compañía se encontraba dispuesta a considerar.

La siguiente instancia en el proceso fue el contacto entre los candidatos y el área de Recursos Humanos de la compañía. Fueron 12 los participantes entrevistados, de los cuales 10 superaron positivamente esta etapa. El hecho de que más del 83% de los candidatos aprobaran esta fase, pone de manifiesto la efectividad del proceso hasta este momento, como también la alineación de criterio entre la empresa interesada y los representantes de la consultora.

Otra de las etapas del proceso fue la *evaluación psicotécnica*, que tal como comentan Ocampo y Arzeno (1987), se realizó con la intención de conocer los rasgos de personalidad funcionales y disfuncionales de cada postulante con respecto al puesto vacante. Fueron 10 los candidatos que arribaron a esta instancia. Las evaluaciones y los informes correspondientes fueron llevados a cabo por una

psicóloga experta. Los resultados fueron reveladores e incidieron con claridad en la decisión final, ya que la compañía se detuvo particularmente en las apreciaciones del evaluador, muchas de ellas coincidentes con las del consultor/selector. Si bien los exámenes psicotécnicos fueron de vital importancia, debido al elevado seniority de los participantes, hubiera sido conveniente apelar a una herramienta más global, que permitiera observar al candidato en *el hacer propiamente dicho*. Por ejemplo, aplicando ejercicios de role playing y/o resolución de casos complejos asociados a las responsabilidades del puesto en cuestión.

Como última instancia, se llegó al momento de la *toma de decisión* para la elección final e incorporación del candidato. La Línea, como menciona Alles (1998), con el apoyo del área de Recursos Humanos, fueron quienes optaron finalmente por el candidato cuyo perfil se ajustaba con mayor

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

43

precisión al perfil de puesto buscado. Lo hicieron, tal como comenta Levy-Leboyer (1996), contemplando tanto las competencias, como las aptitudes y los rasgos de personalidad del profesional seleccionado.

Retomando el objetivo general que fue propuesto al llevar adelante este trabajo se destaca que el modo en que se logró el éxito del mismo, fue poniendo en juego durante el proceso de selección, la ética y el compromiso que implica asumir la doble responsabilidad de identificar a la persona indicada

satisfaciendo tanto las necesidades del postulante como las de la empresa contratante. Alinearse a una metodología de trabajo exhaustiva, respetar el paso a paso de la misma, ser transparente y objetivo en el ejercicio profesional y valorar la diversidad de perfiles, también *lo hicieron posible*.

Autocrítica:

La experiencia que se vivenció como pasante en la Práctica Profesional en el campo de la Psicología

Laboral, más precisamente, en la consultora de Recursos Humanos VON DER HEIDE, aportó a nivel

personal, la oportunidad de reconocer a través del ejercicio de la profesión, cuáles son aquellas

herramientas y recursos con los que actualmente se cuenta para desenvolverse en el ámbito, y cuáles son

los que aún no se poseen o los que se han desarrollado en menor medida.

En relación a la formación académica del pasante, se puede llegar a la siguiente conclusión: la

carrera de Psicología en la Universidad de Palermo promueve una enseñanza y aprendizaje versátil para

que su alumnado incorpore una mirada amplia e integral sobre los diferentes campos asociados a la

materia. No obstante, a través de esta experiencia personal, se aprendió y se asimiló un ritmo laboral,

una cultura organizacional y una modalidad de trabajo con implicancias y responsabilidades puntuales,

que han dado la pauta que, a la hora de desarrollarse profesionalmente, es indispensable asumir una

actitud proactiva en pos de especializarse en el ámbito elegido. Durante la estancia en la consultora, los

aportes desde el punto de vista de los conocimientos teóricos adquiridos, no han sido suficientes, ya que

resultaron genéricos y eventualmente, un tanto abstractos a la hora de ponerlos en práctica.

Es importante reconocer que el rol ocupado en la consultora, fue de aprendiz, brindando soporte y asistencia cuando se requería. Fue una posición de observador activo, la cual en definitiva se entiende, es la que también permite adquirir la experiencia y el bagaje de conocimientos necesarios, que posibilitan realizar una sólida transición desde los primeros pasos de la vida profesional, a la profesionalización propiamente dicha.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

44

A nivel personal se puede agregar que la profesión no sólo amerita un título universitario, sino también el compromiso y la responsabilidad de la permanente formación y actualización, que en definitiva se traducen en respeto y ética hacia las personas que dependen de esta gestión.

Es por ello que se interpreta a esta vivencia, como el inicio de un largo camino hacia la excelencia profesional. Al menos, así lo resaltaron los colegas y referentes, a través del reconocimiento por la dedicación y por los resultados positivos del trabajo, ya que debido a ello, se presentó la oportunidad de continuar en la consultora prorrogando el contrato por 8 meses más como pasante en el área de Selección

Individual.

A pesar de la escasez de los conocimientos sobre el ámbito, se ha dedicado con ahínco, tiempo y esfuerzo, para obtener el mayor provecho de esta experiencia. Este proceso se ha convertido en un claro estímulo personal, y lo más importante, aportó la confianza necesaria para evaluar posibilidades de

desarrollo, asumiendo una posición activa y pujante sobre el propio destino como profesional.

Posibles Líneas Futuras de Desarrollo:

La investigación y el análisis de información pertinente al tema central, derivó en el interés por otros

contenidos de importancia para continuar con el aprendizaje y desarrollo de la profesión en el ámbito de

la Psicología Laboral. Los mismos, pueden ser tenidos en cuenta para eventuales trabajos finales de

integración relacionados con Recursos Humanos.

Se sugiere a continuación un listado de posibles líneas futuras de exploración, las cuales surgieron a

medida que se realizó el trabajo:

El rol del Psicólogo - Consultor en el seguimiento del candidato luego de su ingreso.

El rol del Psicólogo - Consultor dando soporte a la Línea y a RRHH para el diseño de un plan

de capacitación y desarrollo para el candidato ingresado.

Reconocer las diferencias entre el Proceso de Selección de Personal Individual y el Grupal.

Métodos y Fuentes para el Reclutamiento de Personal.

El rol del Psicólogo en la Entrevista de Selección de Personal.

Tipos de Entrevista de Selección. Ventajas y Desventajas de cada una.

Técnicas Proyectivas y Psicométricas en la Evaluación de Personal.

¿Cómo se formula un Perfil de Puesto?

BIBLIOGRAFÍA:

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

45

Alles, M.A. (1998). *Empleo. El proceso de selección*. Buenos Aires: Macchi.

Alles, M.A. (2003). *Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. Buenos Aires:

Granica.

□ Celener de Nijamkin, G. & Mónica Guinzbourg de Braude, M. (2001). *El Cuestionario Desiderativo*.

Buenos Aires: Lugar Editorial.

□ Celener, G. (2002). *Técnicas Proyectivas*. Actualización e Interpretación en los Ámbitos Clínico,

Laboral y Forense. Tomo I. Buenos Aires: Lugar Editorial.

□ Chávez Paz, M. I. (2000). *Metodologías y Herramientas para la búsqueda de Personal*. Buenos

Aires: Juan Ventura Esquivel.

□ De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Buenos Aires:

Paidós.

□ Fillipi, G. (1995). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*.

Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires.

□ Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. España: Gestión 2000.

□ Mejías, C. (2000). *Los Talentos del Siglo XXI*. Técnicas para la búsqueda y selección del recurso

humanos en el nuevo paradigma. Buenos Aires: Planeta.

□ Ocampo, M. L. S, Arzeno, M. E. G, Grassano, E. & Colaboradores. (1987). *Las Técnicas*

Proyectivas y el Proceso Psicodiagnóstico. Buenos Aires: Nueva Visión.

□ Perkins, G. (1993). *Cómo seducir a los Cazatalentos*. Manuel de Ascensos del ejecutivo dinámico.

Madrid: Paraninfo.

□ Querol, S. M. & Chaves Pas, M. I. (2004). *Test de la Persona Bajo la Lluvia*. Adaptación y

Aplicación. Buenos Aires: Lugar Editorial.

□ Richino, S.V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987

□ Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva

York: John Wiley & Sons Inc.

□ Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor

y producir resultados. Buenos Aires: Granica.

□ Werther, W.B. & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México:

McGraw-Hill.

Consuelo Astesiano Agote

Legajo N° 33987