

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final Integrador "*Selección interna vs. externa, y las competencias
que determinan la elección del candidato*"

Autor: Enriquez Bergquist, Nicolás Germán
Profesora tutora Dra. de la Iglesia, Guadalupe

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

2.2. Objetivos Específicos

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Proceso de Selección

3.1.1. Reclutamiento

3.1.2. Selección

3.2. Fuentes de RRHH

3.2.1. Búsqueda Interna

3.2.1.1. Ventajas de una Búsqueda Interna

3.2.1.2. Desventajas de una Búsqueda Interna

3.2.2. Búsqueda Externa

3.2.2.1. Ventajas de una Búsqueda Externa

3.2.2.2. Desventajas de una Búsqueda Externa

3.3. Competencias del candidato valoradas

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Estudio

4.2. Participantes

4.3. Instrumentos

4.4. Procedimiento

5. DESARROLLO

5.1. Búsqueda Interna

5.1.1. Ventajas de una Búsqueda Interna

5.1.2. Desventajas de una Búsqueda Interna

5.2. Búsqueda Externa

5.2.1. Ventajas de una Búsqueda Externa

5.2.2. Desventajas de una Búsqueda Externa

5.3. Competencias del candidato valoradas

5.3.1. En Búsqueda Interna

5.3.2. En Búsqueda Externa

6. CONCLUSIONES

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. ANEXO

1. INTRODUCCION

La Práctica Profesional se realizó en el departamento de Recursos Humanos (*RRHH*) de una importante empresa multinacional, el cual ejecuta tanto las actividades de búsqueda y selección de personal como las de capacitación y desarrollo. La práctica se hizo específicamente con el equipo de búsqueda y selección, conformado por la Jefa de Empleos, la Sub Gerente de RRHH, y cinco colaboradoras de posiciones Senior y Semi-Senior. Las actividades consistieron principalmente en el reclutamiento de candidatos, tanto externos como internos, y su selección según el ajuste de aquellos con el perfil de la posición vacante.

El proceso de selección iniciaba con el reclutamiento de candidatos a través de los medios internos y/o externos, y luego se contactaba, vía telefónica o por correo electrónico, a quienes se ajustaban a los criterios *laborales* (técnicos) del perfil. De este modo, se coordinaba con ellos una primera entrevista, dirigida ésta por algún miembro del equipo de RRHH, y se evaluaban los criterios *conductuales* (comportamentales) del candidato. Si éste se adecuaba al perfil se le coordinaba una entrevista con el *Jefe de Línea*, es decir con aquel que, en caso de ser seleccionado, sería su jefe o supervisor. Si para éste el candidato se alineaba con el perfil buscado, se lo invitaba a hacer un psicotécnico y un pre-ocupacional. Cuando los resultados de éstos se acomodaban a lo requerido por el puesto, se le hacía la propuesta laboral al candidato, ya *seleccionado*, que en caso de aceptar, iniciaba en el tiempo acordado el empleo en cuestión.

El tema de este Trabajo Final Integrador surgió con el fin de esclarecer las razones por las cuales una compañía multinacional opta por realizar un reclutamiento y selección *interno* frente a uno *externo*, cuándo se opta por lo opuesto, y cuándo se decide realizarlo simultáneamente. De esta forma, se buscó descifrar tanto las *ventajas* como las *desventajas* de ambos estilos de búsqueda. Además, se buscó determinar aquellas *competencias* del candidato que priorizan los Jefes de Línea al momento de elegirlo, que son las más difíciles de dilucidar -tanto del postulante como del perfil laboral-, y comprobar la presencia de similitudes o diferencias entre las competencias más valoradas de un candidato interno y de uno externo.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar las ventajas y desventajas de una búsqueda interna y de una búsqueda externa de personal para una empresa multinacional, y analizar las competencias que se privilegian al momento de elegir un candidato.

2.2. Objetivos Específicos

i. Determinar las ventajas y desventajas de una búsqueda interna de personal para una empresa multinacional.

ii. Determinar las ventajas y desventajas de una búsqueda externa de personal para una empresa multinacional.

iii. Analizar las competencias que se privilegian al momento de elegir un candidato tanto en una búsqueda interna como en una búsqueda externa de personal.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Proceso de selección

La *selección de personal* es un proceso fundamental para el éxito de todas las organizaciones, sea para una pequeña empresa familiar como para una corporación multinacional. El proceso de selección comienza al momento que la organización decide incorporar un nuevo miembro, y termina con la admisión del candidato a la empresa (Alles, 1998).

Como se indicó anteriormente, la investigación se realizó en una empresa *multinacional*. Ésta se define como una organización con fines de lucro que, pese a poseer numerosas filiales en distintos países, suele acumular gran parte de sus ganancias en su país de origen (Tamamés & Huerta, 2010). Los autores mencionados indican las siguientes como características propias de una empresa multinacional: (1) la extensión de sucursales y plantas de producción fuera de su país de origen; (2) su trabajo con importantes cantidades de productos; (3) su utilización de nuevas tecnologías, organización industrial y publicidad; (4) sus fuertes inversiones en investigación y desarrollo para las comunidades; y (5) su conocimiento acabado sobre la estructura y funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde se encuentran afiliadas.

Todas las empresas que se ubican dentro de la categoría de multinacional cuentan con un departamento de RRHH. Su altísima cantidad de empleados hace de la existencia de éste una necesidad fundamental para el funcionamiento ordenado y eficaz de la organización (Alles, 2000).

En el proceso de selección participan tres partes: la *empresa*, el *postulante*, y el *selector de personal*. La empresa es la organización que busca incorporar una persona para ocupar una posición nueva o vacante; el postulante es la persona que está buscando incorporarse en una empresa; y el selector es el profesional encargado de lograr el encuentro entre éstos (Chaves Paz, 2000).

El mayor desafío para los selectores de personal es ocupar la posición vacante con el postulante que mejor responde a las necesidades cambiantes de la empresa (Chaves

Paz, 2000). Cubrir el puesto de empleo con el mejor candidato que se encuentra en el mercado tiene un valor que muchas empresas, en particular las pequeñas y las familiares, han reconocido, al punto en el que se lo compara con lo que implicaría elegir qué miembros agregar a la familia, o con quiénes compartir la vida (Richino, 2000).

De este modo, al selector se le presenta una doble labor: trabajar con la realidad interna de la empresa y la realidad externa del mercado. Estas dos realidades, según la autora mencionada anteriormente, rara vez coinciden. La misma sugiere encarar la problemática sobre estas cualidades de la realidad con comprensión y flexibilidad. Richino (2000) sostiene que, de lo contrario, las probabilidades de fracasar en el proceso de selección aumenta significativamente.

Para abordar esta compleja tarea lo primero que se deberá elaborar es el *perfil laboral*. Éste, según Albajari y Mames (2005), se compone principalmente de tres partes: (1) el *perfil del puesto*; (2) el *perfil de la empresa*; y (3) el *perfil del empleado*.

Con (1) el perfil del puesto se refieren a las tareas, responsabilidades y competencias necesarias del mismo. Esto incluye las actividades específicas de la posición, el trabajo exteriorizado, y lo que requiere para cumplirlo eficientemente. Por ejemplo, el perfil del puesto de la posición denominada comúnmente como *data entry* incluiría la capacidad de ingresar grandes cantidades de texto o datos en el menor tiempo posible, con la menor cantidad de errores.

Con (2) el perfil de la empresa se refieren a la idiosincrasia, estilos y prácticas habituales de la organización. Las multinacionales, en particular, le atribuyen gran importancia a ésta cuestión. Encontrar un empleado que comparta sus mismos valores, que desee ser parte funcional de la empresa, y que tenga intención de hacer carrera en ella, es un factor crucial al momento de elegir un candidato frente a otro (Christensen & Wright, 2011).

Por último, con (3) el perfil del empleado se refieren a las competencias psicológicas o comportamentales que se requieren del postulante (Albajari & Mames, 2005). Estas, por lo general, incluyen ciertas características de personalidad, como la motivación, la solidaridad o la honestidad.

Hay estudios que sugieren cómo los empleados que comparten los valores de las organizaciones tienden a demostrar mayores niveles de *satisfacción laboral* y *desempeño laboral* (Christensen & Wright, 2011).

La satisfacción laboral ha sido definida por Locke (1976) como el estado emocional placentero o displacentero causado por la valoración del trabajo de uno. Weiss (2002) actualizó la definición este concepto, basada en la anterior, como la reacción afectiva frente al trabajo de uno, o la actitud que se toma hacia el mismo.

Por otro lado, el desempeño laboral, según Campbell (1990), debe ser considerado como un constructo multidimensional. Siguiendo su criterio, éste consistiría en: los comportamientos específicos y no específicos del cargo; las tareas que involucran comunicación oral y escrita; el esfuerzo y la disciplina personal; la asistencia a colaboradores; y los objetivos organizacionales.

En investigaciones realizadas en ámbitos laborales privados y públicos, varios autores (Hsieh, 2016; Leisink & Steijn, 2009; Bright, 2008) han reportado índices de mejoramiento significativo sobre el desempeño laboral y la satisfacción laboral cuando se adecúan, específicamente, los valores de la persona con aquellos de la organización.

Estos resultados resaltan la importancia de un proceso de selección eficiente, particularmente para una empresa multinacional.

Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, el perfil requerido por el cliente (la organización) y el ofrecido en el mercado rara vez coinciden totalmente, con lo cual antes de iniciar el reclutamiento el selector deberá definir, en conjunto con el cliente, la diferencia mínima aceptable entre éstos (Alles, 1998).

Una vez determinado el perfil se puede dar inicio a la búsqueda. El proceso de búsqueda de personal consiste principalmente de dos etapas: el de *reclutamiento* y el de *selección* propiamente dicho (Werther & Davis, 2008).

3.1.1. Reclutamiento

El reclutamiento es la primera etapa de cualquier proceso de selección y consiste, principalmente, en la convocatoria de candidatos. Incluye todas las actividades que desarrolla la organización para atraer de forma selectiva a los candidatos que cubran los requerimientos mínimos para la posición vacante. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe reunir una cantidad de candidatos suficiente para proveer de modo apropiado al proceso de selección (Chiavenato, 1994).

En *búsquedas externas*, es decir, cuando se busca un candidato que no se encuentre actualmente trabajando en la compañía, el medio de reclutamiento más común es la publicación de la vacante laboral en medios masivos como, por ejemplo, anuncios gráficos o en línea. Cuando el perfil es más específico y el mercado no ofrece una acaudalada cantidad de postulantes, suele recurrirse a la exploración de currículums en bases de datos u otros portales de medios sociales. A esto se lo denomina *headhunting*: en vez de reunir pasivamente currículums por las postulaciones de los candidatos en los medios en línea, se los contacta de forma directa sin encontrarse ellos activamente buscando trabajo. Esto suele suceder cuando: (1) la posición tiene cierto grado de *seniority* o responsabilidad; (2) la experiencia que se precisa es marcadamente específica; o (3) la oferta del perfil en el mercado no es competitiva (Drew, 2015).

Otra opción, ejecutable de modo excluyente o simultánea a la anterior, es la contratación de un *servicio de consultoría*. Los servicios que brindan las empresas de consultoría son aquellos de reclutamiento y selección *convencionales* y *gerenciales*, es decir, para búsquedas de posiciones de baja y alta jerarquía respectivamente. Algunas también ofrecen el servicio de brindar evaluaciones psicométricas y *assessment centers*, consistentes éstas en evaluaciones sobre competencias específicas requeridas para el puesto en cuestión (Werther & Davis, 2008). Según Alles (1998) hay una serie de ventajas al contratar éstos servicios. En primer lugar, brindan experiencia no disponible dentro de la organización, cuando su departamento de RRHH no se encuentra capacitado para ciertos tipos de búsquedas. En segundo lugar, ofrecen un punto de vista objetivo e independiente frente al de la organización respecto a los candidatos. Por último, poseen las fuentes y el tiempo que ciertas empresas no disponen para enfocarse en el asunto.

Por otro lado, en lo que se denominan *búsquedas internas*, que es cuando se busca transferir un empleado que ya trabaja en la empresa a otra posición vacante de la misma, el reclutamiento de candidatos se realiza a través de un *job posting*. Este término se refiere al posicionamiento de un aviso gráfico en la entrada o cualquier

ubicación de alto tránsito de empleados internos, donde se publica el perfil laboral vacante y cómo postularse a éste (Alles, 2000). Otro recurso comúnmente utilizado por el departamento de RRHH es la comunicación del aviso mencionado vía correo electrónico interno. Sin embargo, para un adecuado reclutamiento interno debe contarse con un eficiente inventario de personal con sus habilidades o aptitudes, y poder planificar reemplazos y sucesiones. Esto, según Werther y Davis (2008), suele ocurrir solamente cuando la empresa cuenta con un departamento de RRHH.

Por otro lado, un reclutamiento eficiente no sólo es importante para la empresa, también lo es para el postulante. Así como la empresa desea conocer el tipo de empleado que sería el postulante, el candidato desea saber cómo sería trabajar en esa organización (Milkovich & Boudreau, 1994). Al candidato ingresante que no comparta la idiosincrasia de la empresa le va a resultar difícil permanecer en ella.

Como se mencionó anteriormente, la satisfacción laboral y el desempeño laboral aumentan a medida que se alineen con los valores de la empresa (Hsieh, 2016; Leisink & Steijn, 2009; Bright, 2008). Es menos probable que un empleado satisfecho con su trabajo renuncie, así como una empresa despida a quien tiene un buen desempeño (Hsieh, 2016).

Albajari y Mames (2005) recomiendan ser honestos en la entrevista al momento de describir la posición a ocupar y su contexto, particularmente cuando éste es complejo. Alles (1998) propone, para casos de ambientes laborales difíciles, advertirle al candidato en la entrevista sobre ésta característica en vez de ocultársela.

La autora asegura que, de éste modo, la probabilidad de que el candidato seleccionado renuncie a causa del ambiente es reducida considerablemente, por conocer de antemano esta característica al momento de decidir tomar el empleo.

Una vez reclutados los candidatos se procede a la segunda etapa del proceso de búsqueda: la *selección*.

3.1.2. Selección

Este proceso consiste en todas las actividades clasificatorias y determinantes de los candidatos que tengan la mayor probabilidad de adaptarse a la posición ofrecida, y de satisfacer las necesidades tanto de la organización como las del perfil (Alles, 1998).

Todo lo que sucede después del reclutamiento hasta el momento en que ingresa el candidato en la empresa, es el proceso de *selección* propiamente dicho. Esto incluye principalmente el filtrado de los currículums de los postulantes, el primer contacto con ellos, las entrevistas, los psicotécnicos, los exámenes pre-ocupacionales, y el ofrecimiento de empleo (Chiavenato, 1994). De este modo, la selección busca solucionar dos cuestiones elementales: (1) la adecuación del hombre al cargo; y (2) la eficiencia del hombre en el cargo.

Los empleadores acostumbran ser seducidos por ciertos candidatos que se desenvuelven bien en la entrevista, y eligen a éstos basándose en aquello que suelen denominar como su *instinto*. Sin embargo, su exitoso desenvolvimiento en la entrevista no es garantía del buen desempeño en la posición a ocupar (Evers, 2016). Hoy en día, la selección de personal se hace basada en *competencias*, con el fin de reducir este riesgo.

El psicólogo social David McClelland fue el primero en usar el término, en 1970, por no encontrarse conforme en ése momento con que se utilizaran exclusivamente los tests de inteligencia -o de Coeficiente Intelectual- en la selección de personal (Werther &

Davis, 2008). De este modo, la competencia, para este ámbito en particular, se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para el trabajo y el desempeño, que puede medirse y mejorarse con capacitación o desarrollo (Lucia & Lepsinger, 1999). En selección, el objetivo de este tipo de exámenes es encontrar aquellos candidatos que posean, además de la formación y experiencia adecuadas, las competencias particulares que requiere la posición en cuestión. Estas pruebas pueden consistir tanto de exámenes psicológicos como de ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, llamados *assessment centers* (Werther & Davis, 2008).

Cabe destacar que en el proceso de selección no elige sólo la empresa al candidato, sino que también el candidato a la empresa. Así como la organización busca utilizar el recurso humano para satisfacer sus necesidades, el individuo pretende satisfacer las suyas por medio de la organización (Schein, 1982). Como se mencionó con anterioridad, un colaborador que no se encuentra laboralmente satisfecho tiene mayor probabilidad de disminuir su desempeño y, en casos extremos, renunciar a su trabajo (Hsieh, 2016). De este modo, se pone en evidencia la importancia de cierta reciprocidad en la relación entre el empleado y el empleador, y cómo el beneficio de uno es en realidad disfrutado por ambos.

3.2. Fuentes de RRHH

Tal como se mencionó previamente, existen dos fuentes de recursos humanos.

Si la empresa decide incorporar una persona que es ajena a la compañía, la búsqueda que se realiza es *externa*. Ahora bien, si la empresa decide ascender o transferir a un empleado que ya es parte de la empresa para ocupar otra posición, que bien puede ser nueva o ya existente pero vacante, la búsqueda que se realiza es *interna*.

3.2.1. Búsqueda Interna

Según Alles (1998), la búsqueda interna debe ser la primera fuente en explorarse. Esto se debe a un beneficio doble, ya que el responsable de RRHH, cuando logra que ascienda un empleado en su organización, por un lado, soluciona una necesidad con bajo costo y, por otro, brinda una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

Existen situaciones claras en las que es más conveniente para una empresa no iniciar ningún tipo de búsqueda en absoluto, como aquellos casos en que los supervisores o gerentes preparan específicamente a una persona para la posición a ocupar (Alles, 2000).

En el resto de los casos, para que pueda realizarse una búsqueda interna deben cumplirse ciertos pasos: (1) Colocar avisos de empleo en los medios internos -o Job Posting-; (2) llevar un inventario de personal eficiente con un banco de datos que indique sus habilidades, aptitudes y referencias; y (3) la capacidad de planificar reemplazos y sucesiones -o *Plan de Sucesión*- (Werther & Davis, 2008). Esta opción es frecuente cuando las empresas cuentan con un departamento de RRHH, aunque no todas pueden llevarlo a cabo a causa de la complejidad que esta actividad requiere.

3.2.1.1. Ventajas de una Búsqueda Interna

Ascender o trasladar empleados desde adentro de la empresa presenta una variedad de ventajas tanto para la empresa como para los empleados. Una de éstas es el logro de una cultura corporativa con mayor homogeneidad. Esto sucede porque las

posiciones directivas son ocupadas por personas que han pasado por varios departamentos y funciones de la organización, lo que les aporta una visión más amplia y profunda de la organización. Según DeCarlo y King (2016), el conocimiento que ya poseen los colaboradores internos, sobre la organización y la experiencia adquirida a través de ésta, es una de sus características más valorables. Aseguran que, si renunciara, la pérdida de este recurso humano podría, como consecuencia, producir una desventaja competitiva cierta.

Además, la búsqueda interna favorece la creación de un clima positivo dentro de la empresa, porque permite a sus integrantes la posibilidad de ascender y “hacer carrera” en ella. A su vez, disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno: basta con prepararlo para sus responsabilidades específicas (Werther & Davis, 2008). Por otro lado, promover empleados a posiciones más altas crea vacantes a niveles inferiores, que suelen ser más fáciles de ocupar.

La búsqueda interna economiza tiempo y dinero en comparación con las búsquedas externas, ya que éstas suelen tener costos más altos, en especial cuando se contratan servicios de consultoría, y el proceso de selección tiende a demorar más que el interno. El empleado ascendido ya posee la cultura organizacional y los valores que ésta busca de él, y además requiere de menor capacitación sobre sus responsabilidades laborales. Por otro lado, el empleo interno es menos riesgoso en cuanto a los resultados finales, ya que se poseen los datos sobre el desempeño del candidato en la posición anterior (Chiavenato, 1994). Sumado a esto, el autor mencionado señala cómo se dispone de referencias confiables, ya que éstas son otorgadas por sus jefes, es decir, por integrantes de la misma empresa.

Este tipo de búsqueda también permite revelar talentos escondidos, ya que es común que un empleado no se encuentre satisfecho con las actividades que realiza para la empresa, y de este modo se evita que eventualmente renuncie. De este modo, las búsquedas internas levantan la moral de sus colaboradores, ya que los hace sentir valorados y priorizados frente a nuevos ingresantes (Alles, 2000). Además, genera un sano espíritu de competencia entre el personal, cuando las oportunidades se ofrecen a quienes realmente demuestran las condiciones para merecerlas (Chiavenato, 1994).

3.2.1.2. Desventajas de una Búsqueda Interna

Por lo general, realizar una búsqueda interna requiere de cierto nivel de organización y planeación. La organización debe contar con un departamento de RRHH, ya que es necesario llevar a cabo una auditoría de la fuerza de trabajo actual y conocer el potencial que tienen los empleados. Solamente con estos conocimientos puede planificarse el reclutamiento interno, la capacitación y el planeamiento de las carreras profesionales, identificando las personas con claro potencial de desarrollo (Werther & Davis, 2008). Esto, que los autores mencionados denominan Plan de Sucesión, es difícil de lograr sin el mencionado departamento de RRHH.

Otra desventaja que señalan los autores es que, por lo general, las empresas no cuentan con el personal adecuado para sustituir al empleado que es ascendido, trasladado, o que abandona la empresa por otras razones. Cuando esto sucede, la organización no tiene otra opción que buscar talento afuera.

A su vez, si la empresa no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados con potencial de crecimiento.

Esto podría causar ciertas consecuencias desfavorables para la organización, como la apatía, el desinterés, o el retiro por parte del personal de la misma (Chiavenato, 1994). Por otro lado, este tipo de búsqueda podría introducir complicaciones al momento de promocionar a un empleado basado en sentimientos personales, o en circunstancias en que el desempeño no se ha medido de manera objetiva. Esto ocurre cuando personas de inferior capacidad acceden a un nivel más alto de responsabilidad. Suele suceder cuando el jefe y su dependiente mantienen una buena relación interpersonal. Esta buena relación puede nublar la vista del primero e impedir la objetividad al momento de elegir entre éste y otro candidato (Werther & Davis, 2008).

Según los autores, un colaborador que tiene buen desempeño en determinado nivel no garantiza el éxito en un nivel superior.

Sims (2014) introduce el término *sucesor calificado* para describir al candidato interno que se adecúa al perfil laboral de la posición como lo haría un candidato externo. De este modo, el candidato se alinea con el perfil laboral, o no se alinea con él. Esta terminología, según la autora, produce como resultado mejores selecciones de personal en sucesiones internas.

Asimismo, el término *futuro sucesor* es más efectivo para identificar por qué un candidato no es un sucesor calificado. Para un perfil laboral que requiere experiencia en supervisar grupos grandes de empleados, un candidato que no la posea puede ser considerado un futuro sucesor, aunque no así un sucesor calificado. De éste modo, pueden programarse claros planes de desarrollo y capacitación para éste candidato.

Así, además, podrá discutirse si el candidato se encuentra calificado para la posición más adelante. Podría considerárselo tal una vez que, siguiendo el ejemplo sugerido, se haya comprobado capaz de supervisar exitosamente un grupo grande de empleados (Sims, 2014). La autora asegura que el uso adecuado de esta terminología permite realizar planes de sucesión eficientes y realistas, y reduce significativamente el riesgo de realizar una selección deficiente.

De este modo, la búsqueda interna tiene una doble exigencia: (1) hacia los empleados, debido a que se les solicita que posean potencial de crecimiento; y (2) hacia las empresas, por exigirles la posibilidad de dar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores (Werther & Davis, 2008).

A su vez, la selección interna puede generar conflicto de intereses, como sentimientos de resentimiento entre los colaboradores y frustración en el caso de no ser seleccionados. Podría también evitar la renovación o el cambio de clima laboral que la gente nueva, o en otras palabras, aquellos seleccionados por búsqueda externa, aportan a las organizaciones (Alles, 1998).

3.2.2. Búsqueda Externa

Por lo general, las empresas buscan talentos afuera de su organización cuando se encuentran con una posición vacante, pese a que los especialistas recomiendan primero mirar a sus propios colaboradores. Esto sucede porque los requerimientos para realizarlo son complejos, y no todas las empresas, particularmente las pequeñas y familiares, gozan de estas posibilidades (Alles, 2000).

En ocasiones las organizaciones directamente no podrían o no deberían realizar búsquedas internas, y pueden solamente acceder a la búsqueda externa. Esto sucede,

por ejemplo, cuando el proceso es confidencial, cuando la complejidad del tema requiere un especialista, o cuando la búsqueda requiere una visión imparcial. Por lo general, en éstos casos las empresas realizan la búsqueda contratando los servicios de consultoría mencionados anteriormente (Alles, 1998).

3.2.2.1. Ventajas de una Búsqueda Externa

La ventaja más importante, y la razón más común por la cual las organizaciones eligen éste mercado para buscar aspirantes, es representada por el dicho “afuera se encuentra lo que no hay adentro”. Es virtualmente imposible otorgar promociones internas para todas las posiciones, porque el ascenso de un empleado implica dejar vacía la posición laboral en la que éste pertenecía. Además, no siempre se cuenta con las habilidades o competencias que se buscan del perfil en los colaboradores internos. Hay ocasiones en que la posición es muy específica, y no se posee a nadie con los conocimientos requeridos (Alles, 1998).

De éste modo, el empleo externo aporta conocimientos, climas y perspectivas nuevas a las organizaciones. A su vez, ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. Un ejemplo claro de esto sucede en las organizaciones que sufren de *ausentismo crónico*. Esto es cuando uno o varios empleados no se presentan en su lugar de trabajo en las fechas y los horarios pactados, sin entregar posteriormente alguna documentación que legitime su ausencia. Werther & Davis (2008) señalan que incorporar personal nuevo comprometido a cumplir el horario y la jornada completa de trabajo puede tener un efecto positivo sobre el resto del personal, y reducir parcial o totalmente el ausentismo.

El empleo externo también puede significar una ventaja financiera realizando contrataciones de una o más personas a niveles de compensación más competitivos (Werther & Davis, 2008). Un claro ejemplo de esto es el *outsourcing*, o la importación fuerza de trabajo. Cuando los costos locales son muy altos, puede ser más conveniente para una multinacional realizar contratos temporarios con personas generalmente de otros países, que suelen acordar sueldos comparativamente menores. Por otro lado, este tipo de contrato suele ser temporario, lo que reduciría a su vez los gastos por indemnizaciones, en casos de despidos.

Además, el empleo de recursos humanos externos podría tener como valor agregado el aprovechamiento de las inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas a los postulantes. Esta característica toma especial relevancia cuando no se encuentran candidatos internos con las competencias adecuadas para el puesto, y la capacitación de la que precisa requeriría de una mayor cantidad de tiempo y dinero que incorporar a alguien ya capacitado de afuera (Chiavenato, 1994).

3.2.2.2. Desventajas de una Búsqueda Externa

La búsqueda externa siempre es más costosa, compleja, y toma más tiempo, ya que en la búsqueda interna se posee de antemano del plan de sucesión, que incluye informes de rendimiento, referencias confiables, y capacitaciones ya realizadas. De este modo, la selección externa es menos segura por no contar con la certeza de que quién ocupará el puesto permanecerá en él por mucho tiempo (Chiavenato, 1994). En comparación, la búsqueda interna ofrece al colaborador hacer carrera, y aunque esto

no sea una garantía de permanencia, las posibilidades de que renuncie son considerablemente menores comparativamente (Alles, 1998).

Por otro lado, no siempre es fácil encontrar candidatos calificados para ciertas posiciones, particularmente aquellas que requieren determinada especialización o conocimiento (Drew, 2015). Además, su escasez en el mercado laboral produce, como consecuencia, una feroz competencia entre las empresas que buscan contratarlos. Una organización que pierde continuamente las batallas salariales frente a otras está condenada a procesos de selección eternos. Maxey (2016) sugiere cubrir estas posiciones de alta demanda con empleados internos, adoptando una doble estrategia. En primer lugar, propone robustecer los beneficios otorgados a los empleados, con el fin de retenerlos y no perder colaboradores con potencial. En segundo lugar, propone crear planes de desarrollo con el fin de capacitar y especializar ciertos empleados para cubrir exitosamente estas posiciones mencionadas. De este modo, según él, se ganan los combates de competitividad contra las otras organizaciones, especialmente aquellos que surgen de las búsquedas externas para las posiciones de alta demanda. Otra desventaja de éste tipo de búsqueda es que la incorporación de personal externo puede generar un clima de frustración al personal interno que no logra el ascenso, o pueden percibirlo como una deslealtad (Werther & Davis, 2008). Incluso podría afectar la política salarial de la empresa (Chiavenato, 1994). Esto sucede, por ejemplo, cuando el candidato que se quiere incorporar posee una pretensión o necesidad salarial más alta que el sueldo que la organización otorga a sus empleados para la misma posición. Esto podría generar cierto grado de descontento en esos colaboradores, alterando negativamente el clima laboral de la organización.

3.3. Competencias del candidato valoradas

Una vez decidida la fuente por la que se buscará al candidato, realizado el reclutamiento, y seleccionados aquellos que más se ajustan al perfil laboral, llega el momento de elegir aquel que más se alinee a éste. Las organizaciones, al momento de debatir esta cuestión, tienen en cuenta dos características esenciales del perfil y del candidato: sus competencias (a) *laborales* y sus competencias (b) *conductuales* (Alles, 2007).

Las competencias (a) laborales se refieren a los conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado. En la etapa de reclutamiento, la clasificación inicial de los perfiles recae en estas competencias. Los candidatos describen en su currículum las competencias laborales que afirman poseer, en la forma de *experiencias laborales* y *educación*. Recae en el selector filtrar aquellos postulantes que aleguen poseer las competencias laborales requeridas para la posición. Éstas pueden ser luego validadas con exámenes de competencias o *assessment centers* (Werther & Davis, 2008).

Una vez filtrados los postulantes con las competencias laborales buscadas se procede a su contacto, con el fin de coordinar una entrevista y conocerlos personalmente. En esta etapa, ya de selección propiamente dicha, es donde se indagarán las mencionadas competencias (b) conductuales del postulante. Éstas se refieren a una cualidad intrínseca del individuo, que se relaciona con su rendimiento o desempeño laboral de forma causal (Alles, 2007). La entrevista es una primera aproximación o filtro sobre estas competencias, y los psicotécnicos una herramienta para cuantificarlo. El enfoque

de este trabajo es sobre éstas competencias conductuales, a las que se denominarán, a partir de este punto, simplemente como *competencias*.

El término competencia es definido, según Spencer y Spencer (1993), como (a) una característica *profunda* del individuo; que (b) se encuentra *causalmente relacionada* con un *desempeño efectivo o superior*; y que (c) puede tomarse como *criterio de referencia*.

Es una (a) característica profunda, porque la competencia es inherente a la personalidad de la persona, lo que permite predecir su comportamiento en distintas situaciones. Además, el término profundo hace referencia a su carácter escondido, o de difícil acceso, por lo que se requiere de una serie de exámenes psicológicos para su aproximación.

Según la definición de los autores, se encuentra (b) causalmente relacionada con el desempeño. De este modo, y por ser una característica profunda de la persona, la competencia es causa y predice su comportamiento y su eficacia laboral (Spencer & Spencer, 1993).

Por último, es (c) criterio de referencia porque la competencia es medible en relación con un estándar, o *criterio específico*. Un ejemplo de criterio sugerido por Spencer y Spencer (1993) es el volumen de ventas en dólares para las personas en oficios de ventas, o a la cantidad de pacientes que permanecen sobrios por un plazo prolongado de tiempo, para los consejeros de alcohólicos.

Siguiendo esta línea de pensamiento, las competencias indican formas de comportamiento o de pensar que se repiten y permanecen por un largo período de tiempo (Alles, 2007).

Spencer y Spencer (1993) sugieren que estas competencias profundas consisten en un grupo de cinco características: (1) *Motivación*, (2) *Rasgos*, (3) *Concepto de uno mismo*, (4) *Conocimiento*, y (5) *Habilidad*.

Con (1) *Motivación* se refieren a la fuerza que dirige el comportamiento de las personas hacia sus metas o deseos. Esto incluiría también la fuerza que los aleja de aquellas cosas que no desean. Las personas motivadas que desean éxito se fijan objetivos con frecuencia, asumen la responsabilidad para lograrlos, y se retroalimentan para mejorar su desempeño (Alles, 2007). Según McAllister (2007), las personas que poseen esta competencia suelen demostrar niveles más altos de desempeño laboral, en comparación con aquellas que no.

Con (2) *Rasgos* se refieren tanto a cualidades físicas como a comportamentales.

La reacción rápida o la buena vista para un piloto de combate es un ejemplo de un rasgo físico valioso. Por otro lado, las cualidades comportamentales, comúnmente llamados *rasgos de personalidad*, pueden ejemplificarse como el autocontrol y la iniciativa, o la capacidad de dar respuestas consistentes a situaciones de alta complejidad. Estas últimas se presentan con regularidad en gerentes exitosos (Spencer & Spencer, 1993).

La *personalidad* es definida por Millon (1965) como una forma de actuar, o *conducta*, que resulta de un conjunto de variables determinados por la historia de desarrollo del sujeto. Estas variables incluyen la percepción que hace el sujeto de su entorno, y la forma de hacer frente a las situaciones conflictivas que surgen de aquél.

Siguiendo este lineamiento, la personalidad determina la conducta de una persona en una situación dada (Cattel, 1965). Los rasgos, para Cattel y otros autores de su época, son un componente básico de la personalidad, e identificables bajo análisis factorial

(Eysenck, 1967; Guilford, 1967; Cattell, 1965). Desde esta perspectiva, las conductas se mantienen relativamente constantes o estables a través de las situaciones. De este modo, la personalidad es tomada como un criterio de referencia, y posee así la capacidad de predecir las conductas que ejecutará el candidato en futuras situaciones (Alles, 2007).

La tercera característica de las competencias sugerida por Spencer y Spencer (1993) son los valores, las características, y las actitudes con las que uno se identifica, que denominan como el (3) Concepto de uno mismo. Éste permite predecir el desempeño a corto plazo, porque una persona que valora ser líder es más probable que demuestre ese comportamiento y asuma posiciones de liderazgo frente a personas que no. Sin embargo, las competencias profundas que permiten con mayor regularidad predecir el desempeño a largo plazo son las dos anteriores. (4) Conocimiento es la característica de la competencia que refleja la información que una persona posee sobre ciertas áreas específicas. Es una característica compleja, ya que no logra predecir el desempeño del individuo. Que cuente con la información requerida no es garantía de que actuará adecuadamente en la situación particular. Importa más cómo la persona hace uso de la información que posee que cuánta recuerda (Spencer & Spencer, 1993). En todo caso, el conocimiento predice lo que una persona *puede* hacer, no lo que indefectiblemente hará (Alles, 2007).

Por último, con (5) Habilidad los autores se refieren a la capacidad que tiene el sujeto de ejecutar de modo eficaz ciertas tareas físicas o mentales. Se alinea con el concepto de desempeño laboral mencionado anteriormente (Campbell, 1990), pues la persona habilidosa demostrará, naturalmente, un desempeño eficaz al realizar sus tareas.

Las competencias de Conocimiento y Habilidad tienden a ser más visibles que las otras, y pueden desarrollarse con mayor facilidad con entrenamiento y capacitación. Por otro lado, el Concepto de uno mismo, los Rasgos (de personalidad), y las Motivaciones se encuentran sumergidos profundamente dentro de la mente de las personas, lo que los hace más difíciles de observar. Por esto mismo, presentan mayores dificultades al momento de evaluarlas o desarrollarlas (Alles, 2007).

Muchas empresas seleccionan los candidatos según sus conocimientos superficiales y habilidades, o por provenir de universidades de renombre, y cometen el error de asumir que poseen los rasgos y la motivación para la posición (Spencer & Spencer, 1993). Los autores citados recomiendan hacer lo contrario: seleccionar al candidato que posea la motivación y los rasgos que buscan, y enseñar los conocimientos y las habilidades específicas requeridas por el puesto. A su vez, señalan cómo en posiciones de alta jerarquía casi todos poseen coeficiente intelectual alto y estudios avanzados en universidades de renombre, sin embargo, los que se desempeñan mejor se distinguen por la motivación y las habilidades interpersonales y políticas -o en otras palabras, por las competencias de Motivación y Rasgos-. Alles (2007) apoya lo indicado por Spencer y Spencer (1993), y sugiere que lo más adecuado al momento de seleccionar candidatos es elegir aquellos que ya posean las características de personalidad y las motivaciones requeridas para la posición.

Spencer y Spencer (1993) aseguran que un buen desempeño y la satisfacción laboral elevada predice la retención del empleado porque (1) no se despiden a aquellos empleados con buen desempeño y (2) porque los empleados satisfechos no renuncian. Sin embargo, conseguir un empleado que logre buen desempeño y se encuentre satisfecho laboralmente no es tarea fácil. Para encontrarlo, los autores recomiendan

un sistema de *management* de recursos humanos *basado en competencias*. Este sistema de management se basa en encuadrar los requisitos del puesto, en materia de competencias, con las competencias del candidato. Los autores garantizan que a mayor concordancia entre los requisitos del puesto y las competencias de las personas, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral de éstas (Spencer & Spencer, 1993). Esto se alinea con lo sugerido por Hsieh (2016), cómo una adecuación persona-puesto lograría mayor satisfacción laboral, y ésta a su vez mayor desempeño laboral.

Alles (2007) señala que el éxito de la adecuación persona-puesto depende de los siguientes factores: (1) la definición precisa de competencias por puestos; (2) una evaluación confiable de las competencias del candidato; y (3) un método para evaluar la adecuación de la persona con el puesto.

De este modo, se pone en evidencia la importancia de determinar el perfil laboral con las competencias que le son propias o requeridas para seleccionar al candidato más eficiente. Un primer paso, para iniciar una descripción adecuada, es incluir el propósito general del puesto y sus principales responsabilidades. Sin embargo, la tarea no es sencilla, ya que es común pasar por alto pequeños detalles que podrían ser fundamentales al momento de definir las competencias (Cole, 1997).

En ocasiones, las competencias requeridas para el puesto no se encuentran definidas. Es tarea del selector consultar al contratante sobre aquellas que busca para la posición vacante. Sin embargo, según Swan (1989), es común que al solicitarle esta información éstos respondan con términos generales o ambiguos, y no con las competencias propiamente dichas. El selector tiene la dificultosa labor de dilucidar a qué competencia se refieren.

Swan (1989) propone una solución práctica para este problema. Sugiere que, al momento de definir las competencias del puesto, se le pregunte al empleador cómo notaría que un empleado tiene esa cualidad deseable. De este modo, se traducen atributos ambiguos en comportamientos concretos. El *selector* ubicará éstos comportamientos concretos en su categoría de competencia correspondiente, y sabrá con mayor certeza qué se le está solicitando que encuentre. Así, Swan (1989) ofrece un acercamiento práctico al momento de establecer las competencias de la posición que, por ser definidas precariamente por los jefes, obstaculizan una eficiente selección de personal. El autor señala, además, cómo aquellas palabras que utilizan los empleadores para referirse a las características que desean del candidato no poseen el mismo significado para todos. Esto implicaría que la labor indagatoria sugerida debe realizarse cada vez que se requiera hacer una búsqueda nueva, incluso cuando la posición -o las tareas a realizar- sean las mismas.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio y diseño

El estudio es de tipo descriptivo, de caso, transversal, de diseño no experimental.

4.2. Participantes

La muestra consistió de 16 participantes, 43.8% hombres ($n=7$) y 56.2% mujeres ($n=9$), cuyas edades estuvieron comprendidas entre los 27 y 41 años ($M=32.94$; $DE=4.70$). Éstos eran adultos que se ubicaban en posiciones laborales de jefatura en una empresa multinacional residida en Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Todos los participantes poseían la facultad de decisión final sobre la incorporación de un candidato para el puesto vacante en su respectiva área de disposición; y sobre el carácter interno, externo, o simultáneo de la búsqueda. En relación a la gerencia a la cual respondían, el 31.3% pertenecía a la de Administración y Finanzas ($n=5$), 18.8% a la de RRHH ($n=3$), 18.8% a la de Compras ($n=3$), 18.8% a la de Ventas ($n=3$), y 12.5% a la de Sistemas ($n=2$).

4.3. Instrumentos

Encuesta a Jefes. Mediante esta encuesta (ver Anexo) se pretendió recolectar información acerca de las *ventajas* y *desventajas*, que con más frecuencia son indicadas como las de mayor importancia, sobre los distintos tipos de búsqueda para los empleadores. Por otro lado, se buscó indagar sobre las *competencias* que éstos valoran con mayor importancia del candidato, de ambos tipos de búsqueda, al momento de elegirlo.

La encuesta distribuida consistió de dos principales secciones: la primera, sobre una búsqueda *externa*; y la segunda, sobre una búsqueda *interna*. Ambas secciones poseen, a su vez, tres sub-secciones: la primera (A) sobre las ventajas del tipo de búsqueda, donde se lo invitó a (i) ordenar según importancia siete afirmaciones -marcando con "1" la más importante, con "2" la segunda más importante, y así sucesivamente- sobre las ventajas del tipo de búsqueda indicada, dejando sin marcar aquellas que no le resulten importantes; (ii) que añada alguna ventaja que no encuentre en la lista; y (iii) que justifique aquella que eligió como la más importante.

La segunda sub-sección (B) es igual a la anterior (sub-sección A), aunque sobre las desventajas del tipo de búsqueda indicada. Por último, en la tercera sub-sección (C), se lo invitó a (i) sugerir por lo menos tres competencias que considere importantes al momento de elegir al candidato del tipo de búsqueda indicado; (ii) que las ordene según su importancia -marcando con "1" la más importante, con "2" la segunda más importante, y así sucesivamente-; y (iii) que describa en *comportamientos visibles* aquella que indicó como la más importante.

De este modo, la encuesta consistió de un total de seis (6) sub-secciones: (A) Ventajas de una Búsqueda Externa; (B) Desventajas de una Búsqueda Externa; (C) Competencias del candidato valoradas en una Búsqueda Externa; (A') Ventajas de una Búsqueda

Interna; (B') Desventajas de una Búsqueda Interna; (C') Competencias del candidato valoradas en una Búsqueda Interna.

En la portada de la encuesta, antes del inicio de la misma, se le solicitó al participante que indique su edad, sexo, y área gerencial al cual pertenece. Se logró, de esta forma, recolectar los datos sociodemográficos de los mismos, así como la gerencia a la cual pertenecían.

4.4. Procedimiento

Previa presentación personal, se le envió a los participantes la Encuesta a Jefes vía correo electrónico, solicitando su devolución en estado completo a través de éste medio. Se cargaron las respuestas en una planilla de Excel, y se calcularon las frecuencias relativas ($f_i = n_i \div N$) de las ventajas y desventajas marcadas con "1" y "2" (primera y segunda más importante respectivamente), así como la frecuencia total (cuántos participantes la marcaron como importante con cualquier jerarquía de importancia), tanto de una búsqueda interna como de una externa. Por último, se calcularon las frecuencias relativas de las competencias marcadas con "1" (las más importantes). Las respuestas dadas fueron ubicadas dentro de la categorización de competencias según Spencer y Spencer (1993), consistentes en cinco (5) categorías: (1) *Motivación*; (2) *Rasgos de personalidad*; (3) *Concepto de uno mismo*; (4) *Conocimiento*; y (5) *Habilidad*. Esto se logró, siguiendo lo sugerido por Swan (1989), analizando la descripción de los comportamientos visibles que dieron los participantes sobre aquellos candidatos con la competencia marcada con "1". Por ejemplo, "Motivación" descrito en "Ganas de crecimiento, de conocer las funciones y desarrollarse" fue ubicado en la categoría de competencia (1) Motivación; y "Cumplimiento de requerimientos" descrito como "Medible mediante evaluación, se contrata en referencia a conocimientos" fue ubicado en la categoría de competencia (4) Conocimiento.

5. DESARROLLO

5.1. Búsqueda Interna

El primer objetivo específico proponía determinar las ventajas y desventajas de una búsqueda interna de personal, para una empresa multinacional.

5.1.1. Ventajas de una Búsqueda Interna

Para determinar las ventajas de una búsqueda interna se calcularon las frecuencias (f_i) en las que cada una de las ventajas fue elegida como la primera o la segunda más importante ($f_i(1)$ y $f_i(2)$, respectivamente). Además, se calculó cuántos del total de los participantes la eligieron para su ranking más allá del orden de importancia otorgado ($f_i(total)$). En la Tabla 1 se pueden visualizar los resultados obtenidos.

Tabla 1

Frecuencias (f_i) de ventajas de una búsqueda interna

$f_i(1)$ $f_i(2)$ $f_i(total)$

Promueve la motivación de los colaboradores **0.50** 0.13 **1.00**

Se conoce el rendimiento que ha tenido previamente en la empresa 0.13 0.13 0.94

El colaborador se adapta con mayor rapidez por conocer la cultura 0.31 **0.31** 0.88

El desempeño y compromiso del colaborador es mayor 0.06 **0.31** 0.81

Tengo acceso a referencias confiables sobre el candidato 0.00 0.13 0.69

Es más veloz que el reclutamiento externo 0.00 0.00 0.63

El reclutamiento interno tiene menor costo 0.00 0.00 0.56

Observando al Tabla 1 puede verse cómo la ventaja seleccionada más veces como la más importante ($f_i(1)$) fue a su vez la elegida con mayor frecuencia ($f_i(total)$). Esto demuestra que la ventaja más importante de una *búsqueda interna*, para los jefes

de una *multinacional*, es que éste tipo de búsqueda promueve la motivación de los colaboradores internos ($f_i(1)=0.50$, $f_i(total)=1.00$). Esto se alinea con lo expuesto por Alles (2000), acerca de cómo este tipo de búsqueda levanta la moral de los colaboradores, por hacerlos sentir valorados y priorizados frente a nuevos ingresantes. Volviendo a la Tabla 1, puede observarse que hay dos ventajas marcadas con la misma frecuencia como la segunda más importante ($f_i(2)$): que el colaborador se adapta con mayor rapidez por conocer la cultura ($f_i(2)=0.31$), y que el desempeño y compromiso del colaborador es mayor ($f_i(2)=0.31$). Sin embargo, el primero tiene mayor frecuencia de valoración "1" ($f_i(1)=0.31$, frente a $f_i(1)=0.06$). Esto indica que la mayor rapidez de adaptación al puesto, frente a un candidato *externo*, es una ventaja ligeramente más importante para los jefes que la del desempeño y compromiso mayor, en comparación a los mismos. Estas importancias fueron ya indicadas por Werther y Davis (2008), añadiendo que al empleado interno, comparado con el externo, basta con prepararlo para sus responsabilidades específicas por encontrarse ya familiarizado con su entorno.

Pese a no encontrarse valorado con frecuencias altas en "1" y "2", que se conozca el rendimiento que ha tenido el colaborador en la empresa es la segunda ventaja con mayor frecuencia total ($f_i(total)=0.94$). Esta ventaja ha sido sugerida por los autores citados anteriormente (Werther & Davis, 2008; Alles, 2000), indicando su conocimiento como garantía de desempeño, y su desconocimiento como un riesgo, o desventaja, de las búsquedas externas.

5.1.2. Desventajas de una Búsqueda Interna

Para determinar las desventajas más relevantes de una búsqueda interna se calcularon las frecuencias (f_i) en las que cada una de las desventajas fue elegida como la primera o la segunda más importante ($f_i(1)$ y $f_i(2)$). También se calculó la frecuencia en la que el total de los participantes indicó la desventaja como importante, sin atender a su jerarquía de importancia ($f_i(total)$). En la Tabla 2 pueden visualizarse los resultados adquiridos.

Se pone en evidencia cómo, para los empleadores, la desventaja más importante y más frecuente de una búsqueda interna es la posibilidad de que colaborador no seleccionado pierda motivación laboral ($f_i(1)=0.50$, $f_i(total)=0.88$). Esto fue sugerido por Alles (1998), añadiendo cómo esto puede generar conflictos de interés, frustración, y hasta resentimiento entre los empleados. Pese a no ser valorada como de las más importantes, la desventaja que hace referencia al sentimiento de favoritismo, aquella que podría generar una exitosa búsqueda interna, obtuvo una frecuencia total alta ($f_i(1)=0.06$, $f_i(2)=0.19$, $f_i(total)=0.75$). Estos resultados indican un

temor cierto por la pérdida de motivación de sus dependientes. Lo expuesto puede alinearse con lo sugerido por Hseih (2016), acerca de la íntima conexión entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Un empleado desmotivado naturalmente no está satisfecho, y esta insatisfacción podría repercutir negativamente en su desempeño, momento en el cual la cuestión se torna aún más relevante para su jefe, o el empleador.

Tabla 2

Frecuencias (f_i) de desventajas de una búsqueda interna

$f_i(1)$ $f_i(2)$ $f_i(total)$

Puede generar pérdida de motivación al colaborador no seleccionado **0.50** 0.06 **0.88**

Los candidatos internos no siempre tienen las aptitudes que busco 0.13 **0.38** **0.88**

Los candidatos internos no siempre tienen la experiencia que busco 0.19 0.19 0.81

Puede generar sentimiento de favoritismo entre los colaboradores 0.06 0.19 0.75

Tendré o tendrán que cubrir el puesto vacante que deje atrás ese interno 0.06 0.06 0.56

No enriquece los recursos humanos de la organización 0.06 0.00 0.56

Debo capacitarlo más que a un externo que posea la experiencia 0.00 0.06 0.50

La desventaja más marcada con valoración de “2”, que a su vez comparte la puntuación más alta en frecuencia total, fue la que refiere a la escasez de aptitudes encontradas dentro del personal de la empresa, en comparación con lo que hay afuera, para la posición específica ($f_i(2)=0.38$, $f_i(total)=0.88$). Esta desventaja fue mencionada por Werther y Davis (2008), señalando cómo las búsquedas internas exigen a la empresa oportunidades de crecimiento para sus colaboradores; y cómo de los empleados solicitan ciertas *aptitudes*, o potencial de crecimiento. La escasez de aptitudes buscadas en candidatos internos se da por cuestiones matemáticas, simplemente por haber una cantidad marcadamente más finita de candidatos internos que externos, o por no encontrarse una persona capacitada para el puesto cuando éste es sumamente específico.

La tercera desventaja con mayor frecuencia total fue la que se refiere a la dificultad de encontrar un candidato con la experiencia buscada ($f_i(total)=0.81$), sosteniendo lo expuesto por Drew (2015) acerca de la dificultad de encontrar candidatos calificados para las posiciones que requieren determinada especialización o conocimiento.

5.2. Búsqueda Externa

El segundo objetivo específico pretendía determinar las ventajas y desventajas de una búsqueda externa de personal, para una empresa multinacional.

5.2.1. Ventajas de una Búsqueda Externa

Se calcularon las frecuencias (f_i) en las que cada una de las ventajas de una búsqueda externa fueron elegidas como la primera o la segunda más importante ($f_i(1)$ y $f_i(2)$, respectivamente) para los empleadores de una multinacional. A su vez, se calculó la frecuencia en la que la ventaja fue indicada por éstos como importante, con cualquier nivel de importancia ($f_i(total)$). Pueden observarse los resultados obtenidos en la Tabla 3.

En la misma se pone de manifiesto cómo encontrar un candidato con las aptitudes que se buscan es la ventaja más importante de una búsqueda externa para los empleadores ($f_i(1)=0.38$, $f_i(total)=0.94$). Esto se ajusta con la desventaja marcada con mayor frecuencia de importancia “2” sobre una búsqueda interna, acerca de lo difícil

que es encontrar un colaborador interno con las aptitudes específicas que se buscan para la posición vacante. Esto puede suceder por la particularidad de la posición y por la cantidad limitada de perfiles que pueden encontrarse dentro de la organización en comparación con el mercado externo. Además, siguiendo lo mencionado anteriormente por Werther y Davis (2008), el colaborador interno debe demostrarle a la organización que posee motivación y capacidad de crecimiento para ser considerado competitivo frente a un postulante externo.

Tabla 3

Frecuencias (f_i) de ventajas de una búsqueda externa

$f_i(1)$ $f_i(2)$ $f_i(total)$

Posibilita encontrar un colaborador con las aptitudes que busco **0.38** 0.13 **0.94**

Aporta abordajes diferentes a los problemas de siempre **0.38** 0.06 **0.94**

Posibilita encontrar un colaborador con la experiencia que busco 0.06 **0.31** 0.88

El colaborador externo trae conocimientos de otros negocios 0.13 **0.31** 0.81

Enriquece los recursos humanos de la organización 0.06 0.13 0.81

Menores gastos de capacitación porque cuenta con experiencia en el área 0.00 0.06 0.56

No genero una vacante en la compañía que tendré o tendrán que cubrir 0.00 0.00 0.50

Otra ventaja de las búsquedas externas, también marcada con la mayor frecuencia de importancia "1" y con mayor frecuencia total, es que el candidato externo aporta abordajes diferentes a los problemas de siempre ($f_i(1)=0.38$, $f_i(total)=0.94$). El empleo externo, de este modo, aporta conocimientos, climas y soluciones nuevas a las organizaciones, tal como lo expuesto por Alles (1998), y es una de sus ventajas más importantes para los empleadores.

Puede observarse en la Tabla 3 dos ventajas con el mismo puntaje máximo de valoración "2" ($f_i(2)=0.31$), que son la posibilidad de encontrar un candidato con la experiencia buscada ($f_i(1)=0.06$, $f_i(2)=0.31$, $f_i(total)=0.88$), y que el mismo trae consigo conocimientos de otros negocios ($f_i(1)=0.13$, $f_i(2)=0.31$, $f_i(total)=0.81$).

Además, pese a no contar con frecuencias altas de valoración "1" o "2", la ventaja acerca de cómo la búsqueda externa enriquece los RRHH de la organización posee una frecuencia de valoración total alta ($f_i(total)=0.81$). Esto refleja la importancia señalada por Alles (1998) acerca de la oferta del mercado laboral externo y la variedad –o riqueza- de los perfiles que pueden encontrarse allí, en comparación con la cantidad limitada ofrecida por el mercado de candidatos interno.

5.2.2. Desventajas de una Búsqueda Externa

Con el fin de determinar las desventajas de una búsqueda externa, se calcularon las frecuencias (f_i) en las que cada una de las desventajas fueron elegidas como la primera o la segunda más importante ($f_i(1)$ y $f_i(2)$) por los participantes. Además, se calcularon las frecuencias en las que las desventajas fueron indicadas por éstos como importantes, sin considerar el nivel de importancia ($f_i(total)$). Los resultados obtenidos pueden visualizarse en la Tabla 4.

Tabla 4

Frecuencias (f_i) de desventajas de una búsqueda externa

$f_i(1)$ $f_i(2)$ $f_i(total)$

Trae mayores riesgos, por no conocer a los nuevos ingresantes 0.19 **0.19** **0.75**

El rendimiento del colaborador no es conocido de antemano 0.13 **0.19** 0.75
El proceso de selección dura mucho tiempo **0.31** 0.06 0.69
El colaborador demora más que el interno en adaptarse a su nuevo puesto 0.19 **0.19** 0.69
Genera frustración del crecimiento al colaborador interno 0.19 **0.19** 0.63
No siempre tengo acceso a referencias confiables 0.00 0.06 0.56
Tiene costos muy altos 0.00 0.06 0.50

29

En la Tabla 4 puede verse que la desventaja más valorada con “1” es que el proceso de selección externo dura mucho tiempo, en comparación con el interno ($f_i(1)=0.31$). Esto, según Werther y Davis (2008), sucede por no contar con el plan de sucesión, como en los casos de selección interna. Contar con informes de rendimiento, de personalidad, y conocer al candidato de antemano hacen que el proceso de selección interna sea más veloz que la externa. Además, para una multinacional, los procesos de selección requieren de muchos pasos y permisos, lo que produce ciertos retardos prolongados en los mismos.

Volviendo a la Tabla 4, puede observarse cómo desconocer al candidato y su rendimiento, y el riesgo que esto implica, son las desventajas con mayor frecuencia de “2” y frecuencia total ($f_i(2)=0.19$, $f_i(total)=0.75$). Esto justifica la importancia de un plan de sucesión en una búsqueda interna, y el valor que ésta tiene para los empleadores. Esto, y lo mencionado anteriormente, se alinea a lo expuesto por DeCarlo y King (2016) acerca del valor de los colaboradores internos para las empresas, arraigado en el conocimiento y la experiencia que ya poseen sobre ella.

Que el colaborador externo se demore más que el interno en adaptarse al puesto, y la frustración que la elección del externo genera en el candidato interno, son otras desventajas con mayor frecuencia de “2” ($f_i(2)=0.19$). Como se mencionó anteriormente, el empleado ascendido o trasladado internamente se adapta con mayor rapidez a la posición que el externo por conocer la empresa y su funcionamiento. Por otro lado, la elección de éste frente al interno puede generar un clima de frustración a aquellos que no logran el ascenso, o ser percibido como una deslealtad (Werther & Davis, 2008). Esto, además, puede actuar en desmedro de la motivación y del desempeño laboral de los mismos (Hseih, 2016).

5.3. Competencias del candidato valoradas

Finalmente, el tercer objetivo específico procuraba determinar las competencias que se privilegian al momento de elegir un candidato, tanto en una búsqueda interna como en una búsqueda externa de personal.

5.3.1. En Búsqueda Interna

Se calcularon las frecuencias (f_i) en que las competencias fueron elegidas como las más importantes por los empleadores al momento de elegir un candidato interno.

Para lograr esto, se analizó la descripción de los comportamientos visibles que dieron los participantes sobre aquellos candidatos con la competencia más importante, como ha sugerido Swan (1989), para luego ubicar su respuesta dentro de la categorización de competencias propuesta por Spencer y Spencer (1993). De este modo, “Trabajo en equipo” descrito en “Cómo se lleva con otras personas” fue ubicado en la categoría de competencia (2) Rasgos de personalidad; y “Conocimientos técnicos” descrito en “Puede desarrollar las tareas en forma independiente” fue ubicado en la categoría de

competencia (5) Habilidad. Los resultados obtenidos pueden observarse en la Tabla 5 bajo $f_i(1)$.

Tabla 5

Frecuencias (f_i) de competencias valoradas en un candidato interno

$f_i(1)$

Motivación 0.13

Rasgos de personalidad **0.38**

Concepto de unomismo 0.00

Conocimiento 0.06

Habilidad **0.44**

Observando la Tabla 5 puede verse cómo la competencia de Habilidad fue la valorada con mayor frecuencia para los candidatos de búsquedas internas ($f_i(1)=0.44$), seguida de Rasgos de personalidad ($f_i(1)=0.38$). Esto indicaría que los empleadores valoran con mayor frecuencia que el colaborador de una búsqueda interna sepa ejecutar eficazmente sus tareas o, en otras palabras, que tenga un buen desempeño laboral. Estos resultados destacan la importancia del seguimiento y correcta medida del desempeño de los propios empleados para lograr sucesiones eficientes (Werther & Davis, 2008).

5.3.2. En Búsqueda Externa

Se calcularon las frecuencias (f_i) en que las competencias fueron elegidas como las más importantes por los empleadores al momento de elegir un candidato externo.

Se analizaron, como ha aconsejado Swan (1989), las descripciones dadas por los participantes sobre los comportamientos visibles de aquellos candidatos con la competencia más importante, para luego ubicar su respuesta dentro de la categorización de competencias propuesta por Spencer y Spencer (1993), como se ejemplificó anteriormente. Pueden visualizarse los resultados adquiridos bajo $f_i(1)$ en la Tabla 6.

Tabla 6

Frecuencias (f_i) de competencias valoradas de un candidato externo

$f_i(1)$

Motivación 0.00

Rasgos de personalidad **0.63**

Concepto de unomismo 0.00

Conocimiento 0.06

Habilidad **0.31**

Estos resultados ponen en evidencia cómo los Rasgos de personalidad son la competencia valorada con mayor frecuencia para los candidatos de búsquedas externas ($f_i(1)=0.63$), seguida de Habilidad en segundo lugar ($f_i(1)=0.31$). Esto sugiere que los empleadores valoran con mayor frecuencia que el colaborador de una búsqueda externa cuente con las competencias para acomodarse con su grupo, trabajar en equipo, que sea flexible, y que comparta los valores de la compañía. Estos resultados se acomodan a lo expuesto por Christensen y Wright (2011) acerca de la importancia de la acomodación del candidato externo con los valores de la empresa, y lo determinante esto es para su desempeño ulterior.

6. CONCLUSIONES

Los objetivos del presente trabajo, siendo éstos determinar las ventajas y las desventajas de una búsqueda interna y externa de personal, y las competencias valoradas al momento de elegir al candidato en ambos tipos de búsqueda, se cumplieron exitosamente.

Pudo constatarse que las mayores ventajas de una búsqueda interna para una multinacional es la promoción de la motivación de sus colaboradores, y cómo éste tipo de búsqueda tiende a aumentar el desempeño y el compromiso del mismo hacia la organización. Esto se ajusta a lo sugerido por Alles (2000), acerca de cómo la búsqueda interna motiva a los colaboradores haciéndolos sentir valorados y priorizados frente a ingresantes externos. De este modo, la política de búsqueda mencionada tiende a aumentar la satisfacción laboral del colaborador, y ésta, según el estudio realizado por Hseih (2016), aumentaría el desempeño laboral del mismo, cuestión que los empleadores valoran fuertemente, según los resultados de este estudio, al momento de elegir un candidato interno.

Otra ventaja importante de la búsqueda interna para los empleadores es la mayor rapidez a la cual se adapta su candidato al puesto, frente a un candidato externo. Werther y Davis (2008) señalan que esta rapidez se debe a que el colaborador interno trabaja actualmente en la empresa, y conoce, de este modo, la complejidad e intimidad de sus procesos. El empleado que proviene de afuera debe aprender no sólo el oficio, sino además -y de modo simultáneo- el funcionamiento diario de la empresa. Además, justifica lo expuesto por DeCarlo y King (2016) acerca del valor que poseen los colaboradores internos para las empresas, por el conocimiento y la experiencia que poseen sobre ella.

Sin embargo, la desventaja más importante y más frecuente de una búsqueda interna para los empleadores es la posibilidad de que colaborador no seleccionado pierda motivación laboral. Esto fue sugerido por Alles (1998), añadiendo cómo puede generar conflictos de interés, frustración, y hasta resentimiento entre los empleados.

Esto, a su vez, se refleja en la importancia que los empleadores han dado al sentimiento de favoritismo que una búsqueda interna exitosa podría generar en aquellos que no fueron seleccionados.

Otra desventaja de marcada relevancia es aquella que describe la escasez de aptitudes y experiencia en el personal interno de la empresa, particularmente aquellas requeridas para las posiciones vacantes, en contraste con lo que puede encontrarse por fuera. Werther & Davis (2008) han señalado cómo las empresas que optan por realizar búsquedas internas solicitan de sus empleados potencial de crecimiento, y cómo hay veces que simplemente no se cuenta con el personal para ocupar la posición vacante, por su especificidad. Además, se ajusta a lo expuesto por Drew (2015) acerca de la dificultad de encontrar candidatos calificados para posiciones que requieren determinada especialización o conocimiento.

De este modo, y siguiendo lo expuesto, los resultados indican que encontrar un candidato con las experiencias y las aptitudes específicamente buscadas es la ventaja más importante de una búsqueda externa. Además de esto, el candidato externo brinda abordajes diferentes a los problemas de siempre, aporta conocimientos de otros negocios, y enriquece las organizaciones. Estas ventajas han sido señaladas anteriormente por Alles (1998).

Sin embargo, el proceso de selección externo dura mucho tiempo, en comparación con el interno. Werther y Davis (2008) sugieren que esto sucede por no contar un plan de sucesión, esto es, informes de rendimiento, de personalidad, y conocer al candidato de antemano. Además, teniendo en cuenta que la organización analizada es una multinacional, sus procesos de búsquedas externas requieren de muchos pasos y permisos, lo que naturalmente produce retrasos en el mismo. Sumado a esto, los empleadores han señalado, a su vez, que el colaborador externo se demora más que el interno en adaptarse al puesto, lo que enlentece aún más el proceso.

Las empresas, al realizar una búsqueda externa, no cuentan con información acerca del rendimiento -o desempeño- del candidato, por lo que trae consigo ciertos riesgos. Ésta es una desventaja fuertemente valorada por los empleadores de las búsquedas externas, y justifica la importancia y el valor de un plan de sucesión en una interna.

Por último, la frustración que la elección del candidato externo genera en el candidato interno es otra desventaja valorada por los empleadores. La elección del externo frente al interno puede generar una sensación de malestar a aquellos que no logran el ascenso, o incluso percibirse como una deslealtad (Werther & Davis, 2008).

Esto, según Hseih (2016), podría afectar el desempeño laboral de los mismos y, así, al rendimiento de la gerencia a la cual pertenecen sus respectivos jefes.

Respecto a las competencias valoradas al momento de elegir al candidato, se encontró una diferencia sustancial entre la valorada en el candidato externo y aquella valorada en el candidato interno. En el primero, se valoraron los rasgos de personalidad del mismo como la competencia de mayor importancia y, posteriormente, su habilidad -o desempeño-. Sin embargo, en el caso del candidato interno, se valoró más su habilidad, quedando sus rasgos de personalidad en segundo lugar. En otras palabras, los empleadores valoran con mayor frecuencia que el candidato de una búsqueda interna sepa ejecutar eficazmente sus tareas, y se preocupan más sobre la adaptación interpersonal del candidato externo en su nuevo ambiente. Esto se adecúa a lo sugerido por Werther y Davis (2008) acerca de la importancia del seguimiento del desempeño de los empleados -con el fin de realizar sucesiones eficientes-, y sobre las consecuencias negativas que podría generar la incorporación de un integrante externo en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.

Los datos recolectados sugieren que la preocupación principal del empleador, al momento de seleccionar un candidato interno, es su buen desempeño.

Esto se alinea con lo expuesto por Chiavenato (1994) acerca del menor riesgo asumido, en cuanto a los resultados finales, cuando se emplea a un candidato internamente, por poseer datos sobre el desempeño del mismo en la posición anterior. Esta preocupación acerca del rendimiento del colaborador ascendido o transferido podría indicar que, como en las búsquedas externas, no existen garantías sobre el desempeño de los mismos.

Además, la frecuencia menor sobre la valoración de sus rasgos de personalidad, en relación a la de habilidad, indicaría cierta seguridad en que el candidato interno se acomodará bien en su ambiente laboral. Esto se ajusta a lo expuesto por Christensen y Wright (2011), acerca de la importancia de encontrar candidatos que posean los mismos valores que aquellos de la empresa contratante.

En el caso de la búsqueda externa, aunque no se posea información confiable sobre el desempeño del candidato externo (como sí se posee sobre los internos), se valoran con mayor importancia sus rasgos de personalidad frente a sus habilidades.

Esto indicaría que los empleadores valoran con mayor importancia que el candidato externo sea flexible, trabaje en equipo, y comparta los valores de la compañía. Esto se adecúa a lo expuesto por Alles (2007) acerca de la importancia de valorar los rasgos de personalidad requeridos por la posición al momento de seleccionar candidatos externos.

Por otra parte, la frecuencia menor de habilidad como competencia, en comparación con los rasgos, se justifica por lo sugerido por Spencer y Spencer (1993).

Los autores señalaron cómo la habilidad -como el conocimiento- puede mejorarse con entrenamiento y capacitación, por lo cual han sugerido valorar con mayor importancia las competencias más profundas -como los rasgos- al momento de elegir un candidato. Llamativamente, no se encontraron frecuencias relevantes de las otras competencias -siendo éstos motivación, concepto de uno mismo y conocimiento- en ambos tipos de búsqueda. Esto puede justificarse por varios motivos. En primer lugar, como se mencionó anteriormente, la motivación y el concepto de uno mismo son aspectos profundos de la persona, lo que implica cierta dificultad al momento de medirlo (Spencer & Spencer, 1993). Estas competencias se hacen evidentes paulatinamente una vez contratado el candidato. Sin embargo, los rasgos comparten esta característica -o dificultad-, y son la competencia más valorada. La diferencia radica en la exteriorización de estas competencias, pues las primeras dos -esto es, motivación y concepto de uno mismo- tienen efectos individuales, es decir, principalmente sobre el candidato, que pueden beneficiar a la empresa al largo plazo.

Un empleado sin motivación, o uno sin un concepto de sí mismo útil -como el liderazgo-, es un problema *incierto*, pues su ocurrencia o no depende de un abanico de circunstancias. Un empleado sin motivación de crecimiento, en un puesto que no ofrece esas posibilidades, se ajusta perfectamente a él; tanto así como un perfil no líder cuando la posición no tiene personas a cargo, o no requiera de ésta competencia. Sin embargo, un colaborador que crea conflictos relacionales con sus compañeros de trabajo es, para su jefe -el participante de éste estudio-, un problema *cierto* que, bajo cualquier circunstancia, se traduce en pérdidas de todo tipo. Este riesgo *cierto* explica las frecuencias altas en la elección de los rasgos de personalidad como una de las competencias más importantes que solicitan los jefes del candidato ingresante, sea éste interno o externo.

En segundo lugar, las bajas frecuencias de la competencia de conocimiento pueden justificarse con lo sugerido por Spencer y Spencer (1993) acerca de la característica plástica de ésta, refiriéndose a las posibilidades de su desarrollo a través de capacitación u otros medios de aprendizaje. Además, los autores mencionados han indicado cómo ésta competencia no es garantía de desempeño, pues el conocimiento predice lo que una persona *puede* hacer, no lo que indefectiblemente hará. Los participantes evidentemente comparten esta conclusión, y han indicado el desempeño como la competencia valorada con mayor importancia para los ingresantes internos, y de segunda mayor importancia en los ingresantes externos, expresado en las altas frecuencias de la competencia habilidad.

Los resultados producidos, de este modo, difieren de lo sugerido por la bibliografía (Alles, 2007; Spencer & Spencer, 1993) referido a las competencias que deben

valorarse con mayor importancia. Pese a encontrar la competencia de rasgos como la de mayor o segundo mayor valor -según el tipo de búsqueda analizada- el desencuentro se produce en la segunda: los autores señalan la motivación, cuando los resultados indican la habilidad. Esto se explica simplemente revelando el sujeto que atribuye el valor a dicha competencia: por un lado, los valorados por los jefes -la muestra de éste estudio-, y por otro, los valorados por la organización -la muestra de la bibliografía citada-. De este modo, los autores referenciados señalan las competencias importantes para la empresa, y no para los jefes en particular, impidiendo la contradicción de los resultados con lo expuesto por aquellos. Estos resultados aportan conocimientos sobre las competencias valoradas por los jefes, o por quien supervisará al candidato cuando éste se encuentre contratado.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, cabe destacar que el tamaño de la muestra fue marcadamente limitado ($n=16$), lo cual difícilmente hacen representativos estos resultados. Asimismo, la encuesta pudo haberse realizado con menor cantidad de preguntas, con mayor grado de especificidad, pues su extensión pudo haber desalentado su completo llenado y devolución. Se buscaba inicialmente hacer una comparación inter-áreas, pero la muestra no alcanzó a ser representativa de éstas. El trabajo es realizado sobre una multinacional de consumo masivo, en su filial ubicada en Argentina, lo cual limitaría la capacidad de aplicación de los resultados a empresas de esta índole ubicadas en ese país, y a esa población en particular.

En cuanto a las limitaciones de la institución, la más relevante fue la imposibilidad de realizar un encuentro *tête à tête* -o cara a cara- con los Jefes de Línea.

De haber sido esto posible, podrían haberse analizado los datos y luego entrevistado a los jefes para profundizar sobre sus elecciones y los resultados, particularmente en lo referente a las competencias, con el fin de asegurar la correcta categorización de la elegida como la más importante. De este modo, a su vez, podría haberse indagado con mayor profundidad sobre las diferencias encontradas sobre las competencias valoradas del candidato interno y del externo.

Más allá de esas limitaciones, los resultados claramente sostienen lo sugerido por la teoría cuya referencia se hace acerca de las ventajas y desventajas de los distintos tipos de búsqueda, y aportan nuevas ideas acerca de las distintas competencias valoradas por los jefes en los distintos tipos de búsqueda. Se recomienda aplicar estos resultados para conocer de modo mejor el abordaje necesario sobre los distintos tipos de búsqueda, con el fin de acortar el tiempo de los

procesos de selección en las multinacionales, conociendo aquello que más valoran los contratantes.

Además, se recomienda abordar la problemática de las competencias, en particular sobre las razones por las cuales los empleadores valoran con mayor frecuencia el buen desempeño del candidato interno al momento de elegirlo, cuando cuentan con informes de rendimiento confiables del mismo. Se sugiere indagar si es a causa de la fe en que mantendrá buenas relaciones interpersonales, por conocer a sus compañeros y la cultura, o si se desconfía de los informes de rendimiento mencionados. A su vez, se invita a profundizar sobre la preferencia de los rasgos de personalidad frente a la habilidad cuando a la elección del candidato externo. En particular, si esto sucede por temor a conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo, o si se confía desmedidamente de sus capacidades de desempeño laboral no comprobadas, sino deducidas de entrevistas o de exámenes aptitudinales.

En cuanto a lo personal, la experiencia fue extremadamente rica, tanto por las tareas realizadas en la institución como por la investigación desarrollada. Se adquirieron informaciones trascendentes con las cuales, a partir de ahora y a causa exclusiva de éste trabajo, se aprecian con mayor valor los conocimientos acerca del *management* de RRHH. Por otro lado, esta experiencia ha esclarecido los posibles caminos que un Licenciado en Psicología podría abordar, ya no hacia la clínica como clásicamente se espera, sino hacia un empleo bajo relación de dependencia y dentro de una empresa. Por último, el trabajo ha iluminado sobre el valor de ciertos conocimientos psicológicos en las relaciones laborales, y cómo aplicarlos estratégicamente hace una diferencia significativa e importante, sino crucial, en la calidad de vida de las personas.

7. REFERENCIAS

Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal:*

Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Buenos Aires: Editorial Paidós.

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

39

Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en*

la empleabilidad de profesionales. Ciudad de Buenos Aires: UBA, Facultad de Ciencias Económicas, Secretaría de Investigación y Doctorado.

Arthur, D. (1992). *Selección efectiva de personal.* Colombia: Grupo Editorial Norma.

Bright, L. (2008). *Does public service motivation really make a difference on the job*

satisfaction and turnover intentions of public employees? American Review of Public Administration, 38, 149-166.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and*

organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Cattel, R.B. (1965). *Análisis científico de la personalidad.* Barcelona: Fontanella.

Chaves Paz, M. I. (2000). *Metodología y herramientas para la búsqueda de personal.*

Buenos Aires: JVE Ediciones.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos.* Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). *The effects of public service motivation on job*

choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. Journal of Public Administration Research and Theory, 21, 723-743.

Cole, G. (1997). *Personnel Management.* Londres: Letts Educational Aldine Place.

40

DeCarlo, K. J. & King, C. K. (11 de mayo de 2016). Critical information risks in hiring? *Inside Counsel Breaking News.* Recuperado de:

http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA452074524&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=0e612c22b09ccd57db911d081c48f27c

Drew, J. (octubre, 2015). How to win the game of talent: Firms need planning and persistence to survive on the most competitive battlefield in recent memory for hiring skilled accountants. *Journal of Accountancy*, 220.4, 28-32.

Evers, M. (15 de abril de 2016). You're Hired! And the winner is... *Inside Counsel Breaking News.* Recuperado de:

http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA449564840&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=0c1a7ddc1721ec1ff0f607050af83a79

Eysenck, H.J. (1967). *Bases biológicas de la personalidad.* Barcelona: Fontanella.

- Guilford, J. P. (1967). *La naturaleza de la inteligencia humana*. Barcelona: Paidós.
- Hsieh, J.Y..(2016). *Spurious or true?An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors*. Public Personnel Management, March 2016, vol. 45 no. 1, 90-118. doi: 10.1177/0091026015624714
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. ISBN-13: 978-0787946029
- 41
- Maxey, S. (abril, 2016). The war for talent: Changes to its onboarding and career development plans helped one bank with its recruitment and retention efforts. *TD Magazine*, 70.4, 120.
- McAllister, K. (13 de mayo de 2007). Personality characteristics linked to job satisfaction. *Dayton Daily News*. Recuperado de: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA163402304&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=9ce13fdd2f349c5e7e19342c03c0fc9a
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Millon, T. (1969). *Modern Psychopathology*. Philadelphia, EEUU: Saunders.
- Richino, S. (2000). *Selección de personal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..
- Sims, D. M. (agosto, 2014). 5 ways to increase success in succession planning. *TD Magazine*, 68.8, 60-68.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley&Sons Inc.
- Swan, W. S. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado*. España: Editorial Norma S. A..
- Tamamés, R. & Huerta, B. G. (2010). *Estructura económica internacional*. España: Editorial Alianza.
- Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review, 12, 173-194.
- 42
- Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración en recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- 43
- 8. ANEXO**
- 44
- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Departamento de Psicología
-

Encuesta a Jefes para tesis de grado

“Selección Interna vs. Externa

Y Las Competencias Que Determinan La Elección Del Candidato”

Alumno: Enriquez Bergquist, Nicolás Germán

Antes de empezar la encuesta, complete estos datos por favor:

Muchas gracias, puede comenzar.

Edad

Sexo

Gerencia

45

I. A continuación va a encontrar una serie de afirmaciones sobre las **Ventajas** de una **Búsqueda Externa de Personal**. Ordénelas según la importancia que tienen para usted, marcando “1” en el cuadro a la más importante, “2” a la segunda más importante, y así sucesivamente. Deje vacío el cuadro en aquellas que no le resulten importantes.

El colaborador externo trae conocimientos de otros negocios

Enriquece los recursos humanos de la organización

Aporta abordajes diferentes a los problemas de siempre

Menores gastos de capacitación porque cuenta ya con experiencia en el área

Posibilita encontrar un colaborador con la experiencia que busco

Posibilita encontrar un colaborador con las aptitudes que busco

No genero una vacante en la compañía que tendré o tendrán que cubrir

- ¿Hay alguna otra **ventaja** que incluiría usted? Explique brevemente por qué sería una ventaja, e indique su importancia siguiendo la consigna.

- Justifique por qué la **ventaja** que marcó con “1” es para usted la más importante.

II. A continuación va a encontrar una serie de afirmaciones sobre las **Desventajas** de una **Búsqueda Externa de Personal**. Ordénelas según la importancia que tienen para usted, marcando “1” en el cuadro a la más importante, “2” a la segunda más importante, y así sucesivamente. Deje vacío el cuadro en aquellas que no le resulten importantes.

El proceso de selección dura mucho tiempo

Tiene costos muy altos

Trae mayores riesgos, por no conocer a los nuevos ingresantes

Genera frustración del crecimiento al colaborador interno

No siempre tengo acceso a referencias confiables

El colaborador se demora más que el interno en adaptarse a su nuevo puesto

El rendimiento del colaborador no es conocido de antemano

46

- ¿Hay alguna otra **desventaja** que incluiría usted? Explique brevemente por qué sería una

desventaja, e indique su importancia siguiendo la consigna.

- Justifique por qué la **desventaja** que marcó con “1” es para usted la más importante.

III. Mencione por lo menos cinco (5) **cualidades** o **características** que prioriza al momento de elegir a un candidato **externo**. Luego, ordénelos según su importancia como en la consigna anterior.

- Si usted ya tuviera en el cargo a alguien con la **cualidad** o **característica** que marcó con “1”, ¿cómo se notaría por su comportamiento que tiene tal cualidad?

Importancia Cualidad o Característica

47

IV. A continuación va a encontrar una serie de afirmaciones sobre las **Ventajas** de una **Búsqueda Interna de Personal**. Ordénelas según la importancia que tienen para usted, marcando “1” en el cuadro a la más importante, “2” a la segunda más importante, y así sucesivamente. Deje vacío el cuadro en aquellas que no le resulten importantes.

El reclutamiento interno tiene menor costo
Es más veloz que el reclutamiento externo
Promueve la motivación de los colaboradores
El desempeño y compromiso del colaborador es mayor
El colaborador se adapta con mayor rapidez por conocer la cultura
Se conoce el rendimiento que ha tenido previamente en la empresa
Tengo acceso a referencias confiables sobre el candidato

- ¿Hay alguna otra **ventaja** que incluiría usted? Explique brevemente por qué sería una ventaja, e indique su importancia siguiendo la consigna.

- Justifique por qué la **ventaja** que marcó con "1" es para usted la más importante.

V. A continuación va a encontrar una serie de afirmaciones sobre las **Desventajas** de una **Búsqueda Interna de Personal**. Ordénelas según la importancia que tienen para usted, marcando "1" en el cuadro a la más importante, "2" a la segunda más importante, y así sucesivamente. Deje vacío el cuadro en aquellas que no le resulten importantes.

Puede generar sentimiento de favoritismo entre los colaboradores

Puede generar pérdida de motivación al colaborador no seleccionado

Los candidatos internos no siempre tienen la experiencia que busco

Los candidatos internos no siempre tienen las aptitudes que busco

No enriquece los recursos humanos de la organización

Tendré o tendrán que cubrir el puesto vacante que deje atrás ese interno

Debo capacitarlo más que a un externo que posea la experiencia

48

- ¿Hay alguna otra **desventaja** que incluiría usted? Explique brevemente por qué sería una

desventaja, e indique su importancia siguiendo la consigna.

- Justifique por qué la **desventaja** que marcó con "1" es para usted la más importante.

VI. Mencione por lo menos cinco (5) **cualidades** o **características** que prioriza al momento de elegir a un candidato **interno**. Luego, ordénelos según su importancia.

Importancia Cualidad o Característica

- Si usted ya tuviera en el cargo a alguien con la **cualidad** o **característica** que marcó con "1", ¿cómo se notaría por su comportamiento que tiene tal cualidad?

¡Muchas gracias por su tiempo!