

UNIVERSIDAD DE PALERMO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA
INTERNACIONAL DE RETAIL

Profesor Tutor: Analia Bizzio

Alumno: Joahnnnyflor del Carmen Acero Luzardo

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo General.....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1. Psicología Laboral.....	4
3.2. Organizaciones.....	5
3.2.1. Diseño estructural de las organizaciones (Organigrama).....	6
3.2.2. Recursos humanos como área dentro de la Organización.....	8
3.3. Función del psicólogo en el área de RRHH.....	8
3.3.1. Rol del psicólogo como selector.....	9
3.4. Evaluación psicolaboral.....	10
3.5. Proceso de Reclutamiento.....	12
3.5.1. Tipos de Reclutamiento.....	12
3.6. Proceso de Selección.....	13
3.6.1. Etapas del proceso de selección.....	13
3.6.2. Técnicas de selección.....	14
3.6.2.1. Entrevista.....	16
3.7. Competencias.....	18
3.7.1. Perfil y Selección por competencias.....	18
3.7.2. Entrevistar por competencias.....	19
3.7.2.1. Preguntas en función de la competencia que se quiere evaluar.....	20
3.8. Toma de decisiones.....	21
4. METODOLOGÍA.....	22
4.1. Diseño y tipo de estudio.....	22
4.2. Participantes.....	22
4.3. Instrumentos.....	23
4.4. Procedimiento para la recolección de datos.....	23
5. DESARROLLO.....	24
6. CONCLUSIONES.....	41

7. ANEXOS.....	44
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

1. Introducción

El siguiente trabajo final integrador se realiza tomando en cuenta lo observado y vivenciado en la práctica de habilitación profesional. La misma fue realizada en una empresa internacional de retail, de capitales chilenos, la cual se distribuye en cinco áreas de negocios: venta de indumentaria, agencia de viajes, tarjeta de crédito, seguros y venta de productos para la construcción del hogar. Es la única tienda por departamentos que se encuentra en Argentina, además de otros países de Latinoamérica como Chile, Colombia, Perú y Uruguay.

La práctica de habilitación profesional fue realizada, específicamente en Recursos Humanos, en el área de Selección de Personal, que se encarga del proceso de reclutamiento y selección, tanto interno como externo. La misma está a cargo de los Analistas de Empleos que se encargan de todo este proceso para cubrir los diversos puestos de trabajo que requiera la empresa, a su vez los analistas le reportan a una Jefa de empleos y a la Subgerente de empleos.

Es importante destacar que durante el desarrollo de toda la práctica de habilitación profesional, llevo a la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Que es y como es el proceso de selección por competencias dentro de una empresa de retail?, ¿Cuales son los criterios que se utilizan para seleccionar o no a un candidato dentro de dicha empresa? y ¿Quien o quienes son los responsables de tomar la decisión para que un candidato ingrese o no a la empresa?, por ende fue necesario la elección de los objetivos, y se tratará de describir y analizar cada una de estas preguntas con la articulación de la teórico-práctico, de lo observado.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Describir el proceso de selección por competencias y los criterios utilizados por los Analistas de empleos y por los Jefes de distintas áreas, en la toma de decisiones para seleccionar a los candidatos que ingresan en una empresa internacional retail.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Describir el proceso de selección por competencias de una empresa internacional de retail.

2.2.2. Describir y analizar los criterios utilizados por los Analistas de Empleos en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan en una empresa internacional de retail.

2.2.3. Describir y analizar los criterios utilizados por los Jefes de distintas áreas en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan en una empresa internacional de retail.

3. Marco Teórico

3.1. Psicología del trabajo o laboral

Según Alonzo (2006) a inicios del siglo XX, surge el significado de la palabra trabajo, como algo central en la vida de la personas; esto es lo que permite, que este concepto sea reconocido por parte de la psicología, para ser investigado y analizado como objeto de estudio, dándole un lugar dentro de esta disciplina. La psicología del trabajo tiene origen gracias a la correlación entre dos enfoques de trabajo: uno vinculado a procesos de investigación psicológica y otro procedente de disciplinas como la ingeniería, más que todo las relacionadas con la economía de la producción y mejora en cuanto a la eficiencia y el esfuerzo humano. Actualmente los enfoques más relevantes para esta disciplina son: las capacidades humanas dentro de un ámbito laboral, el significado del trabajo para el mundo actual, así como también el desarrollo de las organizaciones.

La psicología laboral es la ciencia que estudia al hombre, o la conducta humana dentro de su medio laboral, la misma pretende explicar los procesos psicológicos complejos que se desligan de la interdependencia entre tres elementos: hombre, mundo externo laboral y mundo interno (Filippi, 1998).

También se puede definir como una disciplina básica y aplicada, que utiliza conceptos y métodos derivados de la psicología, para poder describir, predecir y explicar el comportamiento laboral de las personas, ya sea individual como grupal, incluyendo procesos que se desprenden del mismo (Alonzo, 2006).

Filippi (1998) considera que la psicología laboral se relaciona con las organizaciones, en la orientación hacia el funcionamiento de estas entidades, haciendo énfasis sobre los recursos humanos que posee la misma. La psicología laboral provee a la organización, de materiales psicológicos capaces de producir cambios, en la relación individuo-organización.

3.2. Organizaciones

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) definen a las Organizaciones o empresas como entidades coordinadas, que están constituidas por sistemas, los cuales están formados por seres humanos que mantienen interacciones constantes, es decir, trabajan en conjunto, hacia una o varias metas para el progreso y bien común de la organización.

También se puede destacar que las organizaciones están conformadas por cuatro componentes importantes para poder ser definidas. El primero es *Entidad social*, que se refiere a que la organización está formada por personas y grupos en interacción continua; el segundo es *Orientada a metas*, las organizaciones tienen un objetivo claro y definido, es decir un propósito por el cual orienta sus acciones; el tercero es un *Sistema de actividad estructurado*, toda empresa debe tener o tiene una estructura definida, es decir que está subdividida en departamentos o áreas, los cuales cada uno tiene una tarea específica a desarrollar y está conformada por un gerente, un coordinador y demás personas; y cuarto es que tiene *Fronteras identificables*, si las organizaciones no tienen límites determinados, los empleados pueden no sentirse identificados con la misma, por ende no logran identificar las tareas o como realizarlas (Daft & Steers, 1997).

Las organizaciones o empresas tienen distintos tipos, y pueden clasificarse según su actividad o sector económico en donde se desempeña, según su cantidad de propietarios, o según su capacidad económica. De acuerdo a la clasificación según su actividad o sector económico, este puede dividirse en *industriales, comerciales y de servicios*. De mayor relevancia sería la Comercial, para el enfoque que se quiere conceptualizar, por ende es necesario definir y ampliar a que se refiere. Cuando se habla de organizaciones comerciales, se refiere a las empresas que adquieren productos para su venta posterior; estas se clasifican en *Mayoristas*, los cuales adquieren productos en grandes cantidades para después distribuirlos generalmente entre los minoristas; y *Minoristas*, los cuales venden productos a una escala mucho menor que los mayoristas, generalmente venden al consumidor final (Cuervo García et al., 2008).

Según Johns (2003) el *Retail* es una actividad o sector económico que incluye la comercialización de servicios o productos a nivel masivo. Las principales empresas internacionales, pertenecen a este sector, ya que es la actividad empresarial de mayor relevancia a nivel mundial. Este concepto suele relacionarse al término de tiendas por departamento pero no solo alude a este tipo de comercialización, sino que incluye servicios

como la banca, educación y atención médica, dirigida siempre a consumo masivo. Una organización puede ser de tipo comercial y de servicio, y ser mayorista y minorista al mismo tiempo, para que sea retail, debe estar dirigida a la comercialización de consumo masivo.

3.2.1. Diseño estructural de las organizaciones (Organigrama)

Daft y Steers (1997), expresan que la estructura organizacional puntualiza la asignación de responsabilidades y tareas de cada miembro de la organización, así como también el grado de especialización de cada uno, para poder agruparlos en departamentos o áreas. La estructura también especifica los mecanismos de interacción entre los departamentos para la coordinación efectiva de las tareas y comunicaciones entre los mismos, así como también designa la jerarquía, el alcance de control de cada gerente y su departamento, y las relaciones de autoridad entre cada uno.

La estructura organizacional influye directamente sobre el comportamiento de los individuos que trabajan en la organización, es decir directamente ejerce un control sobre ellos y los hace renunciar a la libre elección, ya que exige la realización de ciertas tareas y actividades para y por la empresa, a cambio de una remuneración salarial (Gibson et al., 2003).

La existencia de la estructura es lo que hace a una organización, "una organización", ya que gracias a está, es que se definen todas las metas, tareas y fines en común, se establecen los roles y status de cada uno de los individuos, y se regulan y controlan las responsabilidades de cada área o departamento (Gibson et al., 2003).

Según Daft y Steers (1997) la estructura más familiar es el Organigrama que alude a todas las relaciones dentro de la organización, a su vez proporciona a los individuos la información sobre su ubicación dentro de la empresa, el departamento o área a donde pertenece, las responsabilidades, sus pares, y a quien debe reportar. Ejemplo de un organigrama de una organización de manufactura (Ver Figura 1).

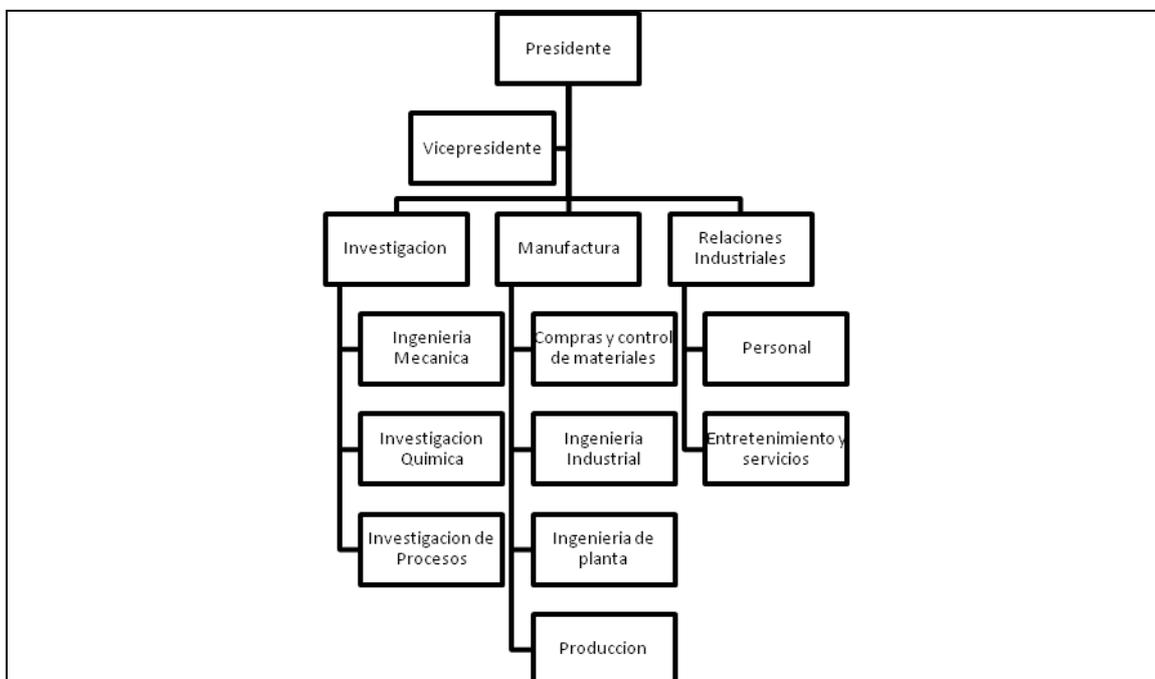


Figura 1. Organigrama para una empresa de manufactura (Daft & Steers, 1997).

Para Gibson et al. (2003) es importante que la organización este dividida en bases departamentales, ya que un solo gerente para todos los empleados de una empresa no lograría coordinar a todos, de una manera eficaz, y por ende, no llegaría a cumplirse todas las responsabilidades o metas de la empresa. Un solo individuo no tendrá la capacidad para gerenciar todas la áreas de una empresa (ventas, contabilidad, diseño, entre otras). Es de suma importancia que los trabajos sean manejados por grupos pequeños y que estos a su vez respondan a un gerente directo capacitado en esa área (Ver Figura 2).

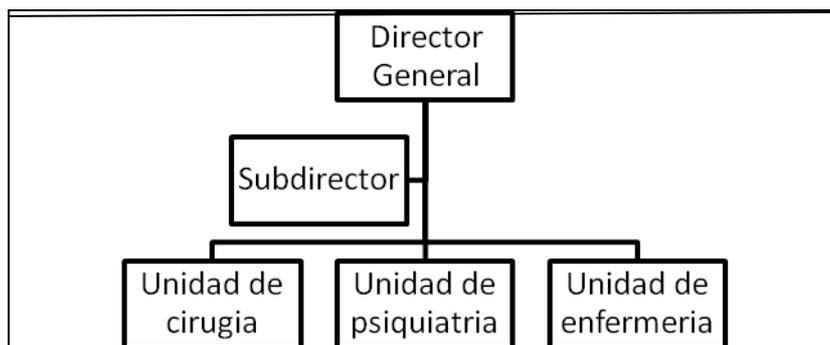


Figura 2. Diferentes departamentos dentro de un hospital (Gibson et al., 2003)

3.2.2. Recursos humanos como área dentro de la Organización

Para Alles (2013) dentro de las organizaciones, existen diferentes temáticas relacionadas con las personas, de las cuales las más divulgadas son: *comportamiento organizacional*, *desarrollo organizacional*, *recursos humanos*, y *liderazgo*. En cuanto a la temática de Recursos Humanos, se conceptualiza como una disciplina que estudia todo lo relacionado a la conducta, comportamientos y acciones de las personas dentro de una organización.

Como se describió en el punto anterior, las organizaciones están divididas en áreas o departamentos, cada una con sus tareas específicas. El *área de recursos humanos*, es la gerencia o dirección, encargada de todas las funciones organizacionales vinculadas con las personas. A su vez se subdivide, así como también todas las áreas de la organización, en subsistemas específicos a una tarea. Los *subsistemas de recursos humanos*, se refiere a todas las segmentaciones del área de recursos humanos, que están estrechamente relacionadas para un fin específico: los objetivos organizacionales, y que a su vez, administran como deben proceder todos los individuos que integran la organización. Estos subsistemas son: Análisis y descripción de puestos, Evaluación de desempeño, Remuneración y beneficios, Desarrollo o clima laboral, Formación o Capacitación, y Atracción y/o selección de personal.

3.3. Función del psicólogo en el área de recursos humanos

Según Alonzo (2006) una de las áreas de intervención profesional de la psicología del trabajo es en las organizaciones, específicamente en cuanto a gestión estratégica de recurso humanos y administración: perfiles y puestos de trabajo, gestión de la estructura organizacional, búsqueda y selección de persona, procesos de inducción y capacitación,

procesos de desarrollo y plan de carrera, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, procesos de desvinculación de la organización, entre otras.

Para Ordoñez (1995) el psicólogo tiene tres funciones dentro del campo de las organizaciones. En primer lugar una función asesora (staff) de la dirección, es decir que colabora en la búsqueda de mejoramientos en la calidad de vida laboral, cambio, desarrollo y nuevas formas de organización. En segundo lugar una función ejecutiva (Line), es decir que ayuda a planificar, coordinar, controlar, informar y evaluar proyectos dentro de la organización. Y en tercer lugar una función técnica (de personal), es decir que aplica intervenciones psicosociales para diagnosticar y modificar la conducta, en cuanto a formación, comunicación, etc. El psicólogo organizacional o del trabajo tiene un ambiente profesional accesible para optimizar la calidad de la relación humana laboral, así como también la eficiencia de la organización.

El psicólogo del trabajo que ejerce su práctica profesional dentro de una organización, debe incorporar conocimientos e información procedentes de la economía, para poder operar sobre fenómenos psicosociales vinculados con la cultura y valores de dicha organización (Alonzo et al., 2011).

Richino (2000) analiza que las organizaciones o empresas tienen armado esquemas detallados y formales del proceso de selección, pero sin embargo lo ponen a cargo de personas sin la formación profesional adecuada para el desempeño de esta tarea. Muchas veces se puede encontrar sociólogos, ingenieros industriales, abogados, licenciados en relaciones públicas, entre otros, desarrollando la tarea de selección.

El psicólogo tiene la capacidad para percibir y comprender la conducta, el comportamiento y los procesos mentales de las personas, por eso puede aportar al proceso de selección aspectos específicos y con mayor rigurosidad antes que otro profesional. El psicólogo es capaz de comprender en mayor escala las necesidades del solicitante (la organización, la línea, el área, etc.) y poder así ejecutar un diagnóstico y pronóstico claro acerca de los candidatos. Es así que el proceso de reclutamiento y selección pasa a tener mayor probabilidad de éxito para la organización (Richino, 2000).

3.3.1 Rol del psicólogo como selector

Richino (2000) nos dice que la tarea de selección está ubicada entre la realidad social e institucional, es por esto que el selector debe estar bien capacitado e informado sobre las

características del contexto y la cultura de la empresa. Por este motivo es necesario definir el rol profesional.

El rol es el conjunto de comportamientos, tareas y actividades que se demandan a un individuo que ocupa un cargo específico dentro de una organización (Chiavenato, 2001).

Los roles representan comportamientos que sobrepasan la posición o función que se tenga dentro de un entorno organizacional y/o de trabajo, a su vez son el resultado de una construcción histórica establecida. El rol articula, enlaza y correlaciona operativamente al profesional con lo social (Alonzo et al., 2011).

El rol se va desarrollando a través de la acción, es decir, que el psicólogo si bien tiene los conocimientos necesarios para percibir la conducta humana y poder predecir comportamientos, necesita de la experiencia directa para poder formarse en cuanto a su rol profesional como reclutador y selector de personal, y poder realizar eficazmente la evaluación psicolaboral de todos los postulados (Richino, 2000).

3.4. Evaluación Psicolaboral

La evaluación psicolaboral se define como el proceso donde el psicólogo valora y evalúa las capacidades laborales de un futuro o actual empleado, en correlación con un puesto de trabajo determinado y la cultura organizacional de la empresa. Uno de los desafíos del psicólogo o evaluador es conocer en profundidad al evaluado y tener en claro cuáles son las tareas que realizara el empleado en su trabajo, para poder así, saber si cuenta con las habilidades necesarias para cumplirlas favorablemente. El patrón de comparación con el que cuenta el psicólogo para poder realizar la evaluación, estará determinado por dos elementos: el *perfil del puesto* y el *perfil de la empresa*, los cuales varían según el área que necesita la vacante y la organización (Albajari & Mames, 2005).

La línea es la encargada de definir el perfil que necesita para cubrir una vacante, pero también a su vez las empresas están orientadas a mantener dentro de sus empleados un mismo perfil. Cuando hablamos de perfil nos referimos a un conjunto determinado de conductas, habilidades, conocimientos y competencias que deben poseer los sujetos que quieran postularse para determinado puesto de trabajo o ingresar a determinada organización. El personal de recursos humanos tiene la difícil tarea de equilibrar entre los requerimientos que la línea determina y las posibilidades que el mercado realmente ofrece (Alles, 1998).

Según De Ansorena (1996) los pasos que se deben seguir para definir un perfil son: descripción del puesto, áreas de resultados, situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo, requerimientos objetivos, entorno social, competencias conductuales y perfil motivacional. Una vez establecido el perfil se inicia el proceso de reclutamiento.

El perfil es el resultado del conocimiento de la cultura de la empresa, de la comprensión en cuanto a la necesidad que se presenta y de los aspectos que se requieren para realizar las tareas del puesto (Richino, 2000).

Para Albajari y Mames (2005) la importancia de definir el perfil del puesto radica, en dejar asentado de manera precisa cuáles son las responsabilidades, tareas y competencias necesarias de un puesto de trabajo determinado. En cuanto al perfil de la empresa, es el que describe el estilo de trabajo y las practicas de una determinada organización, esto es lo que comúnmente se denomina *cultura organizacional*. En conclusión, al momento de realizar una evaluación psicolaboral, el psicólogo deberá tener a su disposición la siguiente información: el perfil del empleado (a quien evaluaremos con diversas técnicas), el perfil del puesto (lo que hará el evaluado) y el perfil de la empresa (como lo deberá de hacer, cultura de la organización).

Las Organizaciones están en un proceso continuo de atraer individuos, para obtener información acerca de los mismos y poder tomar una decisión, sobre si son aptos para ser admitidos. Este proceso es sumamente complejo, el cual requiere una planificación del proceso de búsqueda, a través del *reclutamiento y selección de personal* (Chiavenato, 2001).

Según Filippi (1998) el mayor problema en cualquier organización o empresa, se encuentra en cómo llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como también una vez empleados los individuos, como capacitarlos para asignarlos al cargo y poder lograr la mayor eficiencia posible en toda la organización.

Es necesario que las organizaciones hagan una buena planificación del proceso de búsqueda, ya que no para todos se utiliza la misma estrategia, por ende cada uno tiene diferentes grados de dificultad o complejidad. Para que sea eficaz el proceso, es de importancia, identificar cada paso a realizar, determinar tiempos aproximados de la búsqueda, y estudiar los costos que pueda generar a la organización (Alles, 1998).

3.5. Proceso de reclutamiento

Para Chiavenato (2001) el reclutamiento se define como una actividad que involucra un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a la atracción de candidatos con potencial, para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.

Según Alles (1998), reclutamiento es el proceso que constituye en la identificación y atracción de candidatos, de los cuales se seleccionará uno o varios, para recibir según la vacante un ofrecimiento de empleo dentro de la organización.

El reclutamiento está comprendido por tres fases de planeación: Investigación interna, que se refiere a las necesidades de la organización en cuanto a personal; Investigación externa, que se refiere a la indagación que hace la empresa sobre el mercado de recursos humanos en cuanto a segmentación y localización de fuentes de reclutamiento; y Técnicas de reclutamiento a aplicar. Es muy importante destacar que el proceso de reclutamiento depende de la línea, es decir el área la cual tiene una vacante que necesita llenar, por ende el área de reclutamiento no puede iniciar un proceso de búsqueda si la línea no oficializa una solicitud de empleo (Chiavenato, 2001).

Cuando la línea realiza una solicitud de empleo, la función principal del área de recursos humanos o del área encargada del reclutamiento y selección de personal, es hacer primero una búsqueda interna (una vez que la línea haya definido el perfil que busca), es decir dentro de la misma organización. Necesita indagar si hay algún candidato con potencial para esa vacante. Generalmente las empresas tienen un sistema de autopostulación o promoción interna, esto genera motivación entre los empleados, evita menores costos a la compañía y posiblemente se genere una vacante a un nivel inferior, que es más fácil ocupar (Alles, 1998).

Para iniciar con un proceso de búsqueda se debe indagar en las fuentes de reclutamiento que presenta el mercado de recursos humanos, estas son las siguientes: la propia empresa (reclutamiento interno); otras empresas, escuelas y universidades, carpeta de candidatos de procesos anteriores, consultoras, anuncios en periódicos, entre otras (todas estas refieren a reclutamiento externo), (Chiavenato, 2001).

3.5.1. Tipos de reclutamiento

Según Alles (1998) el reclutamiento puede ser interno o externo, y cada uno se define de la siguiente manera:

El *reclutamiento interno* refiere a la reubicación de los empleados a otro puesto de trabajo dentro de una empresa. La ventaja de este tipo de reclutamiento es que al ser internamente, hace que el proceso de búsqueda sea mucho más económico, rápido y seguro, así como también motiva a sus propios empleados, en cuanto a desarrollo de carrera dentro de la empresa. Por el contrario puede que genere conflictos de intereses dentro de los empleados, así como también exige potencial para poder ascender y evita la renovación que las personas nuevas pueden ofrecer.

El *reclutamiento externo* la autora lo define como la búsqueda de empleados para una vacante con candidatos que no pertenecen a la empresa. La ventaja de este tipo de reclutamiento es que renueva a los empleados de la empresa trayendo nuevas experiencias e ideas, y aprovecha las inversiones realizadas por otras empresas en sus empleados, en cuanto a capacitación y desarrollo que tuvieron en la misma. Por el contrario presenta ciertas desventajas como que generan más costos para la empresa, más tiempo empleado en la búsqueda y puede generar conflicto con los empleados, ya que puede ser visto como desleal.

3.6. Proceso de Selección

Para Chiavenato (2001) la selección de personal, se define como la actividad de seleccionar entre diversos candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar la vacante que existe en la empresa.

El proceso de selección consiste en lograr identificar a la persona o las personas, (dependiendo de las vacantes) más aptas para un puesto, comparando características individuales, como estudios, experiencia, habilidades, competencias, valores, comunicación, entre otros (Robbins & Judge, 2013).

3.6.1. Etapas del proceso de selección

Richino (2008) nos habla de cuatro etapas dentro del proceso de selección: La primer etapa es la *preselección*, donde se clasifican los currículos de los candidatos que se postularon para examinar las experiencias y conocimientos que los mismos tienen. Una vez separados los currículos que reúnen con las cualidades y aptitudes formales. La segunda etapa es la *entrevista*, donde el analista encargado de la selección tiene el perfil elaborado por la línea, y procede a hacer preguntas para indagar acerca de sus experiencias y ver si se adapta o no a ese perfil. Una vez finalizada la etapa de entrevista, se eligen los candidatos que reúnan las mejores cualidades y sean de mayor interés. La tercer etapa es *evaluación*

psicológica, donde se evalúa con distintas técnicas psicológicas a los candidatos. La cuarta etapa es la *elaboración del ranking*, donde el selector realiza un profundo análisis de comparación de los finalistas, para presentar a la línea los candidatos que mejor considere para ocupar la vacante.

Robbins y Judge (2013) contradicen a lo mencionado por la autora anterior y nos describen tres etapas en el proceso de selección:

Selección Inicial, que se refiere a la primer información que cada candidato presenta, y donde se hace un primer filtro de cuales cumplen o no con los requisitos básicos para el puesto como formación académica, experiencia, etc., dependiendo por supuesto del tipo de perfil que se busca (Junior, semisenior, senior), y siempre cuidando no discriminar en cuanto a raza, género o nacionalidad.

Selección Sustantiva, que se refiere a cuando un candidato posee los requisitos básicos, pasa a una segunda instancia donde se circunscriben pruebas de desempeño, conocimientos, y las entrevistas.

Selección Contingente, la evaluación final, que se refiere a los exámenes médicos, para descartar consumo de drogas por ejemplo. Una vez superado esta instancia, el candidato puede ser contratado.

Se dará mayor relevancia a las etapas descritas por Richino, ya que Robbins y Judge mencionan tres etapas de selección a un nivel más avanzado, es decir, al proceso completo de búsqueda (se determina si el candidato ingresa o no a través de una evaluación médica), mientras que Richino describe la selección comprendida por el selector para ser presentado a la línea, lo que equivale más a una etapa intermedia del proceso de búsqueda.

Es importante presentar un mínimo de dos a tres candidatos, lo que a veces resulta difícil por la escasez de recursos humanos que realmente estén calificados o cumplan con el perfil. El selector presenta a los finalistas elegidos previamente por la elección del currículum y el informe psicológico de cada uno, es decir, que el selector realiza un ranking en función de los rasgos del perfil determinado para el puesto. La elección final del candidato es realizada por la empresa (Richino, 2008).

3.6.2. Técnicas de selección

Chiavenato (2001) comenta que las técnicas de selección, sirven para conocer y así poder escoger a los mejores candidatos que sean apropiados para los requerimientos del puesto, y pueden clasificarse en cuatro grupos:

1. Entrevista de selección: Es la técnica más utilizada por la mayoría de las empresas, a pesar de ser la más subjetiva, pero es la que más influye en la decisión final, en cuanto si ingresa o no un candidato. La entrevista no es más que la comunicación e interacción de dos o más personas, donde uno o varios cumplen el rol de entrevistador y otro el rol de entrevistado. El entrevistador busca observar el comportamiento y reacción de los candidatos de acuerdo a ciertos planteamientos, así como también indagar y conocer sobre la experiencia y conocimientos, de los candidatos para comprobar si cumplen con los requisitos del perfil. Es de suma importancia que los entrevistadores sean expertos en esta técnica, o ser capacitados y entrenados, por la empresa para poder así evaluar sin prejuicios a los candidatos, y que esto no interfiera en la selección del mejor personal posible para ocupar las vacantes que requiera la empresa.

2. Pruebas de conocimientos o capacidades: Sirven para evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos, que fueron adquiridas a través de los estudios realizados, prácticas y experiencias a lo largo de su trayectoria profesional. Es objetiva ya que busca la medición de los conocimientos técnicos y profesionales requeridos para el cargo.

3. Pruebas psicométricas: Refieren al un conjunto de pruebas que se realizan a las personas para indagar sobre su desarrollo mental, habilidades, aptitudes, conocimientos, comportamientos, etc. Son pruebas estandarizadas que miden objetivamente el comportamiento de las personas.

4. Pruebas de personalidad: Son pruebas que sirven para investigar sobre los diversos rasgos de la personalidad de un individuo, determinados por el carácter o por el temperamento. Los rasgos son las características marcadas y estables que distinguen a una persona de otra.

Según Albajari y Mames (2005) las técnicas de selección, denominadas por los autores como técnicas de evaluación psicológica, son diferentes según la empresa, pero generalmente están compuestas por: la entrevista individual con el selector de personal, evaluaciones grupales denominadas Assessment Center, entrevista con los encargados de la línea o área (Gerente o Jefe de la línea que solicito la vacante) y evaluaciones complementarias como psicotécnicos, preocupacionales, pruebas de habilidades, exámenes de idiomas, entre otros.

Hoy en día las empresas, aparte de esperar que los candidatos tengan conocimientos técnicos en cuanto a la vacante que se necesita cubrir, se ven en la necesidad de exigir que

tengan otras competencias, denominadas competencias de gestión; las mismas ya están establecidas en el perfil que la empresa necesita y por ende son parte importante en el proceso de selección (Chiavenato, 2001).

3.6.2.1 La Entrevista

Para Albajari (1996) la entrevista puede establecerse en diferentes ámbitos donde se requiere o desarrolle un proceso psicodiagnóstico. La entrevista en el área laboral tiene como finalidad obtener información para conocer y poder evaluar las capacidades, cualidades, competencias e intereses de los postulantes que quieran ingresar a una empresa para determinado puesto de trabajo. A partir de la información obtenida del candidato, se busca predecir o pronosticar el comportamiento futuro del mismo, en el puesto particular de trabajo. Lo que se busca en realidad es el diagnóstico de un escenario total del individuo y de la organización.

Alles (2010) nos dice que la entrevista es una herramienta importante en el proceso de selección, es el más común y sin duda el factor que tiene mayor influencia para la decisión final del selector o gerente del área (dependiendo de quién esté realizando la entrevista), para ver si el candidato ingresa o no a la empresa.

Las entrevistas pueden ser de tres tipos: *Entrevista estructurada*, no son espontáneas sino que siguen un cuestionario, generalmente para entrevistadores que no tienen formación en psicología; *Entrevista semiestructurada*, agrega más libertad a partir de temas disparadores ya que son consideradas por el entrevistador áreas a indagar con mayor profundidad; y *Entrevistas libres o no estructuradas*, no se plantea una estructura, sino que el entrevistador genera un disparador inicial como "Qué me puedes contar de ti" o "Cuénteme sobre usted", y luego se indaga sobre lo que va surgiendo, acá es de real importancia la observación ya que será el indicador principal para determinar como el candidato estructura sus ideas (Richino, 2000).

Según Albajari (1996) para el área laboral: selección de personal, capacitación y desarrollo, reubicación y promoción, es más adecuada la entrevista de tipo *semidirigida*, que equivale a lo que Richino denomina entrevista semiestructurada, ya que el entrevistado va estructurando la entrevista de acuerdo sus propias variables, siempre con cierto control por parte del entrevistador.

Alles (2010) comenta que según como se pregunte puede afectar o no la respuesta que se reciba. Generalmente el entrevistador suele que induzca algún preconcepto que se formule,

por haber leído sus experiencias. Se debe ser imparcial sin juzgar al entrevistado, por ende tratar de hacer preguntas que condicionen la respuesta y evitar preguntas cerradas para que el entrevistado logre expresarse libremente.

Puede haber distintos tipos de preguntas como: preguntas cerradas (respuesta sí o no), preguntas de sondeo (¿Por qué?, ¿Cuál fue la razón?), preguntas hipotéticas (donde se presenta al entrevistado una situación hipotética ya sea con la empresa donde quiere ingresar, o en sus trabajos anteriores como "Que haría usted si.." o "Como manejarías esa situación", si no tiene experiencia laboral, la situación hipotética puede ser relacionada con sus estudios, o vida personal), preguntas malintencionadas (No son aconsejables ya que obligan a optar por dos opciones no deseadas), preguntas provocadoras (algunos autores dicen que son útiles para observar la reacción, pero no suelen incluirse en el área laboral), preguntas que sugieren la respuesta esperada, y preguntas abiertas (Incitan a la persona a extenderse sobre un tema particular, permitiendo una mejor evaluación, no solo por sus experiencia sino a nivel de vocabulario, comunicación, manera de expresarse, capacidad de síntesis, de lógica y congruencia en lo que dice, etc.).

Según Richino (2000), las etapas de la entrevista son: en primer lugar se ubica *el caldeamiento*, es el inicio, el saludo, el ofrecer algo al candidato para bajar la tensión o ansiedad que esté puede estar sufriendo. Es importante ya que condiciona el carácter o modalidad de la entrevista generando un clima tranquilo. No es recomendable comentar sobre la empresa primero, ya que condiciona las respuestas futuras del entrevistador, esto es un espacio de conocer al otro, luego se habla del puesto y de la empresa. En segundo lugar se ubica *el desarrollo de la entrevista* como tal, que se caracteriza por la información que el candidato nos ofrezca y de ahí vamos evaluando y llevando a cabo las preguntas que sean necesaria para indagar sobre la información que sea útil. En tercer lugar se ubica *conclusión y cierre*, es la etapa final donde el entrevistador informa al candidato sobre el puesto como las tareas a desarrollar, el organigrama, etc. y sobre la empresa como una breve reseña de la misma, de que se encarga, que se espera de él como posible futuro empleado, beneficios, etc.

Durante la entrevista laboral se busca evaluar distintas áreas como: situación familiar, apariencia y estado físico, nivel de instrucción, historial laboral y experiencia, forma de contacto social, situación económica, disponibilidad, intereses (preferencias y motivaciones), habilidades y competencias, y necesidades o carencias dentro de la formación (Albajari, 1996).

Es significativo mencionar según Allen (2010), que el entrevistador debe prepararse para la entrevista, esto es fundamental, ya que el selector debe tener claro el perfil que solicita la línea, estudiar el currículo del candidato, averiguar sobre el área en el caso que se desconozca algún termino para poder así, planificar la entrevista en base a toda esta información y poder lograr con éxito conocer al candidato en mayor profundidad. A su vez debe destinarse el tiempo suficiente y el ambiente apropiado donde realizarse la entrevista.

Cuando se desarrolla un proceso de selección, no se escogen personas, sino que se seleccionan personas que tengan los rasgos o características necesarias sobre el perfil que la línea o el área requiere, es decir más claramente, las competencias que el individuo debe poseer para que ingrese o no a la empresa (Richino, 2008).

3.7. Competencias

La competencia se define como la característica profunda de la personalidad de una persona que está relacionada de forma causal con el nivel estándar de efectividad y con un alto desempeño en un trabajo o situación particular, como por ejemplo adaptabilidad, flexibilidad, liderazgo, tolerancia al estrés, entre otras. Las competencias se pueden clasificar en *visibles*, que comprenden las destrezas y conocimientos de las personas, las cuales son más fácil de detectar; y *no visibles*, que comprenden el concepto de sí mismo y rasgos de personalidad, las cuales son mucha más difíciles de identificar (Alles, 2010).

Por el contrario Prieto (2007) define a las competencias como lo que un individuo es capaz de hacer cuando se le demanda, es decir, la gama de comportamientos y conductas que están estrechamente relacionadas con el éxito laboral (un buen desempeño). Desde una mirada cognitiva se puede decir que las competencias son el resultado de la suma de atributos psicológicos de un trabajador, esta combinación de atributos, permite alcanzar un rendimiento optimo dentro de un contexto particular, siempre y cuando, dicho trabajador haya logrado una adecuada asimilación e integración de sus habilidades, formación y experiencias. Esto se detecta gracias a los resultados en cuanto a calidad y cantidad del desempeño laboral. Otros autores prefieren centrarse más en el modelo conductista y definen a las competencias en cuanto a conductas observables, dentro del saber (información y conocimientos técnicos), el saber hacer (destrezas y habilidades resultado de los aprendizajes y experiencias previas) y el saber estar (expresión de las actitudes en el contexto laboral). Sin embargo el autor concluye a pesar de los diferentes enfoques, que las competencias son el

conjunto integrado de constructos psicológicos, rasgos y conocimientos adquiridos, que se expresan cuando se realiza una tarea específica, y que están estrechamente relacionadas con la elaboración exitosa de la misma.

Según Albajari y Mames (2005) la competencia laboral es la capacidad de realizar una tarea de manera real y no a la probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo. La competencia es la interacción de capacidades, destrezas, actitudes y habilidades, siempre en relación con el desempeño en un puesto laboral determinado.

3.7.1. Perfil y selección por competencias

Alles (2010) describe que el perfil por competencias es un modelo fiable y verídico para predecir el éxito futuro en el puesto de trabajo. Las competencias están ligadas a la estructura y cultura de la empresa, por este motivo tienen que estar bien definidas para poder buscar las características personales de perfección en el candidato.

La selección por competencias permite obtener del candidato conductas concretas en cuanto a pensamientos o acciones que tuvieron lugar en el pasado, logra indagar sobre lo que realmente hace, utiliza una estrategia de investigación estructurada que logra obtener las experiencias del candidato tal y como él, las ve. En relación con lo que asegura el éxito del candidato en el puesto, la selección por competencias se centra en lo que el candidato hace.

Según Levy-Leboyer (1996) no existe una lista de competencias universalmente aceptada por la comunidad científica, como por ejemplo si lo existe para los rasgos de personalidad. Los gestores de recursos humanos se ven en la necesidad de elaborar un sistema de referencia o lista de competencias por sí mismos, por ende va a corresponder directamente con la tarea o actividad a desarrollar en el área o sector específico, y a la cultura organizacional.

3.7.2. Entrevistar por Competencias

Allen (2010) nos dice que este tipo de entrevista es esencial para las organizaciones que hayan instrumentado un esquema total de gestión por competencias, es decir que su prioridad es la de objetivizar la selección.

Cuando hablamos de implementar una gestión por competencias Alles (2006) nos quiere decir que la visión de la organización tiene que estar definida y clara, cuáles son sus objetivos y metas a cumplir; así como también deben estar definidas y validadas las competencias que requiero tener como organización para así poder hacer el diseño en cuanto a los procesos de recursos humanos por competencias. La meta para la entrevista por

competencias es descubrir a través de las preguntas que se realicen durante la entrevista, los comportamientos observables en el pasado, en analogía con la competencia que se desea evaluar.

3.7.2.1 Preguntas en función de la competencia que se quiere evaluar

Para Alles (2010) hace una lista de las principales competencia, y como debe preguntarse para poder evaluarla durante la entrevista:

Iniciativa-Autonomía: se refiere a actuar de una manera proactiva cuando ocurren dificultades, sin esperar la orden del superior inmediato. Ejemplos: ¿Qué hace usted cuando tiene una problema en el trabajo?, ¿Por qué desea trabajar aquí?

Dinamismo-Energía: se refiere a la habilidad de trabajar con esfuerzo en situaciones o cambiantes, jornadas de trabajo más extendidas, etc. Ejemplo: ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral?, ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo?

Responsabilidad: se refiere al compromiso con el trabajo, dedicación, tiempo, cumplir los objetivos, etc. Ejemplo: ¿En cuánto tiempo curso la carrera?, ¿Qué aprendió de sus primeros trabajos?

Capacidad de aprendizaje: Se refiere a la incorporación de nuevos esquemas y nuevas formas de interpretar la realidad. (Conocimientos, experiencias, etc.). Ejemplo; ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en un trabajo?

Productividad: se refiere a fijarse objetivos más allá de los solicitados por la empresa. Ejemplo: ¿Qué definiría como un buen trabajo?, ¿Qué criterios utiliza para evaluar si un trabajo está bien hecho o no?

Alta adaptabilidad-Flexibilidad: se refiere a modificar alguna conducta personal para lograr alcanzar objetivos cuando surgen cambios, dificultades, entre otros. Ejemplo: ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior?, ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su empresa?

Liderazgo: se refiere a la habilidad de fijar objetivos, orientar la acción de grupos. Ejemplo: ¿Cómo se ve teniendo gente a cargo?, ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar?

Trabajo en equipo: se refiere a la habilidad de familiarizarse con los compañeros de trabajo, tomar en cuenta sus ideas para lograr la meta común, relacionarse diplomáticamente. Ejemplo: Describa un logro que haya obtenido en equipo, ¿Cuáles son los aspectos que usted valoriza cuando trabaja en equipo?

Tolerancia a la presión: Se refiere cuando el individuo actúa eficazmente bajo situaciones de presión o mucha exigencia. Ejemplo: Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver, ¿Cómo actuó?, Relate una situación donde haya vivenciado una situación de mucho estrés ¿Cómo lo superó o que estrategias utilizó?

Habilidad analítica: Se refiere al razonamiento que un candidato establece cognitivamente sobre su trabajo, capacidad para realizar análisis lógicos y coherentes. Ejemplo: ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual?, Brinde dos ejemplos de dos buenas decisiones y dos malas decisiones que haya tenido que tomar en su último trabajo.

3.8. Toma de decisiones

Robbins y Judge (2013) describen que los individuos razonan antes de actuar, y al momento de tomar una decisión, generalmente se sigue un modelo racional de toma de decisiones, sin embargo muchas veces la toma de decisiones pasa por una búsqueda de soluciones de satisfacción en vez de optima, por lo cuál, introduce prejuicios y sesgos en el proceso de decisión, y en el caso de una empresa, por ejemplo si la decisión de elegir un candidato pasa por que la línea elige por un lazo de amistad más que por la elección del candidato más competente, puede perjudicar y atentar con la productividad de la empresa; también si se incluyen prejuicios al momento de elegir, se puede perder al candidato más competente por falta de objetividad.

Una vez que se realiza el proceso de selección de los candidatos más competentes para ocupar el puesto de trabajo, la decisión final, es decir, si ingresa o no una persona a la empresa, es de la línea o área que necesita cubrir una vacante, por ende se podría decir que el rol de los selectores dentro de una empresa, es el de asesorar a la línea, en cuanto a los posibles candidatos que después de un proceso de reclutamiento y selección, determinaron como más competentes o más aptos para el perfil (Alles, 1998).

4. Metodología

4.1. Diseño y tipo de estudio

Descriptivo, estudio de caso

4.2. Participantes

4.2.1. Equipo de Analistas de empleos de una empresa internacional de retail, el cuál está encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal interno (postulantes a otro puesto) y externo (candidatos que quieran ingresar a la empresa), en las cinco áreas de negocios, tanto en Argentina como en Uruguay. Está conformado actualmente por tres personas de sexo femenino:

Analista 1, tiene 32 años de edad, graduada en la Universidad de Buenos Aires de Licenciada en Psicología, lleva trabajando 4 años en la empresa.

Analista 2, tiene 28 años de edad, actualmente se encuentra cursando en la Universidad J.F. Kennedy para Licenciada en Psicología, el último año de la carrera, lleva trabajando 1 año y 6 meses en la empresa.

Analista 3, tiene 26 años de edad, graduada en la Universidad del Salvador de Licenciada en Psicología, lleva trabajando dos meses en la empresa.

4.2.2. Jefe del área de empleos corporativo, Jefe del área de control y gestión y Jefe del área de contabilidad:

Jefe 1, mujer, tiene 30 años de edad, graduada en la Universidad de Buenos Aires de Licenciada en Psicología, lleva trabajando 4 años en la empresa y está encargada de supervisar a las analistas de empleos, así como también del proceso de reclutamiento y selección de personal interno y externo de los candidatos que quieran ingresar a la empresa, en las cinco áreas de negocios, tanto en Argentina como en Uruguay, y de reportar a la Subgerente del área de empleos.

Jefe 2, hombre, tiene 33 años de edad, graduado en la Universidad Católica Argentina de Contador Público, lleva trabajando 4 años en la empresa, y está encargado del área de control de gestión y presupuesto del área de negocio de venta de productos de construcción para el hogar, donde desempeña tareas de cierre de gestión mensual, análisis de desvíos con Plan, reporte de Directorio Local y Directorio en Casa Matriz, y soporte a las áreas estratégicas de la compañía (Comercial / Operaciones).

Jefe 3, mujer, tiene 30 años de edad, graduada en la Universidad de Buenos Aires de Contador Público, lleva trabajando 5 años en la empresa, y está encargada del área de

contabilidad, gerencia de Administración y Finanzas, donde desempeña tareas de armado de balance, presentación de informes al directorio, coordinación de grupo de trabajo (6 personas), relevo y automatización de procesos contables, cierres mensuales, atención de auditores externos, entre otras.

4.3. Instrumentos

Observación y Entrevista dirigida a la Jefa de empleos, basada en los siguientes ejes: proceso de reclutamiento y selección en la empresa.

Observación de las entrevistas realizadas por los Analistas de empleos a varios candidatos.

Entrevista a todas las Analistas de empleos, basada en los siguientes ejes: rol y tareas en la empresa y en el proceso de selección, rol como entrevistador, criterios y estrategias utilizadas para la toma de decisiones para seleccionar a los candidatos que ingresan a la empresa.

Entrevista a tres jefes del área, basada en los siguientes ejes: rol y tareas en la empresa y en el proceso de selección, capacitación como entrevistador, rol como entrevistador, criterios y estrategias utilizadas para la toma de decisiones para seleccionar a los candidatos que ingresan a la empresa.

4.4. Procedimiento para la recolección de datos

Se observó a la jefa de empleos desempeñando su rol de entrevistador, en varias entrevistas, de tipo grupal e individual para distintos puestos y se le realizó una entrevista individual de un tiempo estimado de una hora para conocer como es el proceso de selección en la empresa.

Se observó a las analistas de empleos desempeñando su rol de entrevistador, en varios procesos de selección para distintos puestos, en entrevistas de tipo grupal e individual y se les realizó a cada analista, una entrevista de un tiempo estimado de 30 ó 45 minutos aproximadamente, de manera individual para conocer e indagar sobre las estrategias y criterios que utilizan en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan a la empresa.

Se realizó a los tres jefes de área, una entrevista de un tiempo estimado de 30 ó 45 minutos aproximadamente, de manera individual para conocer e indagar sobre las estrategias

y criterios que utilizan en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan a la empresa.

5. Desarrollo

5.1. Describir el proceso de selección por competencias de una empresa internacional de retail.

De la entrevista realizada al Jefe 1 sobre cómo es el proceso de selección en la empresa y las observaciones directas sobre el proceso realizadas durante toda la práctica de habilitación profesional se puede describir lo siguiente:

El proceso de atracción, reclutamiento y selección de candidatos en nuestra empresa está compuesto por varias etapas, las cuáles generalmente se siguen en orden (sin saltar alguna). En primer lugar esta, la Solicitud de la vacante y relevamiento del perfil, es decir que el área que necesita cubrir una vacante realiza una solicitud, lo que nosotros en la empresa denominamos SIP (Solicitud de ingreso del personal), esto se realiza a través de un sistema dentro de nuestra plataforma de conexión informática. Y luego nos da o nos informa ya sea vía email, o en una reunión con el Jefe del área sobre el perfil que busca. Si no está el SIP cargado, no se avanza con la búsqueda. Como nos comenta Chiavenato (2001) el proceso de reclutamiento depende de la línea, es decir el área que tiene una vacante que necesita llenar, por ende el área de reclutamiento no puede iniciar un proceso de búsqueda si la línea no oficializa una solicitud de empleo.

Esto se logro observar durante toda la práctica, ya que tanto la Jefa del área de empleos (área de selección de personal) y las analistas no iniciaban el proceso de atracción, reclutamiento y selección, sino tenían en su sistema el SIP de la búsqueda que necesitaban realizar. Se evidencio con observación directa del programa, como estaba compuesto, como se manejaba, e incluso como era el formato con el perfil detallado donde se especificaba competencias, habilidades y tareas que necesitaba tener el postulante. Esto sin duda señala un orden y cierto control por parte de la empresa para realizar el proceso de búsqueda, refleja a su vez que la organización tiene una estructura, una forma de realizar las cosas, y que cada área tiene sus tareas determinadas. Cada inicio de búsqueda de un futuro empleado dentro de la empresa, estuvo determinado previamente por una solicitud detallada y concreta de lo que requería la línea.

En segundo lugar está el Reclutamiento, que se define como una acción en la que se invita a los interesados a participar en las búsquedas laborales, es decir la empresa utiliza las fuentes que tiene a su disposición para atraer a los mejores candidatos, ya sea a través de las fuentes de reclutamiento interno (los concursos internos y los candidatos referidos responsables), o a través de las fuentes de reclutamiento externo (la página web de la empresa, publicidad en universidades, publicación de avisos en sitios web y consultoras. El reclutamiento interno tienen como ventajas, el crecimiento dentro de la compañía, menor costo, requiere menor capacitación que a los externos y promueve la motivación entre los empleados. Coincidiendo con lo definido por Chiavenato (2001) el reclutamiento como una actividad que involucra un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a la atracción de candidatos con potencial, para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización. Para iniciar con un proceso de búsqueda se debe indagar en las fuentes de reclutamiento que presenta el mercado de recursos humanos: la propia empresa (reclutamiento interno); otras empresas, escuelas y universidades, carpeta de candidatos de procesos anteriores, consultoras, anuncios en periódicos, entre otras (todas estas refieren a reclutamiento externo).

La fuente que más se utilizó fueron páginas web como Bumerán o ZonaJobs, después las universidades (observar los CV de los postulantes dentro de la página web de la universidad), y en el caso que una analista o la misma jefa, tuviese muchas búsquedas al mismo tiempo, se le había hecho difícil conseguir el perfil, tienen búsquedas confidenciales (No quieren que los empleados se enteren de la búsqueda), o cuando se opta por la modalidad eventual del puesto, es que recurren más que todo a las consultoras, ya que esta fuente genera un costo extra para la empresa. Para Alles (1998) cuando la línea realiza una solicitud de empleo, la función principal del área de recursos humanos es hacer primero una búsqueda interna. Generalmente las empresas tienen un sistema de autopostulación o promoción interna, esto genera motivación entre los empleados y evita menores costos a la compañía.

Si bien aclara que dentro de la empresa se recurre primero al reclutamiento interno, después de lo observado, ya sea al Jefe 1 y/o a las analistas, la mayoría de las búsquedas por no decir todas, a excepción de dos, terminaron por ser a través de reclutamiento externo. Se evidencia que no contratan personal, con perfiles con competencias que tengan potencial para escalar y desarrollarse dentro de la empresa. Si para cada proceso de búsqueda, no se encuentra un candidato con potencial para cubrir la vacante, la empresa no está generando un buen desarrollo de crecimiento o plan de carrera, por ende crea un clima laboral

desmotivador y promueve el disgusto entre los empleados, creando una falta de identidad con la cultura organizacional, así como posibles renunciadas futuras.

En tercer lugar está la Selección de CV, es decir el primer filtro, escoger los candidatos que coincidan con el perfil buscado, para ser citados a una primer entrevista con la persona que esté a cargo de la búsqueda, ya sea yo (Jefe 1) o alguna de las chicas (Analista 1, 2 ò 3). La Selección es el proceso mediante el cuál se filtra a los mejores candidatos, evaluando el perfil del postulante en relación al perfil requerido en el cargo, el objetivo es predecir el comportamiento de las personas en un nuevo trabajo. Para Richino (2000) el psicólogo tiene la capacidad para percibir y comprender la conducta, el comportamiento y los procesos mentales de las personas, por eso puede aportar al proceso de selección aspectos específicos y con mayor rigurosidad antes que otro profesional. El psicólogo es capaz de comprender en mayor escala las necesidades del solicitante (la organización, la línea, el área, etc.) y poder así ejecutar un diagnóstico y pronóstico claro acerca de los candidatos. Es así que el proceso de reclutamiento y selección pasa a tener mayor probabilidad de éxito para la organización.

La selección de CV es un punto de partida muy importante, ya que muchas veces, a una búsqueda se postulan 500 personas, es proceso que lleva bastante tiempo poder filtrar cuál de ellos cumple con las mínimas características del perfil, esto puede perjudicar al proceso o a la empresa, en que si no se hace con rigurosidad, se pueden perder buenos candidatos, o por el contrario seleccionar candidatos, que después de entrevistarlos, lograron un retraso en el proceso, ya que no cumplían en lo absoluto con las expectativas requeridas.

En cuarto lugar está la Entrevista con RRHH, donde se hace una conjunción entre tres elementos: observar aspectos formales (mayores de 18 años, hombres y mujeres, estudios secundarios completos y buena presencia), indagar sobre los conocimientos (experiencia en el puesto), y si tienen las siguientes competencias: excelente disposición al cliente, actitud positiva que transmitan energía, flexibilidad y capacidad de realizar diversas tareas, capacidad para aprender y desarrollarse, habilidades de comunicación, seguridad en sí mismo y capacidad de trabajar en equipo. Esto en relación a la cultura organizacional. Según Albajari y Mames (2005) esto es denominado como la evaluación psicolaboral donde el psicólogo valora y evalúa las capacidades laborales de un futuro o actual empleado, en correlación con un puesto de trabajo determinado y la cultura organizacional de la empresa.

La empresa enmarca sus búsquedas dentro de una gestión por competencias, es decir que la selección de personal está fundamentada bajo un esquema donde los perfiles, la selección y las entrevistas se basan en competencias que hay que tener de la organización y para el puesto. Cuando se habla de una gestión por competencias, Alles (2006) nos quiere decir que la visión de la organización tiene que estar definida y clara, cuáles son sus objetivos y metas a cumplir; así como también deben estar definidas y validadas las competencias que requiero tener como organización para así poder hacer el diseño en cuanto a los procesos de recursos humanos por competencias.

La definición que se utiliza aquí, de competencias, como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener la persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado. La manifestación visible de la competencia es la conducta. Para Alles (2010) la competencia se define como la característica profunda de la personalidad de una persona que está relacionada de forma causal con el nivel estándar de efectividad y con un alto desempeño en un trabajo o situación particular, como por ejemplo adaptabilidad, flexibilidad, liderazgo, tolerancia al estrés, entre otras.

Se pretende que la entrevista sea individual y focalizada donde se pueda recabar información sobre el candidato, conocer a la persona (necesidades, características), indagar sobre la trayectoria profesional y motivos de cambio si es el caso, explorar sobre motivaciones y ajuste a un equipo de trabajo, aportar información sobre el puesto y alentar al candidato a que continúe en el proceso. El modelo utilizado por la empresa es el modelo STAR- Preguntas por Competencias, el cual alude a:

SITUAR → *¿Qué paso? ¿Dónde y cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?*

TAREA → *¿Cuál era su papel? ¿Qué debería hacer? ¿Qué espera usted?*

ACCION → *¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué paso? ¿Por qué?*

RESULTADO → *¿Cuál fue el efecto? ¿Cómo lo supo? ¿Qué paso después?*

Para Alles (2010) la selección por competencias permite obtener del candidato conductas concretas en cuanto a pensamientos o acciones que tuvieron lugar en el pasado, logra indagar sobre lo que realmente hace, utiliza una estrategia de investigación estructurada que logra obtener las experiencias del candidato tal y como él las ve. Para esto la autora describe una lista de competencias para mostrar cómo se debe preguntar para poder evaluar durante la entrevista, como por ejemplo: *Tolerancia a la presión*: Se refiere cuando el

individuo actúa eficazmente bajo situaciones de presión o mucha exigencia. Ejemplo: Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver, ¿Cómo actuó?, Relate una situación donde haya vivenciado una situación de mucho estrés ¿Cómo lo superó o que estrategias utilizó?

Esto se evidenció notablemente en las observaciones realizadas en las entrevistas a distintos candidatos y búsquedas realizadas por la jefa y analistas de empleos, por ejemplo: En una entrevista a un candidato que se postuló para una pasantía de marketing, para evaluar la competencia de trabajo en equipo, la Jefa del área de empleos (la encargada de esa búsqueda), preguntó: Cuéntame de alguna tarea que hayas tenido que hacer en grupo en la universidad, Cuál fue tu rol dentro del grupo, Cómo te describirían tus compañeros de la universidad, entre otras.

La empresa pone cómo lema: *el desempeño pasado, predice al desempeño futuro, por ende reemplazan la pregunta hipotética ¿Qué haría usted si...? por Cuénteme que ocurrió cuando.... para poder así a través de una situación, preparar preguntas en base a una competencia específica.*

Buscan indagar con preguntas durante toda la entrevista, si el candidato tiene o no ciertas competencias, sin embargo las competencias se adquieren a través de la experiencia o de los conocimientos, por ende las personas podemos actuar dependiendo de la situación y el contexto de distintas maneras. El futuro no está determinado por el desempeño que alguien haya tenido en el pasado, esto puede cambiar a través del aprendizaje. Si puede ser un indicio de cómo se desempeña una persona en cierta situación, pero no es determinante.

Una vez concluida la entrevista se toma la decisión de seleccionar a los mejores candidatos que se hayan presentado basándonos en los siguientes ejes: ¿Cumple con el comportamiento que me gustaría ver en mi tienda/sector? y/o ¿Me gustaría trabajar con esta persona? Para Robbins y Judge (2013) describen que los individuos razonan antes de actuar y al momento de tomar una decisión. Por este motivo la toma de decisión debe ser objetiva, sin prejuicios y sin juicios de valor; debe basarse únicamente en la información recaudada del candidato en comparación con los requisitos del perfil del puesto, es decir si reúne las competencias y si se alinea a los valores de la empresa.

Esto quiere decir que hasta este momento el proceso de selección está en manos del área de recursos humanos, es aquí donde, seleccionan los candidatos con mejores perfiles para derivar a la línea. Los analistas o selectores deben de ser sumamente objetivos en el momento

de entrevistar a un candidato, pero ¿Será que realmente se puede ser 100% objetivo?, ¿Cuánto influyen los juicios de valor para decidir si una persona está apta para un puesto o no? A lo largo de la residencia se observó que las analistas, así como la jefa de empleos lograron ser objetivas en la mayoría de los casos, sin embargo al momento del primer filtro en los portales web, casi siempre dejaban de lado a personas extranjeras que no tuvieran experiencia en Argentina, lo que lleva a cuestionar si están perdiendo candidatos bastante calificados y con excelente perfil, solo porque no ha tenido la oportunidad de desempeñarse laboralmente en el país. También es importante destacar el caso de una candidata que contaba con todas las competencias y con el perfil adecuado, tenía excelente comunicación, dicción, confianza, que la hacían la mejor de todos los postulantes, incluso a la analista le había encantado, pero al ser su padre gerente de Walmart, la línea decidió que no continuara en el proceso. Nuevamente la empresa pierde a alguien sumamente capaz, en este caso por qué un familiar trabaja en una compañía que es competencia, ¿Esto influye realmente en el desempeño de la candidata? Para Richino (2008) el proceso de selección comprende cuatro etapas: la *preselección*, donde se clasifican los currículos de los candidatos que se postularon para examinar las experiencias y conocimientos que los mismos tienen. Una vez separados los currículos que reúnen con las cualidades y aptitudes formales. La *entrevista*, donde el analista encargado de la selección tiene el perfil elaborado por la línea, y procede a hacer preguntas para indagar acerca de sus experiencias y ver si se adapta o no a ese perfil. Una vez finalizada la etapa de entrevista, se eligen los candidatos que reúnan las mejores cualidades y sean de mayor interés. La *evaluación psicológica*, donde se evalúa con distintas técnicas psicológicas a los candidatos. Y la *elaboración del ranking*, donde el selector realiza un profundo análisis de comparación de los finalistas, para presentar a la línea los candidatos que mejor considere para ocupar la vacante.

A diferencia de la empresa y los descritos por Richino, ellos no realizan el psicotécnico si no en una etapa más avanzada, después de ser entrevistado por la línea, para Richino se realiza después de la entrevista con RRHH y de acuerdo a los resultados de la evaluación psicotécnica es que se deriva a la línea.

En quinto lugar está la Entrevista con la línea, es decir, con el gerente o jefe responsable del sector, que busca indagar más sobre conocimientos técnicos, experiencias específicas al sector y actitudes del candidato para ver si es adaptable al grupo.

En sexto lugar está el Psicotécnico, que no es realizado por nosotras sino que es terciarizado.

Tanto la quinta y sexta etapa, estarían dentro de lo que Robbins y Judge (2013) describen como la *selección sustantiva*, que se refiere a cuando un candidato posee los requisitos básicos, pasa a una segunda instancia donde se circunscriben pruebas de desempeño, conocimientos, y las entrevistas.

En séptimo lugar está la Propuesta económica, es decir una vez superado el psicotécnico, se comunica al candidato telefónicamente el sueldo que la empresa propone otorgarle.

En octavo lugar está el Examen médico, esto se realiza una vez que el candidato acepto la propuesta económica, se deriva a un centro de salud laboral. Esto más que todo para descartar consumo de drogas, enfermedades graves que perjudiquen el desempeño laboral. Es decir el centro laboral notifica si está apto o no. Para Robbins y Judge (2013), este paso corresponde a la selección contingente, la evaluación final, que se refiere a los exámenes médicos, para descartar consumo de drogas por ejemplo. Una vez superado esta instancia, el candidato puede ser contratado.

Es importante mencionar que la empresa no es tan estricta, pero si tiene como política que si el centro médico laboral no manda la notificación con el apto medico no se puede seguir avanzando hasta que el candidato este apto, por ejemplo, para una búsqueda de diseñador web multimedia, que se había prolongado a tres meses, porque no se encontraba el candidato, ya que el mercado no ofrecía el recurso necesario (todos los diseñadores postulados eran gráficos y no multimedia), y se *había convertido en la búsqueda imposible* según palabras textuales de la analista. Hasta que encontraron a la candidata adecuada, pero al momento del examen médico, salió no apta por problemas de la vista. La analista se comunicó con la candidata y le comentó que tenía que repetir el examen con lentes nuevos si era posible y si podía llevar un certificado de su médico particular, a lo que la candidata respondió que el problema visual no era recuperable, que solo mejoraría un poco pero no influía de manera significativa en su desempeño laboral. La analista le comento que en el certificado estuviese bien explicito lo comentado por el médico. Se realizó nuevamente los exámenes médicos, le dieron el apto, e ingreso a la empresa. Por otro lado hubo un caso en que el centro médico laboral notifica que la candidata estaba embarazada, no de un embarazo avanzado sino reciente, es decir que fue posible que la candidata no supiese, la analista

comenta que en su condición no va a seguir avanzando por que es una pérdida para la empresa a nivel económico y productivo contratar una persona que en un tiempo se iría de licencia. Esto sin duda es discriminación, la analista lo sabía, pero son normativas secretas de la empresa por llamarlo de alguna manera. Finalmente se le notificó a la candidata que no avanzaría en el proceso pero bajo otra excusa, es decir omitiendo la verdadera razón.

En noveno lugar está el Ingreso a la empresa, solo se realizan ingresos los primeros tres lunes de cada mes, es decir la última semana del mes no hay ingresos, más que todo por cuestiones administrativas.

Según Chiavenato (2001) las organizaciones están en un proceso continuo de atraer individuos, para obtener información acerca de los mismos y poder tomar una decisión, sobre si son aptos para ser admitidos. Este proceso es sumamente complejo, el cual requiere una planificación del proceso de búsqueda, a través del reclutamiento y selección de personal. Es importante destacar que la empresa hace una distinción entre los conceptos de reclutamiento y selección, no son concebidos como sinónimos, coincidiendo con los autores citados en el marco teórico: *el reclutamiento condiciona la selección pero ambas requieren de condiciones previas antes de iniciar la acción, ya que no puede haber táctica sin haberse definido antes la estrategia.*

5.2. Describir y analizar los criterios utilizados por los Analistas de Empleos en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan en una empresa internacional de retail.

5.2.1. Observación de los participantes en su rol de entrevistador

A cada una de las analistas se observó en diversas entrevistas y para distintos puestos durante el periodo en que se realizó la práctica de habilitación profesional, que duró aproximadamente 4 meses. Se menciona a continuación un ejemplo para cada analista, de una observación realizada.

5.2.1.1. Analista 1

Se observó una entrevista para el puesto de Diseñador. La candidata llegó casi 20 minutos antes, por lo que la analista le hace esperar hasta la hora pautada por estar en otra entrevista. Una vez que despide al otro candidato, busca en la sala de espera a la candidata la saluda muy cordialmente y la hace pasar a la oficina de reunión. Se presenta diciendo su nombre y apellido, y su puesto dentro de la empresa, luego con el cv en mano del candidato pasa a preguntarle ¿Qué puedes contar de vos?, la candidata se presenta, dice su nombre, edad, dónde vive, la analista le pregunta con quien vive, cómo está compuesta su familia y que hacen, luego le pregunta ¿Por qué elegiste la carrera de diseñador?, la candidata da respuesta argumentando sus razones, y continua a hablar sobre su experiencia laboral. En este punto se enfoca en preguntas como: ¿Cuál fue el trabajo que te genero mayor presión? ¿Qué situación en concreto fue lo que te genero esa presión? (Explica la analista después de la entrevista: *que son preguntas importantes para verificar ciertas competencias ya que el puesto requiere trabajos continuos, campañas solicitadas hoy para ayer, que demanda mucho y genera mucho estrés por ende el candidato debe tener mucha tolerancia*) ¿Participaste en grupos de trabajo?. La siguiente parte de la entrevista la analista la centra en preguntarle a la candidata si conoce algo de la empresa, le informa que es una empresa de capitales chilenos, la única tienda por departamentos en Argentina y que está compuesta por cinco áreas de negocios. Realiza la pregunta: ¿Qué sientes que le puedes aportar a una empresa como la nuestra? Luego informar sobre el puesto, las tareas y actividades a realizar, y por último los beneficios, aquí se detiene para lograr el mayor interés de la candidata explicando detalladamente los múltiples beneficios, el ambiente laboral, etc. A continuación le comenta como sigue el proceso de selección y los tiempos aproximados, y la acompaña a la salida donde se despide. (La analista: *Me encanto, voy a hablar ya con la jefa porque esta chica de verdad que es excelente*. La candidata fue contratada por la empresa).

5.2.1.2. Analista 2

Se observó una entrevista para el puesto de Jefe de Ventas. El candidato llego puntualmente y espera a ser llamado. La analista lo saluda y lo hace pasar a la oficina de reunión. Se presenta muy cordialmente y con el perfil en mano del candidato comienza con la entrevista: ¿Quieres contarme de vos?, el candidato va directamente a su experiencia laboral, cuenta que fue vendedor y que después llego a ser jefe de ventas por un largo periodo en una empresa familiar. Después paso a trabajar en Fravegas por que el sueldo ya no le alcanzaba,

pero de vendedor nuevamente, pero lo desvincularon por pelearse con un compañero. Cuando comenta esto la analista indaga más sobre el tema, haciendo preguntas como qué situación te llevo a reaccionar de esa manera, cómo era tu relación con los demás compañeros, con tu jefe, entre otras cosas, siempre sin demostrar algún gesto de incomodidad o prejuicio hacia el candidato. Luego pregunta *¿Qué valorabas para juntar el grupo de trabajo?* Después pasa a preguntar si conoce algo de la empresa, el candidato solo dice que conoce las tiendas, así que la analista pasa a explicar que es una empresa de capitales chilenos, la única tienda por departamentos en Argentina y que está compuesta por cinco áreas de negocios. Pasa a informar sobre el puesto, las tareas y actividades a realizar, y por último los beneficios muy explícitamente sin mucho detalle. A continuación como sigue el proceso de búsqueda y los tiempos que demora, le comenta que de seguir avanzando en el proceso le estará llamando nuevamente, y pasa a despedirse y dirigirlo a la salida. (Analista: *El candidato fue descartado por mala comunicación, como una expresión muy confianzuda y desesperada a la vez por ser nuevamente jefe, también por la reacción agresiva hacia un compañero de trabajo ya que sea cual sea la razón, el candidato era un señor de aproximadamente 45 años y es el tipo de comentario que no se debe hacer una entrevista*).

5.2.1.3. Analista 3

Se observó una entrevista para el puesto de Jefe de mora tardía. La candidata llego puntualmente y espera a ser llamada. La analista se dirige a la sala de espera, saluda y hace pasar a la oficina de reunión. Se presenta muy cordialmente y con el perfil en mano de la candidata da inicio a la entrevista: *¿Qué me puedes comentar de vos?, ¿Dónde vives?, ¿Cómo está compuesta tu familia?*, esto en cuanto aspectos personales. Después se enfoca más en la educación y experiencia laboral, la candidata responde que había trabajado en el Banco hipotecario 10 años donde lidero equipos del call center de moras. En Viajes Córdoba, también de jefa, donde la analista hace hincapié en recaudar información sobre cómo estaba compuesta la gerencia en dicha empresa, como era el proceso de cobranza, si utilizaban estrategias en conjunto, si hacia feedback a las personas que tenia a cargo, como manejaba la motivación del equipo, *¿Qué buscas en la gente que trabaja contigo?, ¿Cómo eres como líder?, ¿Qué contingencias se presentaron en el call center y como lo manejaste?, ¿Por qué estas en búsqueda laboral?* a lo que la candidata responde que fue retiro voluntario (La analista una vez culminada la entrevista busca las referencias laborales para comprobar si esto es cierto o fue desvinculada por alguna razón grave). Por último le informa sobre la

empresa, la posición, las tareas a realizar, los beneficios, y como continua el proceso de selección, haciendo cierre con: *en el caso de seguir avanzando te estaremos llamando o mandando email para citarte a una entrevista con la gerente del área*. La acompaña a la salida y la despide. (Analista: muy buena la candidata, tiene bastante experiencia, excelente comunicación, liderazgo. Avanza a la próxima instancia con el área. La candidata ingreso a la empresa).

Las tres participantes desempeñaron un buen rol como entrevistadores y selectores en sí, no solo tienen en cuenta el perfil que pide la línea sino que indagan sobre aspectos técnicos y conocimientos, que no les sean sencillos como por ejemplo, un perfil de ingeniero. Se reúnen con los jefes y con el equipo para indagar más sobre qué aspectos actitudinales son de más relevancia. Cumplen con las etapas de una entrevista, siempre saludando y presentándose cordialmente para bajar tensiones por parte del entrevistado; indagan sobre aspectos académicos y formales, experiencias laborales, familiares; informan sobre la empresa y el puesto, siempre comentando los beneficios, la cultura y ambiente de la empresa, etc. como estrategia para lograr un interés del candidato más allá de la remuneración.

Según Richino (2000), las etapas de la entrevista son: en primer lugar se ubica *el caldeamiento*, es el inicio, el saludo, el ofrecer algo al candidato para bajar la tensión o ansiedad que esté puede estar sufriendo. En segundo lugar se ubica *el desarrollo de la entrevista* como tal, que se caracteriza por la información que el candidato nos ofrezca y de ahí vamos evaluando y llevando a cabo las preguntas que sean necesaria para indagar sobre la información que sea útil. En tercer lugar se ubica *conclusión y cierre*, es la etapa final donde el entrevistador informa al candidato sobre el puesto como las tareas a desarrollar, el organigrama, etc. y sobre la empresa como una breve reseña de la misma, de que se encarga, que se espera de él como posible futuro empleado, beneficios, etc.

Las tres participantes coincidían, en que si durante el desarrollo de la entrevista, ya sea por aspectos actitudinales, de comunicación, aspecto formal en cuanto a presentación para la entrevista, falta de experiencia, etc. es decir que el candidato no cumplía con los requisitos del perfil del puesto y/o de la empresa, al momento de dar información sobre el puesto o la empresa en sí, lo hacían muy breve o a veces no informaban al candidato de algunos aspectos, ya que directamente por las razones anteriores fue descartado para continuar en el proceso. Muy distinto, si el candidato cumplía con los requisitos necesarios, le vendían a profundidad la empresa, los beneficios, y el puesto.

5.2.2. Entrevista de indagación sobre estrategias y criterios que se utilizan al momento de la toma de decisión para el ingreso de un candidato.

5.2.2.1. Analista 1

En cuanto al poder de decisión en el proceso de selección, *Tengo el primer filtro, la línea entrevista los candidatos que yo le derivo en la mayoría de los casos, ya que existen procesos puntuales donde la línea deriva candidatos porque son referidos (contactos). Pero el poder lo tiene más la línea.* En cuanto a los aspectos más importantes para seleccionar un candidato, *a mi parecer son muchos, pero más allá en cuanto a que se adapte al perfil que quiere la línea, para mí es más importante que se adapte a la cultura de la empresa, es decir, los valores que tiene que compartir con la empresa.* Que tomas en cuenta al momento de tomar una decisión sobre un candidato (Criterios), *La cultura de la empresa para mí es fundamental, trato de imaginarme en que su perfil dentro de la empresa. Si esto no lo veo en la entrevista, directamente no lo paso a la línea, lo descarto, por que se que a la línea al final tampoco le va a gustar.* Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato, *para mí lo actitudinal un 70% y lo técnico un 30%. No quiere decir que la línea comparta lo mismo, siempre buscan que tengan experiencia principalmente (lo técnico).*

Cuando entrevisto siempre trato de romper el hielo para entrar en confianza, trato de empezar con preguntas personales, experiencia laboral y estudio, otras actividades que realice (en que usa el tiempo). Después le cuento lo máximo del puesto, de la empresa y sus beneficios, y todos los pasos del proceso y los tiempos. Y luego respondo a preguntas que tenga.

En cuanto a las competencias que tiene que tener un buen selector de personal, *si o si tiene que tener mucha tolerancia a la frustración, capacidad de escucha, ser abierto, no hacer prejuicios, flexible, abierto al cambio, negociador, en parte marketero ya que hay que vender la empresa y saber analizar a los candidatos*

5.2.2.2. Analista 2

En cuanto al poder de decisión en el proceso de selección, *toda, desde asesorar a la línea, a los jefes sobre el perfil, etc. les explicamos por que deben elegir a un candidato o no. Pero la decisión final, va por la línea o en conjunto.* En cuanto a los aspectos más importantes para seleccionar un candidato, *todo, veo la estructura formal de su cv, como me atiende el teléfono, los aspectos formales, entre otras cosas.* Que tomas en cuenta al momento de tomar una decisión sobre un candidato (Criterios), *primero los aspectos*

formales como si se adapta al perfil, a la cultura de la empresa, etc., si es confiable, y si es capaz de cumplir con sus funciones. Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato, lo actitudinal porque es un contenido de base que no se puede moldear, lo técnico lo puede aprender en una capacitación. No se educa en la empresa, esos valores vienen de la casa.

Cuando entrevisto saludo cordialmente, lo invito a sentarse, a tomar algo, más que todo para bajar tensiones. Primero que todo indago sobre su vida personal como con quien vive, que hace sus padres. Después estudios, porque eligió esa carrera, experiencia laboral, aquí me detengo un poco más, y pregunto sobre que tareas realizaba, su relación con sus pares, y sobre alguna situación que lo haya incomodado y como reacciono por ejemplo. Esto igual depende de para qué puesto es, que competencias quiero evaluar o que seniority se busca. Luego paso a explicarle sobre la empresa, el puesto y los beneficios. Si el candidato me gusta trato de enamorarlo de la empresa, y si no le informo pero no me extiende tanto. Y por ultimo como sigue el proceso y como son los tiempos aproximadamente.

En cuanto a las competencias que tiene que tener un buen selector de personal, que tenga empatía, buena comunicación, ser muy claro, eficaz, primordial entender la necesidad del otro. El éxito del proceso de selección es saber lo que está buscando el área y que es lo que se debe buscar en el candidato.

5.2.2.3. Analista 3

En cuanto al poder de decisión en el proceso de selección, el primer filtro de los candidatos para que avancen con la línea, y luego que avancen por lo menos dos a psicotécnico, decisión en conjunto con el jefe del área. En cuanto a los aspectos más importantes para seleccionar un candidato, todos los aspectos formales que requiere el puesto como estudios, formación, experiencia laboral, etc. Lo actitudinal que lo veo en la entrevista, la predisposición, la energía, habilidades de comunicación para mi fundamental. Y luego lo requerido por el puesto por ejemplo si es vendedor, que tenga ambición. Indago mucho también en relaciones interpersonales como trabajo en equipo, vinculación con la actividad, entre otros. Que tomas en cuenta al momento de tomar una decisión sobre un candidato (Criterios), lo actitudinal es fundamental. Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato, lo técnico un 60 % y lo actitudinal un 40 %, más que todo en lo que tengo a cargo que es el área de viajes, lo técnico es reimportante. Si es algo mas junior pesa más lo actitudinal.

Cuando entrevisto primero me presento: quien soy y que hago, luego le pido que me cuente con quien vive, para que se suelte un poco. Después indago sobre estudios, experiencia laboral, le pregunto por los aspectos que más le han marcado, que debería mejorar, que es lo que espera de un jefe, porque cree que opta por el puesto o que le atrajo del aviso. Por último describo el puesto, los beneficios, le cuento de la empresa y los pasos a seguir en el proceso.

En cuanto a las competencias que tiene que tener un buen selector de personal, *lograr la mayor objetividad posible, saber escuchar y pensar siempre en la necesidad del sector, de lo que hay que cubrir. Tener una visión interdisciplinaria, es decir, ver si en tal caso no me sirve para esta búsqueda, si no para otra, incluso de otra compañera. Profesionalismo.*

En líneas generales, las analistas comentaron que son el primer filtro, es decir, se encargan de seleccionar a los mejores candidatos que se presentan a la búsqueda, los que mejor se adecuan al perfil ya que tienen las competencias necesarias y requeridas para el puesto. Su rol en si es de asesorar sobre porque deben elegir a ese candidato, pero la decisión en si depende de la línea o del jefe del área que solicito la vacante. Richino (2008), el selector realiza un ranking en función de los rasgos del perfil determinado para el puesto. La elección final del candidato es realizada por la empresa.

Los analistas en realidad no tienen mucho poder sobre la decisión de ingreso de una persona a la empresa, pero si sobre la preselección de los candidatos con mayores competencias para el puesto. Según Alles (1998) una vez que se realiza el proceso de selección de los candidatos más competentes para ocupar el puesto de trabajo, la decisión final, es decir, si ingresa o no una persona a la empresa, es de la línea o área que necesita cubrir una vacante, por ende se podría decir que el rol de los selectores dentro de una empresa, es el de asesorar a la línea, en cuanto a los posibles candidatos que después de un proceso de reclutamiento y selección, determinaron como más competentes o más aptos para el perfil.

Los aspectos fundamentales para la toma de decisión sobre un candidato fueron que coincida con la cultura de la empresa, los aspectos actitudinales y los aspectos técnicos y formales. Sin embargo el de mayor relevancia fue lo actitudinal. Podría decirse que buscan personas para formarlas, por eso es de mucha importancia lo actitudinal, claro está que debe tener mínimamente un grado de instrucción acorde con el puesto que se busca, sea secundario para vendedores de las tiendas, y/o estudios terciarios y universitarios para puestos más

administrativos. Tienen claro que ellas mismas deben poseer una cantidad de competencias, que les permita ser más eficaces a la hora de seleccionar candidatos.

5.3. Describir y analizar los criterios utilizados por los Jefes de distintas áreas en la toma de decisiones, para seleccionar a los candidatos que ingresan en una empresa internacional de retail.

5.3.1. Entrevista de indagación sobre estrategias y criterios que se utilizan al momento de la toma de decisión para el ingreso de un candidato.

5.3.1.1. Jefe 1 (Jefe del área de empleos corporativo)

En cuanto al poder de decisión sobre el proceso *tengo un 50 %, ya que el resto dependerá del área. A nivel de proceso decide totalmente como hacerlo, pero no se puede avanzar con una búsqueda si la línea no realiza la solicitud de vacante y relevamiento del perfil.* Según Alonzo (2006) una de las áreas de intervención profesional de la psicología del trabajo es en las organizaciones, específicamente en cuanto a gestión estratégica de recurso humanos y administración: perfiles y puestos de trabajo, gestión de la estructura organizacional, búsqueda y selección de persona.

Los aspectos más importantes a tener cuenta para seleccionar un candidato, *son entender que es lo que necesita la línea y que cumpla con las competencias básicas que se requieren en la empresa, puntualidad, aseo personal, nivel de comunicación, aspectos de orientación al cliente, trabajo en equipo, entre otros. Los criterios utilizados son basados en lo que necesita el área, se puede tener buenos perfiles pero no son adaptables al área o a los valores de la empresa.* El perfil es el resultado del conocimiento de la cultura de la empresa, de la comprensión en cuanto a la necesidad que se presenta y de los aspectos que se requieren para realizar las tareas del puesto (Richino, 2000).

Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato, *es lo actitudinal y es importante hacer saber a la línea que potencial tiene, aunque generalmente a la línea le interesa un candidato con aspectos más técnicos.*

5.3.1.2. Jefe 2 (Jefe del área de control y gestión)

En cuanto al poder de decisión, es directa pero no final, ya que depende del Gerente del área. Los dos participan juntos de las entrevistas y toman la decisión en conjunto. Los aspectos más importantes a tener cuenta para seleccionar un candidato: *El primer filtro tiene que ver con los aspectos técnicos, pero no es excluyente; tiene que tener una fuerte*

orientación a los números, más allá de la carrera. El segundo filtro es el manejo de las relaciones interpersonales, ya que se tiene mucha exposición dentro del área, con distintos sectores y clientes, que presionan o son más flexibles. Y por otro lado, tiene que ser una persona sumamente responsable y metódica, es el 70% de lo que implica su tarea, y existe mucho reporte al exterior. Los criterios utilizados, el que mayor peso tiene es las relaciones interpersonales, más allá de los aspectos técnicos. La persona se puede formar a nivel más técnico pero si es importante su forma de relacionarse y vincularse. Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato, la parte actitudinal y social, y el resto un 30%. Si se presentan dos perfiles con aspectos igualmente técnicos, la decisión pasa por lo actitudinal.

5.3.1.3. Jefe 3 (Jefe del área de contabilidad)

En cuanto al poder de decisión, *tengo el 100% de libre elección en cuanto a remplazos, después de la entrevista con el área de RRHH, siempre tomando en cuenta el fortalecimiento del equipo, si son nuevas vacantes depende del Gerente del área, pero una decisión en conjunto.* Los aspectos más importantes a tener cuenta para seleccionar un candidato, es la responsabilidad y compromiso con la empresa y el equipo, ser compañero, respetuoso y de bajo perfil (Que encaje con el equipo). Los criterios utilizados, el de mayor relevancia es que el candidato sea acorde al equipo, responsable y comprometido, con ganas de aprender (Alguien para formar dentro de la empresa). Lo que mayor peso tiene sobre la decisión de selección de un candidato sería un 70% los aspectos actitudinales y un 30% los aspectos técnicos. Lo técnico importa, pero más relevante es lo actitudinal: *Yo considero que un título no te permite relacionarte con los demás.*

Para Daft y Steers (1997) las organizaciones están conformadas por cuatro componentes importantes para poder ser definidas: *Entidad social*, que se refiere a que la organización está formada por personas y grupos en interacción continua; *Orientada a metas*, las organizaciones tienen un objetivo claro y definido, es decir un propósito por el cual orienta sus acciones; *Sistema de actividad estructurado*, toda empresa debe tener o tiene una estructura definida, es decir que está subdividida en departamentos o áreas, los cuales cada uno tiene una tarea específica a desarrollar y está conformada por un gerente, un coordinador y demás personas; y *Fronteras identificables*, si las organizaciones no tienen límites determinados, los empleados pueden no sentirse identificados con la misma, por ende no logran identificar las tareas o como realizarlas.

Está claro según la evidencia aportada por las entrevistas a los Jefes, que la empresa tiene una estructura concreta, cada área, línea o departamento, tiene un foco específico donde orienta todas sus acciones, por ende los criterios para tomar la decisión sobre si un candidato ingresa o no a la empresa, difiere en muchos aspectos. Si bien hay algo en común que es el perfil de la empresa, es decir la cultura de la organización, que hace que todos los empleados tengan un sentido de pertenencia con la misma, existe una gran diferencia en cuanto a perfiles de puesto. Cada Jefe busca en sus futuros compañeros de equipo distintas competencias, que dependen de la tarea a realizar, así como también, distintas habilidades, aptitudes, entre otras cosas.

La existencia de la estructura es lo que hace a una organización, "una organización", ya que gracias a está, es que se definen todas las metas, tareas y fines en común, se establecen los roles y status de cada uno de los individuos, y se regulan y controlan las responsabilidades de cada área o departamento (Gibson et al., 2003).

Queda un poco confuso, si cada área realmente sabe lo que necesita, si buscan perfiles imposibles, si tienen conocimiento real sobre lo que pide y los recursos humanos disponibles.

Alles (1998) el personal de recursos humanos tiene la difícil tarea de equilibrar entre los requerimientos que la línea determina y las posibilidades que el mercado realmente ofrece.

Según Filippi (1998) el mayor problema en cualquier organización o empresa, se encuentra en cómo llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto muchas veces no por el selector de RRHH, si no por lo que la línea demanda, al no tener claro si pesa más lo actitudinal o lo técnico, puede que se alargue el proceso para cubrir una vacante, ya que no hay congruencia entre el perfil del puesto, lo que el selector preselecciono, y lo que realmente quiere la línea.

6. Conclusiones

En el siguiente trabajo final integrador se ha descrito el proceso de selección por competencias de una empresa internacional de retail, así como también que criterios utilizan los analistas de empleos y tres jefes de distintas áreas de la empresa, en la toma de decisiones para seleccionar si un candidato ingresa o no a la organización.

A su vez fue necesario analizar en líneas generales para los analistas de empleos esos criterios utilizados, ya que coincidieron en la mayoría de los aspectos, sin diferencias relevantes.

Para los jefes de área, se realiza un análisis por separado ya que, como expresan Daft y Steers (1997) la estructura organizacional puntualiza la asignación de responsabilidades y tareas de cada miembro de la organización, así como también el grado de especialización de cada uno, para poder agruparlos en departamentos o áreas. La estructura también especifica los mecanismos de interacción entre los departamentos para la coordinación efectiva de las tareas y comunicaciones entre los mismos, así como también designa la jerarquía, el alcance de control de cada gerente y su departamento, y las relaciones de autoridad entre cada uno. Por ende el relevamiento de un perfil se va a diferenciar bastante entre cada área, incluso puede diferir en cuanto a lo que demanden dos gerentes de un mismo departamento.

Después de una amplia revisión bibliográfica sobre los procesos de selección en las organizaciones, específicamente en la selección por competencias, la observación de múltiples entrevistas a una gran cantidad de candidatos para diferentes puestos de trabajo, e incluso de entrevistas llevadas a cabo con supervisión de la jefa de empleos durante la práctica de habilitación profesional bajo la cultura organizacional de la empresa, y la entrevistas realizadas a los analistas y jefes de áreas, se puede decir que los objetivos planteados han sido cumplidos.

La empresa le da bastante importancia en realizar un buen proceso de búsqueda, cumple con una estructurada formal de reclutamiento y selección de personal, pero según lo observado la mayoría de las búsquedas fueron concretadas a través del reclutamiento externo. Realizan el proceso de búsqueda, reclutamiento y selección de personal para cubrir cualquier puesto dentro de la empresa, a través de una gestión por competencias, es decir que elaboran los perfiles, seleccionan, y entrevistan por competencias. La decisión final, está directamente ligada a si un individuo posee o no las competencias necesarias para el puesto de trabajo y si

se alinea a los valores fraternales de la organización. De esto dependerá su ingreso, después de haber sido seleccionado por los analistas de empleos, quienes asesoran al departamento que haya solicitado la vacante, y por supuesto, después de ser evaluado y aceptado por el gerente del área, quien es el que toma la última la decisión.

La cuarta etapa dentro del proceso de selección, según describe Richino (2008) es la *elaboración del ranking*, donde el selector realiza un profundo análisis de comparación de los finalistas, para presentar a la línea los candidatos que mejor considere para ocupar la vacante.

Las limitaciones o fallas que se pueden describir por parte de la empresa, son los inconvenientes que se pueden presentar durante el proceso de selección, ya que realmente es un proceso extenso, complejo y arduo, y que muchas veces depende de un tercero. Los largos tiempos que tarda cada proceso de búsqueda para llenar una vacante, la falta de postulantes que realmente tengan las competencias pertinentes, la falta de coordinación y comunicación entre los selectores y la línea, la remuneración, entre otros, son las limitaciones más comunes que se pueden presentar.

En cuanto al aporte personal que dio la práctica fue la total gratificación de poder experimentar el rol de psicólogo, permitiendo poner en práctica los conocimientos adquiridos, las teorías utilizadas, entre otros. Si bien el área laboral no era una rama de la psicología atractiva, logro marcar una diferencia de pensamiento hacia la misma, cumpliendo satisfactoriamente con las expectativas de lo que una práctica significa. Permitted el aprendizaje y el desempeño sobre:

1. Filtrar currículos de diferentes búsquedas en las principales fuentes de reclutamiento utilizadas en la organización.
2. Preseleccionar a los candidatos que cumplieran con los requisitos mínimos del perfil establecido por la línea que necesitaba cubrir una vacante.
3. Coordinar entrevistas de modalidad individual y/o grupal, telefónicamente o vía email.
4. Realizar entrevistas a los candidatos previamente seleccionados.
5. Tareas administrativas como el armado en Excel de las búsquedas activas, para tener un control del tiempo de todo el proceso de selección, observaciones de los entrevistados, y resultados de las búsquedas.

En cuanto a la confección del TFI, fue muy útil, ya que logro la articulación de la teoría estudiada durante toda la carrera, con lo observado y realizado durante la práctica de

habilitación profesional. Permitió también familiarizar al alumno con este tipo compromiso y así poder desarrollar la capacidad de redacción, análisis, síntesis y crítica para futuros trabajos, incluso para poder desempeñarse como futuro psicólogo. El tema desarrollado dio más elementos para aplicar a la hora de desempeñarse como profesional en el área laboral.

Dentro de una perspectiva crítica, la teoría, siempre queda como una utopía a lo vivenciado en la realidad, el proceso de reclutamiento y selección es muy complejo, se necesita de un espectro amplio de conocimientos, formación, capacitación, y desenvolvimiento para poder captar a través de la entrevista, si un individuo cumple con los requisitos del perfil, si tiene una competencia o no, ya que muchas de estas no son visibles si no hasta la presencia de una situación particular y concreta. También que los selectores, siguen siendo humanos, y que muchas veces es difícil correrse y desprenderse de ciertos prejuicios socialmente establecidos, difícilmente se puede ser totalmente objetivo, siempre puede ocurrir una transferencia entre el entrevistador y el entrevistado. Se presenta también el ideal del perfecto perfil por parte del gerente, del área, o del mismo selector, que necesita cubrir una vacante, lo cual juega en contra hacia la misma empresa, ya que puede generar mayor costo del proceso, mayor tiempo de prolongación del proceso, posibles molestias entre el selector encargado de la búsqueda y el área, entre otros.

La empresa realmente tiene un trabajo elaborado sobre que competencias busca, que tipo de personas quiere como futuros empleados, se toma muy seriamente cada proceso de atracción, reclutamiento y selección de personal, sin embargo todo esto se ve muchas veces perjudicado por la remuneración ofrecida, la empresa está fuera de convenio, por ende los sueldos son en conjunto acuerdo entre el gerente o jefe del área y el futuro empleado.

Nuevas líneas de investigación en esta área podrían ser:

Enfocarse en los distintos tipos de perfiles que se pueden llegar a presentar en una entrevista grupal.

Cómo dentro de un mismo perfil son distintos los candidatos (competencias).

Las contingencias que se presentan en un proceso de selección.

El estudio de un mismo perfil dentro de una misma gerencia por ejemplo: Gerencia de Marketing ¿Cómo es en las cinco áreas de negocios que tiene la empresa?

Cómo es el comportamiento de un mismo sujeto en una entrevista grupal e individual y hacer el seguimiento hasta que ingrese a la empresa, entre otras.

7. Anexos

7.1. Entrevista a las Analistas

Edad:

Estudios:

Experiencia Laboral:

Tiempo trabajando en la empresa:

Cuál es tu rol dentro de la empresa y tus tareas a realizar.

Que poder de decisión tienes sobre el proceso de selección.

Que aspectos tomas en cuenta al momento de preseleccionar a un candidato.

Buscas o indagas sobre el puesto antes de realizar la entrevista.

Indagas mas sobre el perfil que te baja la línea o no.

Como llevas adelante una entrevista, si tuvieras que contarme el paso a paso.

Participaste dentro de la empresa en una capacitación sobre cómo seleccionar a un candidato.

Basándose en los criterios de competencia que tiene la empresa, piensas que "El desempeño pasado, predice al desempeño futuro". Qué opinas.

Que tomas en cuenta al momento de tomar una decisión sobre el candidato. Qué criterios utilizas.

Que estrategias utilizas para lograr un interés en el candidato sobre el puesto y/o la empresa. Sobre todo los candidatos que entrevistaste aplicas dichas estrategias.

Cuales resultan se los inconvenientes que se pueden presentar durante el proceso de selección.

Considerando el perfil técnico y actitudinal, que porcentaje (%) te pesa más, a la hora de tener una decisión sobre cada uno de los puntos. En todos los casos es igual. Depende del seniority que requiera para la posición (junios, semisenior).

Hay aspectos por fuera de lo actitudinal y técnico que consideres importante a la hora de seleccionar a una persona, por ejemplo: si te cuesta trabajar con mujeres, físico, nacionalidad.

Como fue tu experiencia seleccionando gente y que aprendiste de ello.

Que competencias crees que tiene que tener un buen selector de personal.

7.2. Entrevista a los Jefes

Edad:

Estudios:

Experiencia Laboral:

Tiempo trabajando en la empresa:

Cuál es tu rol dentro de la empresa y tus tareas a realizar.

Que poder de decisión tienes sobre el proceso de selección.

Que aspectos tomas en cuenta al momento de preseleccionar a un candidato.

Como llevas adelante una entrevista, si tuvieras que contarme el paso a paso.

Participaste dentro de la empresa en una capacitación sobre cómo seleccionar a un candidato.

Basándose en los criterios de competencia que tiene la empresa, piensas que "El desempeño pasado, predice al desempeño futuro". Qué opinas.

Que tomas en cuenta al momento de tomar una decisión sobre el candidato. Qué criterios utilizas.

Que estrategias utilizas para lograr un interés en el candidato sobre el puesto y/o la empresa. Sobre todo los candidatos que entrevistaste aplicas dichas estrategias.

Cuales resultan ser los inconvenientes que se pueden presentar durante el proceso de selección.

Considerando el perfil técnico y actitudinal, que porcentaje (%) te pesa más, a la hora de tener una decisión sobre cada uno de los puntos. En todos los casos es igual. Depende del seniority que requiera para la posición (junios, semisenior).

Tienes en cuenta a tu equipo actual a la hora de incorporar a nueva persona.

Hay aspectos por fuera de lo actitudinal y técnico que consideres importante a la hora de seleccionar a una persona, por ejemplo: si te cuesta trabajar con mujeres, físico, nacionalidad.

Como fue tu experiencia seleccionando gente y que aprendiste de ello.

Referencias bibliográficas

- Albajari, V.L. (1996). *Entrevista en el Proceso Psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Albajari, V.L. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M.A. (1998). *Empleo: El Proceso de Selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M.A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M.A. (2010). *Elija al mejor: Como Entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2013). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Alonzo, C. (2006). *Los roles del psicólogo laboral y sus modelos de intervención en el campo del trabajo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Alonzo, C. et al. (2011). *Cuadernos de psicología del trabajo*. Buenos Aires: JCE Ediciones
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuervo García, A. et al. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: S.L Civitas Ediciones.
- Daft, R.L. & Steers, R.M. (1997). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México D.F: Limusa.

- De Ansorena Cao, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Filippi, G. (1998). El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional. Buenos Aires: Eudeba.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly Jr, J.H. (2003). *Las Organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Johns, L.L. (2003). Definición de Retail, *Revista Retailing*. Recuperado de http://revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=32
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ordoñez Ordoñez, M. (1995). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Prieto, A.B. (2007). *Trabajadores por competencias: Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Richino, S.V. (2000). *Selección de Personal: Cuadernos de evaluación psicológica*. Buenos Aires: Paidós.
- Richino, S.V. (2008). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Pearson.