



Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**La entrevista por competencias en el proceso de selección para una
búsqueda individual, específica versus una búsqueda grupal, masiva**

Autor: Cechetto, Laura

Tutor metodológico: Grinhauz, Sol

Buenos Aires, diciembre de 2018

Índice

1- Introducción -----	3
2- Objetivo General -----	4
2.1- Objetivos Específicos -----	4
3- Marco Teórico -----	4
3.1- Psicología laboral y su relación con los recursos humanos -----	4
3.2- Evaluación psicológica en el ámbito laboral -----	6
3.3- La búsqueda laboral -----	8
3.4- El proceso de selección de personal -----	10
3.5- Selección de personal tradicional versus selección de personal estratégica -----	11
3.6- Las competencias -----	14
3.7- La entrevista por competencias-----	16
4- Metodología -----	19
4.1- Tipo de estudio -----	19
4.2- Participantes -----	19
4.3- Instrumentos -----	19
4.4- Procedimiento -----	20
5- Desarrollo -----	20
5.1- Objetivo 1-----	22
5.2- Objetivo 2 -----	26
5.3- Objetivo 3 -----	29
6- Conclusiones -----	34
7- Referencias Bibliográficas -----	38

1. Introducción:

La Práctica de Habilitación Profesional fue llevada a cabo en una Consultora de Recursos Humanos.

La consultora se especializa en diseñar servicios de acuerdo a las necesidades planteadas por las empresas clientes, teniendo en cuenta la cultura, valores y el proyecto estratégico de cada negocio. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran la búsqueda y la selección de personal, *Assesment Center*, evaluaciones psicotécnicas, capacitación, desarrollo gerencial y coaching.

Durante la pasantía se tuvo la oportunidad de participar en varios procesos de selección de personal, esto consistió en la redacción de los avisos o solicitudes de empleo, utilizar fuentes de reclutamiento, seleccionar posibles candidatos acorde al perfil deseado, planificar entrevistas y llevarlas a cabo para conocer a las personas que podrían ocupar la vacante. También se pudo presenciar de manera pasiva la administración de psicotécnicos y compartir con el psicólogo profesional una tentativa del informe final.

Es así como surgió la idea de desarrollar un tema que involucre la entrevista por competencias en dos búsquedas totalmente diferentes entre sí. Se trató de una búsqueda masiva para una empresa multinacional de seguros donde el puesto a cubrir era de Ejecutivo en Ventas versus la búsqueda de un Encargado de Ganadería y Estructura para un establecimiento agropecuario como empresa alimenticia.

En base al modelo de competencias requerido para cada postulación, se aportó las herramientas necesarias que permitieron diseñar y gestionar un proceso integro de selección de personal.

2. Objetivo general:

Describir los procesos de reclutamiento y selección por competencias para una búsqueda individual, específica y para otra búsqueda grupal, masiva.

2.1 Objetivos específicos:

1. Describir el proceso de selección por competencias para una búsqueda individual, específica.
2. Describir el proceso de selección por competencias para una búsqueda grupal, masiva.
3. Comparar las características de la entrevista por competencias para una búsqueda individual, específica y para una búsqueda grupal, masiva.

3. Marco teórico:

3.1 Psicología Laboral y su relación con Recursos Humanos

La psicología del trabajo es una ciencia social que se basa en explicar cómo se desencadenan los procesos psicológicos en la relación hombre-organización, haciendo foco en el sujeto en su medio laboral (Filippi, 1995).

Como lo menciona Alles (2000), la psicología laboral estudia el comportamiento de los sujetos dentro del ámbito laboral, abarcando las relaciones laborales, el clima dentro de la empresa, capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección de personal.

Esta rama de la psicología se encarga de que el equilibrio organizacional y la eficacia operativa sean compatibles con la promoción de salud y el desarrollo personal de los miembros de una empresa; componentes estructurales de una organización. Filippi (1995) sostiene que una organización es la configuración de un grupo humano, que bajo un contexto constituido, actúa para la realización de fines y necesidades específicas.

A mediados de los 80 se ha ido desarrollando un cambio en el modo de considerar a las personas dentro de las organizaciones, pasando de un enfoque

denominado personal a otro más orientado a los recursos humanos. Este cambio se desarrolló conceptualmente dado a que las personas han pasado de ser vistas como un valor, a verlas y entenderlas como el principal recurso con que cuenta una empresa u organización y por consiguiente, como portadoras de potencial para el desarrollo de la misma (Gil Flores, 2007).

El enfoque desde los recursos humanos implica dejar a un lado planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para obtener y aceptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén estrechamente relacionados entre sí, como parte de una planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa (Gil Flores, 2007). Los recursos humanos se encargan de satisfacer las necesidades de las organizaciones. Son unidades sociales, constituidas para lograr objetivos (Chiavenato, 2001).

Según Chaves Paz (2000) una consultora puede brindar servicios en selección de personal y también en aquellos temas que se relacionan con recursos humanos. En cuanto a la prestación del servicio de selección de personal, como empresa, una consultora en base a sus estrategias, organiza su estructura. Habrá profesionales dedicados a la administración de entrevistas, otros administraran los tests; estarán aquellos que se sienten más cómodos contactando clientes y llevando a cabo las búsquedas de perfiles, algunos otros se encargaran de analizar el material obtenido a través de las entrevistas y tests y la realización de sus informes (Chaves Paz, 2000).

Por ende, dentro de la psicología del trabajo y de las organizaciones, el psicólogo profesional es quien, en el área de selección, utiliza sus recursos para entender las características y necesidades del contexto solicitante y realiza una lectura diagnóstica con su mejor pronóstico de los candidatos posibles (Richino, 1996).

En un proceso de selección de personal, la evaluación psicolaboral, es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización (Albajari & Mames, 2005).

Según Castro Solano (2004) dentro del área laboral, las destrezas más valoradas en el ejercicio profesional de los psicólogos son la confección de informes psicológicos, la elaboración de perfiles para los cargos a cubrir, la selección de personal, la toma y evaluación de psicotécnicos y el desarrollo de programas de capacitación de personal.

3.2 Evaluación psicológica en el ámbito laboral:

Al hablar de evaluación psicológica, no solo se hace referencia al diagnóstico, sino que implica también identificar, rotular, intervenir, pronosticar. Su utilidad se basa para la toma de decisiones. También se miden atributos de conducta como la motivación, la ansiedad, la inteligencia, el afrontamiento y la personalidad (Borja, 2004).

La evaluación psicológica, con respecto a la personalidad de los postulantes, provee datos demostrativos que no surgen a partir de las entrevistas de selección. Las conclusiones se plasman en un informe en el cual se describe el potencial del entrevistado para el puesto de trabajo. Los tests complementan la entrevista de selección. Los más utilizados son el *test de Rorschach*, el *test de Persona Bajo la Lluvia* y el *Test Visomotor de Bender*.

Mientras que la administración de un psicotécnico se realiza en instancias finales de un proceso de selección, previamente, durante la etapa de entrevistas, es muy común implementar el *Assesment Method Center* (en su traducción, evaluación) para conocer el comportamiento de los candidatos a evaluar dentro de un grupo. Analizar sus rasgos de personalidad y competencias a través de ejercicios que generen o provoquen la interacción grupal. Un *assesment center* se destaca por su valor predictivo, ya que se ponen en acción competencias o roles exigidos para un puesto de trabajo (Alles, 2006).

Los *assessment center* se componen de diferentes ejercicios que evalúan la conducta directiva. Además de utilizar test tradicionales de personalidad y entrevistas, se realizan ejercicios como *role-playing*, de discusión grupal o el test *in-basket*. Este último se trata de mostrarles a los candidatos cartas y mensajes telefónicos, entre otros, simulando los que tendrían en el puesto real y se les pide que los organicen de la misma manera en que lo harían en su situación real (Salgado & Moscoso, 2008).

Para evaluar el desempeño para la adecuación persona-puesto se debe tener en cuenta tres factores: el perfil del puesto (lo que hará el empleado), el perfil del empleado, hace referencia a quien realizará las tareas y, el perfil de la empresa, que alude a como lo harán (Albajari & Mames, 2005).

Se utilizan herramientas como *la evaluación de desempeño*: con una fijación de objetivos, la evaluación debe ser vista desde tres puntos; la mirada de la propia persona (autoevaluación), la mirada del jefe y el punto de vista del jefe del jefe (Alles, 2006)

Feedback 360° o Evaluación 360°: Aporta diferentes miradas sobre el evaluado desde los aportes y consultas hechas a distintos niveles de la empresa, y en ocasiones, a personas externas de la misma, ya sean clientes o proveedores. Incluye la autoevaluación del individuo y la mirada de sus superiores y pares (Edwards & Ewen, 1996).

El *Feedback 180° o Evaluación 180°* es similar a la anterior pero con una versión más reducida. Aquí no participan los subordinados de la evaluación, se aplica en donde no hay niveles superiores dentro del empresa (firmas profesionales o empresas con varios socios). Las miradas son aportadas de la consulta desde los distintos niveles de la organización y también, desde personas externas a la misma, ya sean clientes o proveedores (Edwards & Ewen, 1996).

La utilización de las BEI (*Behavioural Event Interviews*) o entrevistas por incidentes críticos, aquí los individuos reflexionan sobre situaciones en contextos laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que luego analicen qué aspectos contribuyeron a ello (Gil Flores, 2007).

Las *fichas de evaluación*: documentos que permiten determinar los grados de cada competencia. Es factible evaluar el desarrollo de cada competencia teniendo en cuenta las posibilidad de que el desempeño cotidiano de una persona manifieste diferentes grados de la misma competencia (Alles, 2006).

La evaluación presenta dos objetivos básicamente: uno psicosocial y otro administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación colabora al desarrollo individual y a que las personas se adapten al ambiente laboral, cuya finalidad es conocer el rendimiento de los empleados, sus conductas, cualidades, deficiencias, y potenciales de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve para la selección del personal más apto para cubrir los puestos de trabajo, a tomar decisiones sobre incrementos salariales o llevar a cabo acciones formativas, entre otros propósitos (Gil Flores, 2007).

3.3 La Búsqueda Laboral

El consultor asignado para cada búsqueda es el responsable de decidir qué fuentes de reclutamiento son las más adecuadas. La complejidad de la búsqueda va a depender del puesto, algunas búsquedas pueden requerir la publicación de un anuncio, mientras que para una posición que es menos compleja pero con más urgencia por cubrir la vacante, solo se requiere consultar a la base de datos (Chavez Paz, 2000).

Teniendo en cuenta la especialización que se requiere, también se puede recurrir a bolsas de trabajo de las Universidades y de Cámaras Empresariales. Además, las consultoras reciben presentaciones espontáneas constantemente, las personas hacen llegar sus currículums en búsqueda de trabajo. También pueden ingresarlos a páginas web y plataformas que empresas y consultoras pagan por ese servicio (Chavez Paz, 2000).

Para Treviño (2009), el reclutamiento a través del uso del internet y sus distintas aplicaciones, les permite a las empresas tener la capacidad de realizar el proceso de búsqueda donde se pueden contactar a los candidatos desde cualquier parte del mundo.

A través de internet se lanza la oferta de empleo masivamente a una gran cantidad de posibles candidatos. Se aprovechan las cualidades de todo tipo de comunicación, es un proceso económico con relación al volumen de candidatos a los que se llega a contactar. La desventaja es que el reclutamiento por esta vía exige un gran volumen de trabajo de preselección debido a la cantidad de candidatos que suelen responder a las ofertas (Alvarez, 2000).

Castro et al., (2016) indican que en la actualidad, las redes sociales tienen un rol fundamental en la selección y reclutamiento, específicamente en el primer paso dentro de la gestión del sistema de recursos humanos. Esta herramienta forma parte de los métodos utilizados en la modalidad llamada *e-recruitment*, que se define como un sistema de captación y selección de nuevos talentos a través de internet.

Según Treviño (2009) entre las innovaciones más utilizadas dentro del proceso de selección de personal están los medios para realizar entrevistas online, y las diversas plataformas de gestión de candidatos. Este tipo de reclutamiento permite recibir currículums de acuerdo con los perfiles que solicita la empresa de manera más rápida, como proveer más información del perfil requerido y del puesto de trabajo. Como así también, obtener y filtrar candidatos para luego evaluar y determinar cuáles son los más indicados para el puesto.

El reclutamiento suministra la materia prima para la selección: los candidatos. La selección tiene como finalidad escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización o empresa (Chiavenato, 1999).

En la selección como proceso de decisión, existen tres modelos de comportamiento. Según el autor Chiavenato (1999), en el *modelo de colocación* hay solo un candidato para un puesto que debe ser cubierto por él. En la que el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna. En el *modelo de selección*, hay varios candidatos para cubrir solo una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso. En cambio, en

el *modelo de clasificación*, hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Pueden suceder dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. En caso de ser rechazado entra a participar en los otros cargos vacantes. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características.

3.4 El proceso de Selección de Personal

La selección de personal es un proceso en el que las organizaciones (empresas, instituciones, etc.) deciden cuál de los candidatos aspirantes para un determinado puesto laboral resulta ser más apto para desempeñarlo (Salgado, Moscoso & Lado, 2006).

La finalidad es encontrar a la persona más apta para la vacante vigente, aquella que pueda satisfacer los requerimientos de la empresa y estar acorde con la cultura de ésta (Chiavenato, 2001).

No se debe dejar de mencionar que la cultura organizacional de una empresa comprende al patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus integrantes. Estos son quienes determinan en gran parte la cultura dentro de la empresa. Un clima organizacional apropiado (interacciones entre los miembros y las características de la empresa) y una cultura colectiva, facilitaran que se desarrollen compromisos en beneficio de la organización. Desarrollar una organización con una alta calidad de vida para el trabajador, logrando que las personas se sientan más a gusto con sus aportes y por ende, más productivas (Salazar et al., 2009).

La selección de personal implica tres aspectos: emplear instrumentos evaluativos, que tales instrumentos permitan tomar la decisión acerca si el sujeto es acorde al puesto y que los instrumentos deben ser utilizados por un profesional experto (Salgado, Moscoso, & Lado, 2006).

Todo proceso de selección comienza con la construcción del perfil acorde al puesto a cubrir. Se analizan las funciones y tareas, evaluando el nivel de

complejidad que requiera la posición del puesto. A partir de estas surgirán las distintas aptitudes, habilidades y conocimientos que se pretenden que el candidato desempeñe en su labor (Chavez Paz, 2000).

El objetivo del proceso de selección es hallar a una persona que se encuentre más próxima del ideal para cada puesto: el perfil. Un buen candidato es aquel quien logra desempeñar sus aptitudes al máximo, beneficiando a la empresa y satisfaciendo sus aspiraciones personales (Chavez Paz, 2000).

Al conocerse el perfil, las funciones, tareas, responsabilidades a desempeñar y las características exigidas por la organización, se podrá dar inicio al reclutamiento. Refiere al proceso por el cual la empresa se encarga de buscar candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos a cubrir (Chiavenato, 2001).

Luego se proseguirá con el proceso de selección en sí. Comienza con una fase de diseño, basado en las exigencias del cargo, se enumeraran los criterios, las competencias a evaluar, y las técnicas a utilizar para este propósito. Aquí es en donde se aplican las pruebas psicotécnicas con su respectivo informe de los resultados del candidato, observaciones y posibles recomendaciones para el cargo que posiblemente pueda ocupar. Se utilizarán como herramienta el currículum vitae, la entrevista, test laborales como psicotécnicos y exámenes médicos preocupacionales (Ordóñez, 1996).

3.5 Selección de Personal Tradicional versus Selección de Personal Estratégica

Actualmente pueden identificarse dos modelos de selección, el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégica (Salgado, Moscoso & Lado, 2006).

El modelo tradicional asume que un empleado hará las mismas tareas año tras año logrando una estabilidad productiva. Las organizaciones que emplean

este modelo tradicional realizan el proceso de selección en base al currículum vitae, la entrevista y las referencias. Incluyendo también el uso de tests y exámenes profesionales, este sería el modelo clásico empleado por la mayoría de las empresas y organizaciones. Si el candidato cumple con los conocimientos y experiencia requeridas para el puesto, hay muchas posibilidades de que pueda lograr con eficacia el trabajo que se le demandará (Salgado et al., 2006).

En cuanto al modelo de selección de personal estratégica, su concepción es en base a una mirada diferente hacia el mercado laboral, partiendo de la premisa de que el mercado económico se mueve en escenarios volátiles y cambiantes, gobernados por la globalidad. Una consecuencia de este escenario volátil son las nuevas demandas para los recursos humanos de las organizaciones. El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios requieren que los empleos demanden más en términos de procesamiento de información y toma de decisiones, en la incrementación del trabajo en equipo, con una mayor interdependencia entre los empleados (Salgado et al., 2006).

Años atrás, las tareas de los puestos de trabajo eran previsibles y por lo general se realizaban de manera individual. Se privilegiaba el perfil cuya características personales permitían a los candidatos asumir determinadas conductas. La estabilidad era más apreciada que la innovación como vocación. Hoy en día, debido a los avances tecnológicos y a la globalización, las tareas resultan más complejas, la mayoría se realizan en equipo. En la actualidad, se habla de gestión por competencia, es decir, patrones de comportamientos que otorgan un desempeño superior en el puesto de trabajo, que pretende obtener el máximo aprovechamiento del potencial del empleado (Chavez Paz, 2000).

Considerando que la característica esencial de los empleos será su volatilidad y el frecuente cambio de tareas, el modelo estratégico considera que el hecho de que una persona se desempeñe muy bien en su tarea y cuente con los conocimientos necesarios, no proporciona garantía de ser eficaz y productiva en el futuro. Por lo tanto, se requerirán características como capacidad de aprendizaje, innovación, creatividad, trabajo en equipo, adaptación y flexibilidad, motivación,

destreza para el uso de tecnologías, otras como estabilidad emocional, comunicación e idiomas. Estas características, entre otras, requieren utilizar instrumentos muy diferentes a los utilizados por el modelo tradicional. Estos implican tests de habilidad mental, inventarios de personalidad basados en el *Big Five*, el empleo de entrevistas conductuales estructuradas, tests de juicio situacionales o simulaciones. Tales instrumentos se utilizan conjuntamente para elaborar ecuaciones predictivas según el criterio que se quiera predecir, por ejemplo el desempeño, el progreso de carrera, la formación, la conducta o autoevaluaciones (Salgado et al., 2006).

Actualmente las grandes compañías multinacionales, incorporan el concepto de competencia en relación con las habilidades y características personales. En la evaluación por competencias es fundamental que el consultor sepa que competencias serán necesarias para el puesto que se pretende cubrir. Para ello se utilizan métodos y herramientas como assesmnet center, dinámica de grupo, pruebas de trabajo, entrevistas, test de aptitudes y de personalidad (Alles, 1999).

Tradicionalmente, se partía de la definición de puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar las competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y comportamientos de las personas que hacen eficaz las tareas de un puesto de trabajo. Al tomar en cuenta las competencias, implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a observar comportamientos que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades. Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y tests psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario emplear técnicas que tomen en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo (Mitrani, 1992).

3.6 Las competencias

El concepto de competencia fue creado por David McClelland en 1973, como respuesta a la insatisfacción con las formas tradicionales que se utilizaban para predecir el rendimiento en el trabajo. El autor McClelland (1973), opinaba que los tests de aptitudes tradicionales y de conocimientos no predecían el rendimiento en pruebas o éxito en la vida; y que a menudo se encontraban sesgados contra las minorías, mujeres y personas de nivel socioeconómicos bajos.

Descubrió que para predecir con mayor eficacia, era necesario estudiar a las personas desde el trabajo, comparando las características de quienes son exitosos con las de quienes son solo promedio. Por ello las competencias están relacionadas con evaluar aquellas particularidades que causan un rendimiento superior en el trabajo (McClelland, 1993).

El concepto de competencia y su relación con el trabajo, dan respuesta al mundo laboral actual, en donde predominan la fluidez y el cambio exigiendo cada vez más a las habilidades individuales. Dentro de la psicología, las competencias responden al marco de la psicología cognoscitiva y constructivista, concibiendo mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el modo de procesar la información y en la adaptación del sujeto (Trujillo, 2000).

Actualmente, para ocupar un determinado puesto, no es suficiente contar con conocimientos técnicos sino que también se requieren de otras características acordes con la cultura empresarial, estas características son nombradas como competencias de gestión. También, de acuerdo al cargo a cumplir, pueden ser llamadas competencias de conocimiento o específicas (Alles. 1999).

Las competencias pueden definirse de diferentes maneras: según Spencer y Spencer (1993) es una característica propia de la persona, relacionada con el rendimiento efectivo en una situación de trabajo, en base a un criterio.

Ansorena Cao (1996) plantea las competencias como atributo conductual de un sujeto, característica de su comportamiento que orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Woodruffe (1993) afirma que son conductas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Según diferentes escuelas, las competencias también se pueden clasificar del siguiente modo:

Mertens (1997), relaciona las competencias laborales con las habilidades de competitividad, rendimiento y gestión de recursos humanos, ya que hubo una necesidad de la empresa por distinguirse en el medio a partir del progreso de sus recursos humanos. A partir de la escuela de pensamiento funcionalista, este autor clasifica a las competencias en genéricas, específicas y básicas. Las competencias *genéricas* son las que muestran un fuerte emparejamiento con los comportamientos y actitudes laborales, como habilidad de trabajo en equipo, negociación y planificación. Las competencias *específicas* son las que dan a conocer aspectos técnicos, que se relacionan con la ocupación y difícilmente trasmisibles a otros medios laborales, tales como, la operación de maquinaria especializada y la formulación de proyectos de infraestructura. Por último distingue las competencias *básicas*: aquellas que se obtienen en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo la habilidad para leer y escribir, comunicación oral y cálculo.

Soriano y Albiol (1999), los cuales pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, enuncian las competencias como técnicas o de puesto, es decir, cualidades idóneas que debe poseer un trabajador en el puesto que cubre. También, estos autores mencionan a las competencias directivas o genéricas, aludiendo a la conducta observable y usual que permite el logro de una persona en su oficio directivo.

Desde la escuela de pensamiento holista, Bunk (1994) clasifica las competencias de la siguiente forma: 1) Competencia *técnica*: tienen que ver con el saber y habilidades para las tareas. 2) Competencia *metodológica*: es la cual involucra el procedimiento exacto a la tarea que se debe llevar a cabo teniendo en cuenta cualquier inconveniente que esté presente. 3) Competencia *social*: relacionarse y aportar de manera comunicativa y benéfica, dando a conocer ayuda y colaboración por el grupo y comprensión interpersonal. 4) Competencia

participativa: hacer parte de la empresa en su contexto laboral, en su entorno, habilidad de organización, decisión y de llevar a cabo responsabilidades otorgadas.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993), clasifican las competencias en:

- 1) Competencias de *desempeño y operativas*: disposición al resultado.
- 2) Competencias de *ayuda y servicio*: orientación al cliente.
- 3) Competencias de *influencia*: aquí se destacan la persuasión, conciencia organizativa y la construcción de relaciones.
- 4) Competencias *directivas*: actitudes de mando, trabajo en grupo y cooperación, y liderazgo de grupo.
- 5) Competencias *cognitivas*: pensamiento analítico, conceptual, capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- 6) Competencias de *eficacia personal*: autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

Estas competencias nombradas anteriormente, Spencer y Spencer (1993), las han incluido en el *Modelo del Iceberg*, en el cual las dividen en dos grupos: las destrezas y conocimientos, las cuales son las más notorias y plausibles de detectar y desarrollar; y por otro lado, el concepto de sí mismo y rasgos de personalidad, las cuales son más profundas y difíciles de visualizar en la persona.

Puede concluirse que las competencias son características de la personas que se manifiestan cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo de manera exitosa en relación causal con el rendimiento laboral (Trujillo, 2000).

3.7 La Entrevista por Competencias

El instrumento más utilizado en selección de personal es la entrevista. Numerosos estudios concuerdan que el 100% de los contratados en un puesto laboral, superan al menos una entrevista durante el proceso de selección (Salgado & Moscoso, 2005).

La entrevista es la herramienta por excelencia en el proceso de selección de personal, es el factor más influyente en la decisión final de la aceptación de un candidato (Alles, 2004). Su principal objetivo es conocer y evaluar las cualidades,

capacidades e intereses de los postulantes para poder acceder a un determinado puesto de trabajo (Albajari, 2004).

Según Richino (2000), la entrevista presenta tres etapas. En primer lugar ocurre el *caldeamiento*: en donde el protagonista es el entrevistador. Consiste en generar un clima adecuado para que la entrevista pueda llevarse a cabo de manera adecuada, disminuir las ansiedades, empatizar con el candidato. La autora Chaves Paz, (2000) menciona que la ansiedad siempre está presente, bajo diferentes niveles, en todos los participantes de una entrevista. Ya sea por el nerviosismo y la inquietud que genera lo desconocido y por la propia ansiedad por conseguir ser elegido. Realizar comentarios generales para relajar la atención del postulante es un buen recurso por parte del entrevistador para bajar su nivel de ansiedad. Quien entrevista también muestra ansiedad, signos de ella pueden hacer de una entrevista, una entrevista más estereotipada o más extensa, minuciosa con preguntas innecesarias.

En segundo lugar, a medida que avanza la entrevista se invierten los roles, en donde el protagonismo lo tiene el postulante y el entrevistador solo interviene con preguntas aclaratorias, su función aquí es configurar y organizar los datos que recibe. Al finalizar la entrevista se produce una conclusión y cierre: el entrevistador provee información evacuando dudas por parte del entrevistado, se realiza una devolución y síntesis (Richino, 2000).

Las entrevistas se pueden clasificar del siguiente modo: 1) la entrevista estructurada, se basan en un temario o cuestionario, ya diseñado, con temas específicos a examinar. La información obtenida a través de esta entrevista se puede clasificar y volcar en un formulario. Se pueden adjuntar observaciones. 2) la entrevista semiestructurada: se evalúa al candidato en base a como se va desarrollando la entrevista a través de determinados disparadores. 3) la entrevista no estructurada, no hay una estructurada predeterminada, aquí el entrevistado se va desenvolviendo por sí mismo. Quien entrevista está atento a observar en como el candidato estructura sus ideas en tiempo y espacio (Richino, 1996).

Según Ibáñez y Martín (1986) las entrevistas pueden clasificarse de dos maneras diferentes, según su propósito y según su conducción. Según el tipo de conducción, estas pueden ser: de manera planificada (recogen información concreta sobre los aspectos que se quieren explorar), semi libre (el entrevistador cuenta con un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad), libre (se desarrolla con gran fluidez), de tensión (pretende conocer el comportamiento del entrevistado exponiéndolo a situaciones tensas).

Hay entrevistas que se llevan a cabo de manera grupal, varios candidatos son entrevistados por una o varias personas simultáneamente, estos estilos de entrevistas son de gran utilidad para seleccionar mandos, ya que se observan de qué manera interactúan los candidatos entre sí (Ibáñez & Martín, 1986) o como sostiene Chaves Paz (2000), entrevistar a un grupo de candidatos postulados implica evaluar el comportamiento de uno con respecto al resto, se utiliza la selección para confrontar posturas o discutir ante un hecho, teniendo en cuenta el perfil del puesto.

Por el contrario, las entrevistas de estilo designado *Pannel Interview*, son aquellas en donde varios entrevistadores interrogan al mismo tiempo a un mismo candidato (Ibáñez & Martín, 1986).

La metodología de la *entrevista por competencias* es la más utilizada, pudiendo inferir cómo será la conducta del candidato en situaciones futuras a través del diálogo. En tanto que para una entrevista individual, es decir, entre un selector y un candidato postulante, la entrevista ocurre en espacio y tiempos acotados (Richino, 1999). Para las entrevistas grupales, la técnica de evaluación difiere totalmente.

El mercado demanda la necesidad de captar talentos en las personas candidatas. A través de la *entrevista por competencias* se captan estos talentos o competencias, como por ejemplo: iniciativa, autonomía, capacidad de negociación, adaptabilidad, comunicación verbal, efectividad personal, trabajo en equipo, resolución de problemas, entre otras. Esta característica es lo que diferencia a la *entrevista por competencias* de una entrevista normal, la cual pone foco solo en los conocimientos necesarios y específicos para el puesto. Por ejemplo para un

cargo de recepcionista, estos conocimientos específicos serían saber recibir y transferir una llamada telefónica, enviar un e-mail y tener conocimientos de microsoft office (Alles, 2006).

Este tipo de entrevista es primordial para quienes aplican el esquema de gestión por competencias, objetiviza la selección centrandolo en hechos puntuales, es decir, permite inducir al entrevistado a que conteste sobre hechos, dejando a un lado opiniones o pareceres. La *entrevista por competencias* permite conocer a la persona entrevistada, identificar sus comportamientos y explorar su pasado con el fin de conocer su comportamiento laboral, pudiendo predecir como actuara en situaciones similares (López, 2010). Es fundamental observar las conductas pasadas como predictores de conductas futuras (Hernández, 2016).

Siguiendo las líneas del autor López (2010), quien entrevista tendrá en cuenta las competencias técnicas y profesionales, la experiencia funcional, las capacidades sociales para establecer un completo perfil profesional. La selección es más objetiva ya que las competencias profesionales son del individuo y no del puesto en sí.

Identificar las habilidades y las conductas determinantes en la divergencia entre desempeños normales y excepcionales es el objetivo de la *entrevista por competencias* (Fernández & Baeza, 2011).

4. Metodología:

4.1 Tipo de estudio: Descriptivo

4.2 Participantes:

Los participantes del estudio fueron quince personas, diez candidatos citados a realizar la entrevista por competencias, de manera grupal para cubrir la vacante para Ejecutivo Comercial en Ventas y cinco personas para el puesto de Encargado de Ganadería y Estructura, en este caso, las entrevistas fueron individuales.

Los postulantes para Ejecutivo de Ventas tenían un promedio de 36 años, sexo indistinto, secundario completo.

Los candidatos para Encargado de Ganadería y Estructura eran profesionales, licenciados en carreras afines, personas de sexo masculino con conocimientos en Agrícola ganadera. El promedio de edad era de 37 años.

También participó el coordinador y dueño de la consultora, especializado en psicología laboral y coaching organizacional, quien desempeñó el rol de entrevistar a los candidatos para cada ocasión.

4.3 Instrumentos:

Registros escritos de la observación participante activa de la entrevista grupal.
Registros escritos de la observación participante activa de la entrevista individual.
Registros escritos de la observación no participante de la comunicación entre el cliente y el coordinador de la consultora con el objetivo de mejorar aspectos en cuanto a la búsqueda de perfiles.

Entrevista semidirigida al coordinador con el fin de conocer cuáles son las competencias más requeridas y saber cómo es la organización de la entrevista como herramienta para llevar a cabo ambos procesos de selección.

4.4 Procedimiento:

La recolección de datos se realizó dentro de la consultora de recursos humanos donde fueron llevadas a cabo las observaciones participantes de las entrevistas tanto individuales como grupales que se realizaron durante un periodo de 3 meses. Las entrevistas individuales se efectuaron a diario durante 30 minutos y las grupales una vez por semana, los días lunes durante 60 minutos. En la entrevista individual lo que se buscó fue cotejar y desarrollar la información obtenida en el curriculum vitae, mientras que en la entrevista grupal se hizo foco en los comportamientos a evaluar.

La observación no participante entre el cliente y el coordinador, en donde el cliente realizaba una devolución (vía email o telefónicamente) sobre los aspectos a mejorar en cuanto al perfil de los postulantes y así tenerlos en cuenta para futuras

instancias. La comunicación se efectuó semanalmente, en un tiempo no mayor de 15 minutos.

Se realizó la entrevista al coordinador de la consultora para indagar sobre la entrevista por competencias con una duración entre 20 y 30 minutos.

5. Desarrollo:

Descripción de los participantes:

El presente trabajo fue llevado a cabo dentro de una prestigiosa consultora de recursos humanos, la cual brinda diversos servicios a empresas clientes, dentro de los cuales se destacó e hizo foco en el proceso de selección de personal.

Los participantes para este estudio se dividieron en dos grupos, un primer grupo, conformado por diez personas candidatas con quienes se llevó a cabo el proceso de selección para el puesto de ejecutivos comerciales, el cargo era de comercial en ventas. Si bien los participantes eran de ambos sexos, uno de los requisitos excluyentes era que debían tener entre 24 y 55 años de edad. En cuanto al nivel educacional debían tener secundario completo y contar con experiencia laboral en ventas como requisito fundamental y excluyente.

Se convocaron a entrevistarlas de manera grupal, ya que fue una búsqueda masiva a la que se debía enviar al cliente al menos cinco candidatos tentativos durante la misma semana de entrevistarlos. Como sostienen los autores Ibáñez y Martín (1986), las entrevistas grupales son de gran utilidad para seleccionar mandos.

De los diez participantes, cuatro eran hombres y seis mujeres, entre las mujeres solo una de ellas tenía 50 años, el resto rondaban entre los 27 y 40 años, al igual que los hombres.

La presencia en ellos, tanto para el género femenino como masculino, era uno de los requisitos a ser evaluados por los que la mayoría de ellos se presentaban vestidos muy formales para la ocasión. Otro factor a destacar en ellos fue la puntualidad a la hora de ser citados en la consultora, solo uno de ellos, en este caso una mujer, llegó 15 minutos más tarde.

El segundo grupo de participantes, era de número más reducido, teniendo en cuenta el perfil de la persona para el cargo a cubrir, en este caso debía ser un encargado de ganadería y estructura dentro del rubro agrícola ganadero. Se entrevistaron cinco personas para este puesto laboral, debían tener entre 24 y 50 años, como requisitos excluyentes debían ser personas de género masculino y profesionales con conocimientos en agricultura, específicamente en ganadería. Algunas entrevistas son previamente planificadas, ya que a partir de estas, se recogen información concreta sobre los aspectos a explorar (Ibáñez & Martín, 1986).

La característica particular de estos participantes es que solo uno de ellos vivía en CABA, el resto de los candidatos residían en el interior del país.

Para esta búsqueda la persona debía radicarse en el norte argentino, más específicamente vivir en el campo, zona rural. Estos participantes debían tener muy claro que la oferta laboral implicaba un cambio de residencia.

5.1 Objetivo específico 1: describir el proceso de selección por competencias para una búsqueda individual específica.

Se comenzó a diseñar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección para la búsqueda de un encargado de ganadería y estructura a partir de los señalamientos que pretendía el cliente, importante empresa agrícola ganadera. Los detalles del puesto a cubrir eran los siguientes: la búsqueda se basaba en un encargado de ganadería y estructura, para radicarse en el norte del país. Llevar adelante las tareas de gestión y administración era su principal función.

El objetivo del puesto era llevar un plan de trabajo ordenado, apegado a los procesos de la compañía, orientado a resultados medibles que se debían reportar. Como dice el autor Chiavenato (2001), la finalidad es encontrar a la persona más apta para la vacante vigente, aquella que pueda satisfacer los requerimientos de la empresa y estar acorde con la cultura de ésta. Es decir, una empresa alimenticia líder en el norte argentino, de origen familiar, que desarrolla prácticas de producción sustentables con un directorio y management joven.

En cuanto al perfil requerido para la vacante de encargado de ganadería y estructura, se buscaba alguien que pudiera gestionar y reportar las tareas de cría, recría y engorde de corral, asimismo, dar soporte en cuestiones de documentación y administración, poseer conocimiento en el sistema de gestión finnegans. Quien ocupase el cargo debía vivir en el campo y tener a su cargo capataces en diferentes tareas. Se necesitaba de alguien que pudiera mejorar los reportes y la organización de las tareas. El desafío más importante para el nuevo encargado era precisamente, lograr ese ordenamiento.

Luego de contar con esta especificación de detalles y conocer la remuneración pretendida, se procedió a redactar el aviso de la oferta laboral. Citando a Chiavenato (2001), una vez definido el perfil, las funciones, las tareas, las responsabilidades a desempeñar y las características exigidas por la organización, se puede dar inicio al reclutamiento, que refiere al proceso por el cual la empresa se encarga de buscar candidatos cualificados con el perfil adecuado hacia los puestos a cubrir.

El portal principal que se tuvo en cuenta fue la publicación de la búsqueda en las facultades de Agronomía de la Ciudad de Buenos Aires e interior del país. Secundariamente se utilizaron como fuentes los canales de LinkedIn y portales como ZonaJobs y Bumeran, así como redes sociales. También el contacto directo con personas cercanas que cumplían con los requisitos del perfil a cubrir. Como sostiene Chavez Paz (2000), al tener en cuenta la especialización que se requiere, también se puede recurrir a bolsas de trabajo de las Universidades y de Cámaras Empresariales. También las personas pueden ingresar sus currículums a páginas web, plataformas que empresas y consultoras pagan por ese servicio.

A partir de la sumatoria de currículums que se recibían vía email, comenzó el proceso de lectura y análisis de los mismos en base al modelo de competencias, como dice Alles (1999) actualmente las grandes compañías multinacionales, incorporan el concepto de competencia en relación con las habilidades y características personales. En la evaluación por competencias es fundamental que el consultor sepa que competencias serán necesarias para el puesto que se pretende cubrir.

De la entrevista semidirigida con el coordinador, se conocieron cuáles fueron las competencias que requería el puesto, por lo tanto, las competencias que el postulante debía poseer eran, fundamentalmente, capacidad de liderazgo y flexibilidad, poder lograr la conducción del equipo de trabajo y de cada uno de sus integrantes, además de poseer conocimientos en administración. El puesto implicaba tener a cargo capataces en distintas áreas y además, mejorar los reportes y tareas en gestión y administración. Según Spencer y Spencer (1993) clasificarían estas competencias como competencias directivas aquellas como actitudes de mando, trabajo en grupo y cooperación y liderazgo y en competencias de eficacia personal, es decir, autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

Se realizó en conjunto con el director de la consultora, una lectura y evaluación de los currículums, es decir, la comparación entre los mismos y se decidió quiénes eran perfiles aptos y quiénes no.

De los registros escritos de la observación participante activa, se observó que una vez analizada la historia laboral contemplando el rubro, se pasó a la instancia de contactar aquellos candidatos preseleccionados. El primer contacto fue a través de una llamada telefónica, en esta instancia se le comentó a la persona que había sido seleccionada para pautar una entrevista laboral con el fin de conocerla y comentarle acerca de la propuesta laboral. Aquellas personas residentes en CABA, se las citó en la oficina de la consultora, en cambio, quienes residían fuera de la ciudad de Buenos Aires, se los invitó a presenciar la entrevista vía Skype. Se pautaba un día y horario acordes tanto para el entrevistado como para el entrevistador. Como lo menciona Treviño (2009), a través del uso de internet y sus distintas aplicaciones, se pueden realizar procesos de reclutamiento y selección desde cualquier lugar del mundo, aprovechando los diferentes canales de comunicación. Castro et al, (2016) nombra esta modalidad como *e-recruitment*.

En ambas entrevistas, presenciales y a través de Skype, se basó en conocer e indagar acerca las competencias ofrecidas por el candidato, evaluar fortalezas y sus debilidades, en chequear la información brindada a través del currículum y si había alguna información faltante. Explorar todos sus datos y

conocer sobre sus expectativas con respecto a la posición. Preguntas tales como, si contaban con experiencia en el rubro agrícola ganadero en cuanto al área de gestión y administración, si han tenido personal a cargo y por sobre todo, la más indispensable era si estaban dispuestos a irse a vivir al campo. Más allá de la experiencia, esta última pregunta en base a su respuesta era definitiva para continuar o no con la entrevista.

En sí, en conocer las capacidades, rasgos, habilidades, competencias e intereses actuales y potenciales del candidato con el fin de determinar el grado de adecuación al puesto. Para Trujillo (2000), el concepto de competencia y su relación con el trabajo, dan respuesta al mundo laboral actual, en donde predominan la fluidez y el cambio exigiendo cada vez más a las habilidades individuales.

Basándose en las competencias requeridas para este puesto (liderazgo y flexibilidad para la conducción de equipo), de los registros hechos durante la participación activa en las entrevistas se observó que, durante el caldeoamiento (Richino, 2000) tanto en la entrevista presencial como en las realizadas a través de Skype, se indagó acerca de experiencias laborales previas, sobre como aspiraron a liderar un grupo y tener a cargo un equipo de trabajo, que relataran su experiencia y si tuvieron desafíos que sobrellevar, como los resolvieron.

Otro tema que también se tocó en estas entrevistas fue el de familia, ya que muchos candidatos tenían una constituida y el puesto incluía irse a vivir a otro lado, al campo.

A medida que avanzaba la entrevista se invertían los roles, en donde el protagonismo lo tenía el postulante y el entrevistador solo intervenía con preguntas aclaratorias, su función fue de configurar y organizar los datos que recibía (Richino, 2000) por ejemplo se preguntó si tenían hijos, cuales eran sus edades y si estaban dispuestos a mandarlos a una escuela rural, si proyectaban ver a su familia viviendo en zona rural.

En ambas modalidades, entrevista presencial o vía Skype, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, se evaluó al candidato en base a como se iba

desarrollando la entrevista a través de determinados disparadores (liderazgo, familia y flexibilidad para el cambio de lugar de residencia).

La metodología de la *entrevista por competencias* es la más utilizada, pudiendo inferir cómo será la conducta del candidato en situaciones futuras a través de diálogo. En tanto que para una entrevista individual, es decir, entre un selector y un candidato postulante, la entrevista ocurre en espacio y tiempos acotados (Richino, 1999). Al finalizar la entrevista, se realizó un repaso de las notas tomadas durante ella, una revisión del currículum y se decidió si era un perfil apto o no para la vacante a cubrir.

En caso afirmativo, se contactaba a la persona, por lo general durante el mismo día post hecha la entrevista y se les comentaba acerca de los pasos a seguir para una segunda instancia de entrevista, esta misma consistía en la resolución de un problema que se detallará y ejemplificará en el objetivo específico 3.

5.2 Objetivo específico 2: describir el proceso de selección por competencias para una búsqueda grupal masiva.

Para la búsqueda de ejecutivos comerciales en ventas de sistemas de alarmas, el proceso de reclutamiento comenzó a partir de la publicación de la oferta laboral a través de distintos portales de búsquedas: ZonaJobs, Bumeran y redes sociales. Todo proceso de selección comienza con la construcción del perfil acorde al puesto a cubrir. La selección de personal es un proceso en el que las organizaciones (empresas, instituciones, etc.) deciden cuál de los candidatos aspirantes para un determinado puesto laboral resulta ser más apto para desempeñarlo (Salgado, Moscoso & Lado, 2006). Se analizan las funciones y tareas, evaluando el nivel de complejidad que requiera la posición del puesto. A partir de estas surgirán las distintas aptitudes, habilidades y conocimientos que se pretenden que el candidato desempeñe en su labor (Chavez Paz, 2000).

La autora Chavez Paz (2000) sostiene que el consultor a quien se le asignó la búsqueda es el responsable de decidir que fuentes de reclutamiento son las más adecuadas para realizar la búsqueda en cada caso.

A partir de los registros escritos hechos durante la participación activa en esta instancia, la lectura de los currículums desde los portales se hacían en base a tres criterios: se marcaban de acuerdo a apto, no apto y dudoso (dejando abierta a una segunda relectura y compartir opinión en cuanto al análisis del mismo). Para Treviño (2009), el reclutamiento a través del uso del internet y sus distintas aplicaciones, les permite a las empresas tener la capacidad de realizar el proceso de búsqueda donde se pueden contactar a los candidatos desde cualquier parte del mundo.

A través de internet se lanza la oferta de empleo masivamente a una gran cantidad de posibles candidatos. Se aprovechan las cualidades de todo tipo comunicación, es un proceso económico con relación al volumen de candidatos a los que se llega a contactar (Alvarez, 2000).

Se observó que aquellos currículums que cumplían con los requisitos excluyentes, siendo estos: contar con experiencia previa en ventas, al menos dos años; y tener movilidad propia, eran citados inmediatamente a una entrevista que se realizaba un día semanalmente. Según, Castro et al, (2016) indican, que en la actualidad, las redes sociales tienen un rol fundamental en la selección y reclutamiento, específicamente en el primer paso dentro de la gestión del sistema de recursos humanos.

En algunos casos, se realizaba una pre entrevista telefónica cuando se observaba que en la lectura del cv había datos confusos o pocos claros, era indispensable explicitarlos por este medio.

La convocatoria a la entrevista generalmente era vía email, en algunos casos, telefónicamente. La característica de estas entrevistas era que cada semana se debían enviar al cliente al menos cinco candidatos posibles, por lo que se realizaba una búsqueda masiva de perfiles a entrevistar en primera instancia.

Las entrevistas por este motivo, eran grupales. Desde los registros de la observación participante activa, para las entrevistas grupales, la técnica de evaluación difería totalmente. Se utilizó el *Assesment Method Center* (en su traducción, evaluación) para conocer el comportamiento de los candidatos a evaluar dentro de un grupo. Analizar sus rasgos de personalidad y competencias a través de ejercicios que generaban o provocaban la interacción grupal. Se destaca por su valor predictivo, ya que se ponen en acción competencias o roles exigidos para un puesto de trabajo (Alles, 2006). Además de ahorrar tiempo, las entrevistas grupales permiten al selector observar los comportamientos de los entrevistados, como interactúan entre sí y tomar decisiones sobre los mejores candidatos e ir descartando aquellos que no se ajustan a puesto.

Se comenzaba la entrevista con una breve presentación (a través de un power point) de la empresa multinacional para la que serían contratados, haciendo foco en las características del puesto y la posibilidad de hacer carrera dentro de la misma, un modo de incentivar la motivación.

Luego de la presentación de la propuesta laboral, cuya finalidad, además de conocer la empresa con los diversos servicios y la venta de productos que ofrecía el cargo, también resultaba ser un recurso para canalizar la ansiedad de los postulantes (Chaves Paz, 2000) y anticiparse a posibles preguntas con el fin de obtener más información sobre el puesto laboral. Inmediatamente, se continuaba con la presentación de cada candidato, para ello se prepararon preguntas según la competencia definida, para el autor Ansorena Cao (1996) las competencias son un atributo conductual, característica del comportamiento que, orientado a la tarea, puede clasificarse de forma lógica y fiable. En este caso, según el registro de la entrevista semidirigida que se hizo al director de la consultora, la proactividad era una de las competencias fundamentales a evaluar. Durante la entrevista, se realizaron preguntas a modo que el entrevistado logre identificar ejemplos de trabajo para obtener comportamientos concretos. Tales preguntas, según el registro de las observaciones participativas durante las entrevistas fueron, por ejemplo, ¿desempeñabas ventas por objetivos? ¿Pudiste alcanzar los objetivos

propuestos? ¿Por qué creías que el cliente te compraba el producto que ofrecías? ¿Frente a situaciones problemáticas, como actuabas o las enfrentabas? Cuando algunos candidatos se mostraban débiles o dudosos en sus discursos, se recurría a señalarle cualquier objeto que se encontrase en ese momento sobre la mesa, y se le preguntaba ¿si tuvieses que venderme este objeto, como lo harías? A partir de este ejercicio se disipaban dudas.

Según Cardona y Chinchilla (1999), las competencias son aquellas cualidades que un trabajador debe poseer para el puesto que va a ejercer. También hablan de competencias directivas o genéricas, haciendo referencia a las conductas que permiten el logro de una persona en su oficio.

Al culminar la entrevista se les daba unas pautas a tener en cuenta para la segunda instancia de entrevista ya con el cliente, y en caso de ser necesario, se daba ciertas sugerencias y recomendaciones, más específicas y particulares para cada candidato a modo de devolución, valorando las capacidades laborales del empleado, en relación con el puesto de trabajo (Albajari & Mames, 2005).

Al finalizar con la entrevista, desde una observación participante se discutía con el director de la consultora sobre que candidatos resultaban ser más acordes al perfil del puesto, se seleccionaban los mejores candidatos en base a su experiencia laboral y desempeño durante la entrevista y luego se los contactaba en el transcurso del mismo día, citándolos para una segunda entrevista, en este caso, con el cliente.

5.3 Objetivo específico 3: Comparar las características de la entrevista por competencias para una búsqueda individual, específica y para una búsqueda grupal, masiva.

Se pudo observar, a través de los registros hechos durante participación activa en ambos procesos de selección que, la entrevista es la herramienta fundamental para tomar decisiones en el proceso de selección de personal. Es una situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración

de datos históricos, características personales, estilos vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición. El objetivo principal fue cotejar y desarrollar la información obtenida en el currículum.

A través de la entrevista semiestructurada, la evaluación del candidato va a depender según como se vaya desarrollando la entrevista a partir de determinados disparadores (Richino 1996).

Para la búsqueda de encargado de ganadería y estructura, la entrevista se dividió en dos instancias, una instancia de preselección y otra de selección. En el proceso de preselección se realizaron preguntas iniciales para continuar con la selección, tales preguntas fueron: 1- ¿Cuál es tu expectativa salarial (bruto)? 2- Queremos chequear contigo que eres consciente que deberás vivir en el campo de nuestro cliente. 3- ¿Contás con experiencia en el área de gestión o administración? ¿La misma se relaciona con el rubro agrícola y/o ganadero? Especificar las funciones que ejecutaste. 4- ¿Tuviste personal a cargo? ¿Cuántas personas aproximadamente? 5- ¿Contás con registro de conducir? 6- ¿Te trasladarías al campo con tu familia, parte de ella o solo? 7- ¿Contás con conocimientos informáticos? ¿Redactaste informes de gestión a gerentes o directores? Te solicitamos amplíes este punto. 8- Eres consciente que los horarios de trabajo en el campo no son tan rígidos como los de una oficina. Puede ocurrir ocasionalmente que haya que recibir proveedores y/o visitas fuera del horario laboral. ¿Contás con la disposición para solventar este tipo de situación eventual?

Quienes respondían satisfactoriamente estas preguntas, fundamentalmente, que la expectativa salarial del candidato fuera acorde a la que el cliente ofrecía y que no presentaran inconvenientes con el cambio de residencia, eran citados para realizar la segunda instancia de entrevista, la de selección. Para esta etapa, los candidatos debían resolver una situación puntual. La tarea a resolver fue la siguiente: el candidato debía leer un enunciado que trataba sobre las mejorías y el aumento de la diversificación de la producción, además de la ejemplificación de algunos inconvenientes que atravesó la empresa

durante el último año. Luego debían responder las preguntas que se presentan a continuación, en una duración no mayor a dos horas.

Las preguntas que se realizaban eran: A- ¿Cuál cree usted que es el principal inconveniente que se presenta? ¿Cómo llega a esa conclusión? B-¿Cómo presentaría ante la gerencia el estado de situación? ¿Qué acciones sugeriría inicialmente? C-¿Qué lectura le merece la carga actual del campo? ¿Cómo determinaría la carga óptima? D-¿Dónde realizaría las primeras inversiones, en caso de contar con un presupuesto de \$1.5 MM de manera inmediata? E-¿Qué acciones sugeriría para generar los recursos necesarios para otras inversiones que no sean cubiertas por este presupuesto inicial? F-¿Qué haría con los 3.500 terneros de recría que tiene el campo? G-¿Puede presentar un informe ordenando los datos mencionados, de modo tal de cuantificar las posibles pérdidas y los posibles ahorros?

Luego de administrar este cuestionario, las respuestas de cada candidato eran enviadas al área de recursos humanos de la empresa cliente, quienes se encargaban de continuar con el proceso a partir de la evaluación de las respuestas obtenidas a través del cuestionario. En el caso de las entrevistas individuales, es una modalidad utilizada de las BEI (*Behavioural Event Interviews*) o entrevistas por incidentes críticos, en donde los candidatos reflexionan sobre situaciones en contextos laborales (Gil Flores, 2007).

En cambio, para las entrevistas grupales, la modalidad de evaluación más utilizado es el *assessment center*, técnica de evaluación grupal que consiste en solicitar a las personas que resuelvan diferentes tipos de situaciones problemáticas que se les plantean. En este caso se lo utilizó como método de selección y evaluación de postulantes (ingreso). Fue diseñado en base a los comportamientos/ competencias a evaluar para el puesto comercial en ventas, con una duración de 60 minutos aproximadamente.

Teniendo en cuenta las fases del *assessment*, como primer instancia (caldeamiento) en una de las entrevistas, en las que se utilizó esta modalidad, se buscó generar un ambiente favorable para la emergencia del repertorio de roles

con los que intervinieron los candidatos participantes. El núcleo central fue la actividad de generar grupos de discusión, se dividió al grupo en dos, cada grupo estaba formado por cinco candidatos y se les planteó una situación problemática en la que debían discutir y llegar a un punto en común grupal.

La consigna fue: a partir de una lista de materiales e instrumentos náuticos, entre otras, ordenarlas de mayor a menor importancia frente a una situación de naufrago, “si estuvieras a la deriva, solo/a en el mar, ordenar los siguientes elementos de acuerdo a tu prioridad”. Aquí se tuvieron en cuenta quienes imponían liderazgo y demostraban un buen manejo de trabajo en equipo, características que se podían observar a través de la interacción entre los candidatos, quienes eran más extrovertidos con personalidad más fuerte, notoriamente imponían sus opiniones con respecto al grupo, otros se ubicaban en una posición de líder, organizando las distintas opiniones y unificando criterios, conduciendo al trabajo en equipo. Este trabajo resultó para ver quienes mantenían conductas más directivas y una adecuada conducción de las personas, reorganizando las tareas para el cumplimiento del objetivo común.

Los *assessment center* se componen de diferentes ejercicios a evaluar la conducta. Además de utilizar test tradicionales de personalidad y entrevistas, se realizan ejercicios como role-playing, de discusión grupal o el test in-basket (Salgado & Moscoso, 2008).

En esta fase el coordinador, director de la consultora, se retrajo y los participantes se adueñaron de la situación desplegando sus recursos.

Llegado al momento final se invitó al grupo a compartir comentarios, sentimientos y opiniones. Preguntas como ¿les gustó la actividad, que les pareció? ¿Cómo les resultó discutir y llegar a un acuerdo mutuo? Desde el lado de espectador se puede observar claramente quienes toman el rol de líderes e imponen su opinión sobre el resto de los participantes, quienes persuaden más que otros con argumentos.

La entrevista grupal permite observar en los candidatos sus habilidades comunicativas, conocer y explorar los detalles de sus currículums que serán luego evaluados. Cada postulante hace una breve presentación de sí mismo, de su

experiencia laboral y comenta acerca por que le interesa participar en dicho proceso de selección. Este tipo de entrevista son útiles para seleccionar mandos, al observar cómo interactúan los candidatos entre sí (Ibañez & Martín, 1986) o como plantea Chaves Paz (2000), en una entrevista grupal se busca confrontar posturas ante un hecho particular, si la búsqueda es de ejecutivos de ventas, se puede discutir por ejemplo sobre el cliente difícil, evaluando los comportamientos de cada postulante con respecto a los otros.

Con respecto a lo que difiere en una entrevista individual de una grupal, es principalmente el contexto bajo el que se realizan, las entrevistas grupales, en donde hay mayor presencia de candidatos, se vuelven más dinámicas e incluso los candidatos aspirantes interactúan entre sí mediante las modalidades de evaluación como en un *assessment center*. Aquí los niveles de ansiedad de las personas a ser entrevistadas se van equilibrando a medida que la entrevista se torna más dinámica. En cambio, en una entrevista individual, se percibe más aun cuando el entrevistado está nervioso, a tal punto de sudar y tartamudear. La ansiedad, en diferentes niveles, siempre está presente en los candidatos de una entrevista, a causa de lo que genera lo desconocido y el hecho de aspirar a ser elegido Chaves Paz (2000). Puntualmente en este trabajo, la entrevista individual siempre se basó en profundizar e indagar sobre las competencias requeridas para el puesto, es decir, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo y conocimientos específicos en administración y gestión. Mientras que en la entrevista grupal se utilizó el *assessment center* para poner en escena aquellas competencias que implicaba el puesto y a partir de la observación ver como cada candidato desplegaba esas competencias o a través, de la modalidad del *role-playing*. Destacando que ambas modalidades, a diferencia de una entrevista individual, optimizan tiempos y desarrollo.

6. Conclusión:

A través del presente trabajo se pudo comprobar la importancia que requiere determinar e identificar las competencias a considerar para cada puesto laboral y la implicancia que requiere una buena organización del proceso de selección de personal. Al diseño del perfil y al armado de la estructura del aviso, se los considera como factores indispensables a la hora de determinar la elección del candidato, conduciendo el estilo de selección que se llevará a cabo.

Si bien las herramientas de reclutamiento y de relevación de perfiles siempre provienen, por lo general, de las mismas fuentes (portales de búsqueda en internet) se pudo observar la diferencia de cuales resultaron de más utilidad para la búsqueda de ejecutivos comerciales y cuales fueron más útiles para la búsqueda del puesto de encargado agrícola ganadero, sin dejar de mencionar que a través de internet si bien se aprovechan las cualidades de todo tipo comunicación, su desventaja es que el reclutamiento por esta vía exige un gran volumen de trabajo de preselección debido a la cantidad de candidatos que suelen responder a las ofertas (Alvarez, 2000).

En cuanto a la modalidad empleada para entrevistar a los candidatos, en la búsqueda de encargado agrícola ganadero se basó más en interrogar y hacer foco en las capacidades y conocimientos de administración y gestión, detallar minuciosamente aptitudes de liderazgo y capacidad del trabajo en equipo por el contrario para la entrevista grupal, a través del *assessment center* se trabajan las mismas competencias, sumadas también la capacidad de orientación al cliente, estrategias de influencia, capacidad de negociar y de organización, todas estas a través de la puesta en escena, es decir observando como de manera dinámica se desarrollan estos roles entre los entrevistados.

Hay que mencionar que no siempre se ha utilizado el *assessment center* como modo de selección y evaluación de los postulantes. En varias instancias de entrevistas para este puesto (el de ejecutivos de ventas) si bien han sido de manera grupal, se ha empleado la entrevista semidirigida y poniendo especial

énfasis en la modalidad por incidentes críticos (BEI) o la utilización del *role-playing*, por ejemplo al momento de señalarle al candidato postulante una lapicera y preguntarle como vendería ese producto.

Cabe aclarar que ambas instancias de entrevista y evaluación pueden ser complementarias, sin embargo es recomendable para una búsqueda grupal, masiva implementar el *assessment center* como herramienta principal para optimizar tiempos y desarrollo y como sostiene Chiavenato (1991) puede suceder que cuando hay varios candidatos como aspirantes a varios puestos y son rechazados, entran a participar en otros cargos vacantes, en caso que los haya.

Ambos procesos de selección en sí, llevados a cabo en la consultora permitieron vivenciar y poder llevar a la práctica los conocimientos adquiridos a través de la lectura de los diversos autores.

Se presentaron algunas limitaciones con respecto al trabajo plasmado, una de ellas fue la falta de estructura y orden en la institución, en cuanto a la metodología a emplear para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, si bien se contaban con los recursos necesarios, no había una metodología o una organización a seguir a modo de orientación por lo que en algunos casos dificultaba la tarea. Incluso a veces había que comunicarse con las personas que habían sido entrevistadas y preguntarles en que instancias del proceso se encontraban porque no se llevaba un buen registro del mismo, detalles que con solo armar un Excel con sus datos actualizados harían una organización más óptima.

En cuanto al abordaje del enfoque queda mucho por investigar, nuevas alternativas que considerar en el proceso de selección, ya que muchos autores sostienen su mirada desde una perspectiva lineal ante una realidad moderna y dinámica que exigen nuevos parámetros en reclutamiento y selección, nuevos conocimientos, por ejemplo hoy por hoy muchos reclutadores se especializan en lo que consiste una búsqueda de perfiles IT. Cada vez hay más áreas o rubros nuevos dentro del campo laboral, y algunas requieren tener conocimientos, términos y vocabularios específicos para hacer de un servicio de reclutamiento y selección lo más exitoso posible.

Por otra parte las personas que actúan como selectores o evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función, a veces se pueden emitir juicios valorativos hacia el candidato entrevistado o incluso los propios miembros de la organización o consultora, las relaciones interpersonales entre ellos y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga y no siempre quien desarrolla el papel de selector es un profesional del área. Hoy en día existen muchos cursos intensivos y presenciales en donde instruyen y capacitan a personas como selectores de personal y no es de requisito excluyente ser licenciados en relaciones laborales, RRHH o en psicología laboral.

Una evaluación requiere experiencia, conocimiento del puesto laboral para el que se realiza la evaluación y capacidad para analizar y comprenderla. Cuando las competencias son evaluadas bajo la modalidad de evaluación del desempeño, se debería contar con supervisores especializados en el tema para brindar una óptima selección y poder satisfacer la demanda del cliente.

En lo personal recomendaría realizar también un proceso post selección, es decir, de seguimiento durante los tres meses de ingresado el candidato a la empresa o incorporado al puesto laboral, llevarlo a cabo mediante una entrevista con el empleado ingresante y con el superior en cuestión para realizar un seguimiento en su evolución durante el periodo de prueba y examinar las primeras etapas de inserción en las denominadas periodo de inducción. Mantener un feedback con el empleado ingresante y el jefe directo para así, en caso de ser necesario, capacitar y desarrollar las aptitudes del empleado y evitar futuros despidos o malos desempeños.

Una futura línea de investigación podría ser realizar un estudio similar pero de metodología experimental con el fin de comparar las variables utilizadas, entrevista grupal e individual, y poder determinar cuál de ellas predomina y resulta ser de mayor eficacia ante un proceso de selección.

Otra cuestión que no deja de ser curiosa y llamativa durante la pasantía fue el observar la cantidad de personas que rechazaban la propuesta laboral en instancias previas a su incorporación. Es decir, investigar por qué las personas

desestiman una propuesta laboral siendo aptas después de la administración de un psicotécnico o antes de tener el examen socioambiental preocupacional.

También se podría seguir estudiando y profundizando sobre teorías más recientes en la temática, teorías que contribuyan y resulten ser más eficientes en un mercado y contexto social dinámicos y globalizado y en constante cambio.

7. Referencia Bibliográfica:

- Albajari, V. (2004). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Piscoteca.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Introducción al Estudio de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, A. (2000). *Las tecnologías de la información, como fuentes de ventaja Competitiva*. México: Cecsca.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós.
- Borja, L. (2004). Fundamentos psicométricos en la evaluación psicológica. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 7(4), 23-43.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, 1, 8-14.
- Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H. & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (12), 1-16.
- Castro Solano, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, 21 (2), 117-152.

- Chavez Paz, M. (2000). *Metodología y Herramientas para la Búsqueda de Personal*. Buenos Aires: JVE.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Bogotá: Nómos S.A.
- Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *360° Feedback*. Nueva York: Amacom.
- Fernández, I., & Baeza, R. (2011). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. *Psykhé*, 11 (2).
- Filippi, G. (1995). *El aporte de la Psicología del Trabajo*. Buenos Aires: Eudeba.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, (10).
- Hernández, J. G. V. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(1).
- Ibáñez, A. A., & Martín, A. F. A. L. (1986). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Editorial Limusa.
- Treviño, R. G. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 4 (2).
- López. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectiva*, 26, 129-152.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28 (1), 1.
- McClelland, D. C. (1993). *Introduction in Spencer LM y SM Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (No. 04; LC1031, M4.). Montevideo: Cinterfor.
- Mitrani, A. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto
- Ordóñez, M. (1996). *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos humanos*. Barcelona: Aedipe.
- Richino, S. (1996). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Richino, S. (2000). *Cuadernos de Evaluación Psicológica. Selección de Personal*. Segunda Edición ampliada. Buenos Aires: Paidós.
- Salazar, E., José, G., Guerrero, P., Julio, C., Machado, R., Yadira, B. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20 (4), 67-75. Recuperado en 07 de junio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Salgado, F. y Moscoso, S. (2005). *La entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide
- Salgado, F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: Prentice-Hal.
- Salgado, F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29 (1).
- Soriano, P. C., & Albiol, M. N. C. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, (89), 10-27.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley y Sons.
- Trujillo, R. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 51(3), 99.

Woodruffe, C. (1993). What is meant by a Competency?. *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (1), 29-36.