

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: El proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para perfiles comerciales en una consultora de recursos humanos.

Alumna: Oropeza Carrizalez, Malberis Carolina.

Tutor: Alejandro Castro Solano.

Buenos Aires, Diciembre de 2018

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3. Marco Teórico	4
3.1 Psicología Organizacional	4
3.2 Recursos Humanos.....	6
3.3 Proceso de Reclutamiento	7
3.4 Proceso de Selección de Personal	9
3.5 Definición de Competencias	11
3.6 Modelo por Competencias	14
3.7 Diferencia entre modelo de selección tradicional y modelo de selección por competencias.....	16
3.8 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias	17
3.8.1 Entrevista por Competencias	18
3.8.2 Incidentes críticos	20
3.9 Análisis y Descripción de Puestos	21
3.10 Perfil Comercial	23
4. Metodología	25
4.1 Tipo de Estudio.....	25
4.2 Muestra	26
4.3 Instrumentos	27
4.4 Procedimientos	28
5. Desarrollo	29
5.1 Presentación de la consultora de recursos humanos.....	29
5.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal basado en	

competencias para perfiles comerciales	30
5.3 Competencias significativas en los perfiles de cargo comerciales	32
5.4 Modelo de entrevista basada en competencias para la selección de perfiles comerciales corporativos en una consultora de recursos humanos	35
6. Conclusiones	42
7. Referencias Bibliográficas	46
8. Anexo	50

1. Introducción

Todo proceso de selección de personal dentro de una organización tiene inmerso en sí objetivos específicos por alcanzar, uno de ellos es poder encontrar el perfil que mejor se adapte a la búsqueda. Para esto, todo selector debe contar con los conocimientos y las herramientas necesarias para una mejor y mayor eficacia en los resultados obtenidos y aún más cuando se está hablando de una consultora que trabaja de forma externa realizando el proceso de reclutamiento y selección de personal para distintas empresas en el país, y es precisamente en este contexto donde se da inicio al ejercicio de la Práctica de Habilitación Profesional correspondiente a la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo.

La misma se realizó en una Consultora de Recursos Humanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que cuenta con un departamento de psicotécnicos y un departamento de selección de personal, que brinda sus servicios a diversas empresas nacionales e internacionales. El equipo se encuentra conformado actualmente por tres psicólogas que trabajan de manera *free lance* y el director de recursos humanos.

Durante las pasantías, se ejecuta el cumplimiento de actividades administrativas como la selección y clasificación de currículums, la comunicación con los perfiles seleccionados vía telefónica o mail para coordinar las entrevistas, la actualización de las bases de datos, el contacto directo con los clientes para coordinar la agenda de entrevistas, la comunicación constante con el director de la consultora para notificar los procesos realizados y por último, la observación no participante durante la aplicación de los instrumentos psicotécnicos.

En cuanto al ejercicio del proceso de reclutamiento y selección de personal, se puede constatar todo lo visto teóricamente durante la carrera y de esta manera no solo identificar cada paso del proceso sino también detectar debilidades que dificultaban los resultados y fue esto lo que permitió realizar aportes para mejorar el proceso y obtener un óptimo desempeño.

Tomando en cuenta todo lo expuesto y en comunicación con el director de la consultora se llegó a la conclusión de llevar a cabo un estudio de tipo descriptivo que permita conocer el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para perfiles comerciales en una consultora de recursos humanos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para perfiles comerciales en una consultora de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para perfiles comerciales.
2. Describir las competencias más significativas en perfiles para cargos comerciales durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Diseñar y aplicar un modelo de entrevista basado en competencias para la selección de perfiles comerciales en una consultora de recursos humanos.

3. Marco Teórico

3.1 Psicología Organizacional

La psicología organizacional, es la rama de la psicología que se encarga de llevar a cabo la aplicación de sus principios dentro de las organizaciones con el objetivo de aumentar la calidad en la relación trabajo-desempeño enfocándose en el avance de la ciencia y del conocimiento del comportamiento humano (Aamot, 2010).

El área de la psicología organizacional se da a conocer por Hal Leavitt en los años 60 con la visión de establecer una separación entre la psicología y la sociología, posteriormente a este hecho y habiendo definido una línea propia en su área de estudio, se trazó como objetivo principal el comportamiento de los individuos dentro del contexto de las organizaciones (Schein, 2006 como se citó en Zanelli, 2011)

Porras (2013) explica que el rol general del psicólogo organizacional, se extiende desde el diagnóstico, la coordinación, la intervención y la gestión hasta el control del comportamiento de las personas dentro de las empresas; también argumenta que este profesional contribuye de forma sustancial con el desarrollo del personal y su talento humano y es por esto que se encarga de conocer, fomentar y desarrollar las condiciones más favorables dentro del ámbito laboral para que la satisfacción y el trabajo en equipo formen parte del desempeño general de los trabajadores en la empresa.

El psicólogo organizacional puede intervenir en diferentes procesos, entre ellos se pueden mencionar el de reclutamiento y selección de personal, la aplicación de pruebas, el monitoreo del desempeño de los trabajadores así como también puede llegar a formar parte del equipo encargado de realizar las capacitaciones (Orozco et al., 2013). Otro de los trabajos que puede desempeñar el psicólogo organizacional, es el de la implementación de estrategias que incrementen el rendimiento y la eficacia del personal.

Es importante destacar que la mayor parte del trabajo realizado por los psicólogos dedicados al área organizacional, está orientado a fortalecer específicamente la efectividad en el funcionamiento de las empresas y para conseguirlo se proponen seleccionar a aquellas personas capaces de desempeñar mejor una labor (Porras, 2017).

En este sentido, Aamot (2010) propone dos enfoques del área de la psicología organizacional a través de los cuales una empresa puede llegar a alcanzar el objetivo de seleccionar a los perfiles más aptos basado en el rol del psicólogo, con la finalidad de mantener estabilidad tanto en la producción, como en el bienestar común; estos enfoques son, el industrial y el organizacional. El primero, se orienta específicamente hacia las competencias, y permite elegir a los candidatos que cuentan con las competencias requeridas para un puesto y se encarga de desarrollarlas a través de constantes capacitaciones. El segundo, permite la creación de una estructura y cultura dentro de la organización, que facilita la dinámica del funcionamiento propiciando que el ambiente de trabajo sea motivador al mismo tiempo que aporta la información necesaria para el desempeño óptimo del empleado.

3.2 Recursos Humanos

El concepto de capital humano, fue empleado por primera vez por Becker (1992) quien propuso que a este lo conforman tanto las habilidades como las destrezas que tienen las personas y engloba a todas aquellas que se van adquiriendo y desarrollando en el transcurso de la vida. El capital humano para Werther y Davis (2008) es una forma de expresar el potencial que comprende los conocimientos, las habilidades y capacidades que tienen impactos significativos en todo rendimiento de una empresa y que está representado por cada uno de los miembros que conforman la organización. En este sentido, Sherman, Bohlander y Snell, (1998) postulan que el término de recursos humanos está asociado a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de la empresa y que con ello brindan posibilidades de ser competentes dentro del mercado laboral.

Para Newstrom (2007) el enfoque de recursos humanos es desarrollista, es decir, se focaliza en el crecimiento de las potencialidades y competencias que puede poseer una persona con el objetivo de fomentar la creatividad y la satisfacción ya que esto forma parte importante de cualquier organización o sociedad; para el autor, la importancia de tomar esta visión es que promueve un clima en el que se toman en cuenta las capacidades de cada trabajador para ir mejorando cada vez más sus habilidades y con esto supone el incremento de las capacidades y oportunidades de las personas lo que llevará directamente a la obtención de mejoras en la eficacia operativa.

Zayas (2010) explica que al hablar del hombre como el centro de las gestiones que se realizan dentro del área de recursos humanos, se está haciendo énfasis en la integración de las esferas cognitiva, social, física y afectiva que lo constituyen y con esto se pone de manifiesto que contar con el recurso humano calificado aproxima mucho más a la empresa al éxito.

Según Maristany (2007) el área de recursos humanos se encarga de llevar a cabo el estudio de las relaciones que tienen lugar entre las personas que integran una

organización, teniendo en cuenta en todo momento las causas y consecuencias de los cambios que se realizan dentro de ese ámbito; por otro lado, Aquino (2004) expresa que en la dirección de recursos humanos está la base para realizar los procesos más importantes de una empresa como lo son la selección de personal, la capacitación y adiestramiento, la formación y el desarrollo de los trabajadores; igualmente, el autor menciona que es en este proceso donde se tienen en cuenta aquellas actividades necesarias para llevar al mejor nivel las capacidades de los trabajadores.

Para Alles (2000), la principal preocupación del área recursos humanos en sus comienzos estaba centrada en lograr resolver los problemas que se suscitaban dentro de los gremios, sin embargo esto es algo que con el paso del tiempo se ha ido transformando y en la actualidad, el área de recursos humanos se enfoca más en funciones como la competitividad de los empleados, el nivel de calidad y profesionalidad del área, los beneficios financieros que se producen como resultado de las gestiones y el alcance de los objetivos de la empresa, incluyendo su misión, visión y valores.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, es importante destacar que en la actualidad tiene vigencia un modelo de gestión de recursos humanos por competencia que surgió con la finalidad de generar cambios en las formas tradicionales dentro de las organizaciones, asumiendo un esquema altamente competitivo y proponiendo el manejo del recurso humano bajo un enfoque holístico. Desde esta perspectiva, el modelo de competencia persigue como objetivo principal el desarrollo de las capacidades requeridas por una persona para el desempeño eficaz dentro de los diversos cargos de una organización, mientras que los modelos tradicionales están más focalizados en las características específicas para un puesto y se proponen alcanzar el ajuste entre la persona y el cargo lo que genera un conjunto de tareas que terminan siendo conocidas pero limitadas (Camejo, 2008).

3.3 Proceso de Reclutamiento

La manera de organizarse y formar equipos para un mejor desempeño ante determinadas actividades se ha aplicado con diferentes estrategias, siempre pesando en el mejor desempeño y resultados. Se ha demostrado que al dividir los grupos tomando en cuenta características generales como estatura, peso y edad, contribuye favorablemente con el rendimiento de los procesos, esto implica que ha existido desde hace muchos años una forma particular de llevar a cabo cierta actividad que permita la clasificación y selección de los individuos. En base a este modelo surgieron nuevas ideas que dieron base a los posteriores modelos existentes de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones (Gil, 2010).

Chiavenato (2009) plantea que el proceso de reclutamiento es aquel que se desarrolla a través de la aplicación de un conjunto de técnicas con el objetivo de poder seleccionar a los postulantes más calificados para alcanzar un puesto determinado dentro de una organización. Este autor también explica que la tarea del reclutamiento atrae mediante la selectividad, a los candidatos con requerimientos mínimos para el puesto y marca una diferencia con respecto a la selección exponiendo que esta se ocupa de escoger entre los candidatos reclutados, a los que mejor se adecuen al puesto.

El reclutamiento de personal se encuentra definido por Werther y Davis (2000) como aquel proceso técnico a través del cual se le presentan a una empresa un número considerable de candidatos que han sido seleccionados a través de técnicas específicas con el fin de cubrir los requerimientos de un puesto. Para Martínez (2012) el proceso de reclutamiento es prioritario para atraer a los candidatos necesarios que reúnan las características que se requieren en un determinado puesto de trabajo y expone que la importancia de este radica en que de su eficaz realización dependerá el éxito posterior de la selección.

En la actualidad, el proceso de reclutamiento es el primer paso que se realiza para obtener a los posibles candidatos que ocuparán algún cargo dentro de la empresa, es decir que este paso es el inicial para la posterior selección y contratación del personal dentro de una organización (Ganga & Sánchez 2008).

Agreda (2014) menciona que en toda organización el proceso de reclutamiento es una forma de proyectar su imagen e incursionar en los mercados, motivo por el cual se ejecutan políticas bien establecidas para llevar a cabo dicho proceso; las autoras exponen que existen medios discretos y formales para darse a conocer pero hay empresas que prefieren difundir su imagen y filosofía a través de la publicación de anuncios. Es importante tomar en cuenta que para obtener una efectividad en el proceso de reclutamiento se debe evaluar el puesto vacante y el perfil social que posean los candidatos, en otras palabras el reclutamiento se adapta al puesto y perfil deseado.

El proceso de reclutamiento puede llevarse a cabo de dos formas, interno y externo. El primero se enfoca en realizar movimientos estratégicos tomando en cuenta a sus mismos empleados para intentar reacomodar los puestos vacantes disponibles; las ventajas de llevar a cabo el proceso de esta forma, es que los empleados suelen sentirse motivados por la oportunidad de crecimiento, se tiene conocimiento sobre la cultura y la personalidad del trabajador lo que agiliza el proceso, porque el candidato ya se encuentra familiarizado con la empresa. Entre sus desventajas se encuentra el hecho de que se corre el riesgo de que si el candidato no resulta competente para el puesto, no es recomendable devolverlo al anterior (Chiavenato, 2007).

Chaves (2000) explica que el reclutamiento externo se basa en los procesos que han sido realizados con anterioridad y que por algunas razones no fueron seleccionados en ese momento pero quedan en carácter de elegibles; el autor describe que esta forma de reclutamiento tiene entre sus ventajas que permite aprovechar las ideas innovadoras y la experiencia que pueden haber obtenido los candidatos realizando aportes y proponiendo otras visiones sobre la forma de resolver determinados conflictos y algunas desventajas que se pueden encontrar en esta forma de reclutamiento, es que al tener que realizar publicaciones se generan gastos y que al ser ingresante externo no se conoce la cultura de los nuevos empleados.

3.4 Proceso de Selección de Personal

Para Salgado y Moscoso (2008) la selección de personal es un proceso a través del cual se evalúa y se toma la decisión sobre la adecuación o no de candidatos a algún puesto de trabajo. En este sentido, la selección de personal comprende una serie de etapas sucesivas que se orientan a optimizar el proceso de contratación de empleados en las empresas y se inicia una vez que se identifica la necesidad de incorporar a una persona a algún cargo en particular. Chaves (2000) señala que la finalidad de esta práctica, es lograr hallar al perfil deseado y para ello interviene tanto la empresa como el selector y el postulante.

Lillo (2005) aporta que aparte del valor que se le otorga a los conocimientos expuestos por el candidato dentro del currículum que ha presentado en la empresa, es fundamental llevar a cabo dentro del proceso la evaluación, la corroboración de los mismos, para lo cual, el selector se fundamenta en herramientas como la entrevista, las pruebas psicotécnicas, médicas y físicas.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002) resalta que antes de realizar el proceso de selección de personal “se deben fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último con un medio adecuado de requisición para que jefes y trabajadores interactúen en armonía.” (p.12)

En un estudio realizado por Rodríguez (2000) se dio a conocer que para llevar a cabo de manera efectiva un proceso de selección, es importante tomar en cuenta cinco aspectos: cuántas y cuáles son las variables que se van a incluir en la evaluación, en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conductas que se asocian a ella, cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la variable, cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos y finalmente, una vez que se tiene la evaluación, cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona.

López (2010) explica que a mayor cantidad de pasos, mayores son las probabilidades de obtener un resultado eficaz y describe cinco pasos para que un proceso de selección sea exitoso: la redacción del anuncio, que debe estar conformado por información clara y que este dirigida específicamente a la búsqueda deseada; el análisis

del currículum vitae (CV), en el que se debe tomar en cuenta principalmente la relación del perfil con los requisitos solicitados; la entrevista, que es una estrategia utilizada para captar a un candidato para determinado puesto; el registro de la entrevista, que ayudará y facilitará la integración de todos los pasos aplicados durante el proceso y finalmente la decisión sobre el candidato, respecto a esto es importante mencionar que la responsabilidad de la toma de decisión, no le compete al entrevistador.

Chaves (2000) plantea que el proceso de selección de personal puede ser realizado por la propia empresa o en su defecto por una firma consultora; la empresa que maneje su propio proceso tendrá a favor el poder agilizar la selección al mismo tiempo que economiza en gastos, sin embargo, debe tomar en cuenta que tiene que contar con la infraestructura y el personal capacitado para realizarlo, siendo esta una limitante importante si no cuenta con estos recursos. Por otra parte, la empresa que deja a cargo la selección en consultoras externas, contará con la ventaja de tener un mayor grado de confidencialidad en la búsqueda y no amerita contar internamente con la infraestructura ni la mano de obra, la desventaja de esta forma de selección, es que la empresa no puede controlar el dar a conocer el perfil de la posición a cubrir, las políticas y la cultura organizacional.

Las técnicas aplicadas para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, apuntan cada vez más a aquellas características particulares de los individuos que se encuentran en potencialidad para llegar a ser desarrolladas. En este sentido, Restrepo, Ladino y Orozco (2008) exponen que este proceso puede estar fundamentado en todas aquellas competencias que posee un individuo, y se puede centrar sobre los hechos concretos que son narrados por el entrevistado para ser interpretados, lo que se espera que arroje como resultado hallazgos del comportamiento en el pasado de la persona y de forma general que servirán de predictores del desempeño de ese sujeto desde el punto de vista actual, pudiendo proyectarse en un cargo específico a futuro.

3.5 Definición de Competencias

McClelland (1973) planteó las competencias por la insatisfacción con las medidas tradicionales usadas para predecir el rendimiento en el trabajo y las explicó como aquellas características que marcan la diferencia en el desempeño promedio de un trabajo entre un individuo que las posee y otro que no. Por su parte, Peña (2005) argumentó que las competencias son “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” (p. 11)

Valle (2003) explica que no solo es necesario conocer las características de la persona que aspira a un cargo sino que también lo es, y en gran valor, poder llegar a identificar cuáles son sus principales competencias, pues de allí se obtendrá un mayor porcentaje de efectividad con respecto a la elección y posteriormente del desempeño del candidato.

Estrada (2012) hace una reflexión en su estudio sobre la importancia de las competencias en la actualidad en relación al mercado laboral disponible para los trabajadores y realza la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado a través del desarrollo de las competencias necesarias para un desenvolvimiento eficaz; así mismo. López (2010) expone que un empleado tendrá resultados satisfactorios y será eficaz su trabajo, una vez llegado el momento en el que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer, y logre resolver las diversas problemáticas que se le puedan presentar.

Con base a lo anteriormente expuesto, Attewell (2009) propone en su investigación que con el término de competencias, se presentan una serie de ambigüedades debido a que hace referencia tanto a la capacidad para hacer algo como a la connotación de una dimensión creciente de esa habilidad, así pasa entonces el término a ser sinónimo de destreza y al mismo tiempo evoca imágenes de dominio, pericia y maestría.

Según Spencer y Spencer (1993) las competencias están caracterizadas por aquellas capacidades de los individuos que están causalmente relacionadas con los

rendimientos favorables y que cada vez mejoran con la práctica; para Alles (2016) ejemplos de competencias en las organizaciones son “el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso” (p. 19).

Realizando una mirada en el origen del estudio de las competencias, se halla que el número de competencias existentes puede ser muy amplio, aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones y con el paso del tiempo se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral (Boyatzis, 1982) por mencionar algunos, Ansorena Cao (1996) incluye en su descripción 50 competencias conductuales, mientras que Levy (1996) plantea seis listas distintas y Woodruffe (1993) habla de nueve competencias genéricas, es decir, hay muchas otras específicas.

En el mismo sentido, Spencer y Spencer (1993) en el diccionario de competencias de Hay McBer incluyen 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados tal y como figura en la Tabla 1. Tomando en cuenta la vinculación de las competencias con los perfiles de trabajo concretos, las competencias tendrán que ajustarse no solo a los cargos considerados en una organización, sino que a su vez deben estar acorde a las funciones y tareas específicas exigidas.

Tabla 1 (*Clasificación de las competencias laborales genéricas. Spencer & Spencer, 1993*)

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente.
	Persuasión e influencia.

Competencias de influencia	Conciencia organizativa. Construcción de relaciones.
Competencias directivas	Desarrollo de los otros. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Flexibilidad. Hábitos de organización.

Gil (2007) plantea que la identificación de las competencias relacionadas a un puesto de trabajo, constituye uno de los primeros pasos que deben cubrirse en el ámbito de la gestión dentro del departamento de recursos humanos y que además forma parte de la descripción de los puestos de trabajo.

3.6 Modelo por Competencias

Para Alles (2008) al hablar del modelo por competencias, se hace referencia a una forma de gestión, a una manera de llevar los recursos humanos que conforman una organización con la intención de enfocarlos en la estrategia de negocios; cuando se logra establecer este modelo como parte de la gestión de la empresa y se aplica correctamente, el resultado que se obtiene es de un ganar-ganar, es decir, el producto resultante beneficia tanto a la empresa como al trabajador.

Uno de los principales modelos por competencia es el propuesto por Spencer y Spencer (1993) al que denominaron como modelo de iceberg y a través del cual realizaron una división de las competencias explicando que hay unas que pueden ser evaluadas con mayor facilidad, como las destrezas y los conocimientos y otras que ameritan una evaluación diferente, más profunda para poder ser identificadas, como el concepto de sí mismo y los rasgos de la personalidad.

Fernández (2002) explica que cuando se trabaja con un modelo por competencias, el foco se centra en lo más específico y concreto, porque se deben tomar en cuenta las condiciones de cada empresa en las que un candidato llevará a cabo alguna acción y estas van a variar según cada una. El autor marca en este punto una de las principales diferencias con el enfoque tradicional, el cual se encarga de determinar de manera general, el conjunto de habilidades y conocimientos que deberían estar relacionados con el buen desempeño a futuro. Como puede notarse, la diferencia entre los enfoques es que el modelo por competencias “no se centra en las relaciones genéricamente válidas entre los factores y comportamientos” (p. 4) mientras que el modelo tradicional sí.

El modelo por competencias propuesto por Reus (1997 como se citó en Hoyos, 2010) comprende tres tipos de competencias: Las primeras, de direccionamiento, que impulsan los objetivos organizacionales, los planes estratégicos que están asociados con la visión y misión de la empresa y por lo general se observan a través del liderazgo, la delegación y la comunicación de gerencias. Las segundas, describen aquellas competencias técnicas y profesionales, que engloban las características, habilidades y conocimientos específicos que se requieren para desempeñarse de forma eficiente, se observa a través de la planeación y control, el análisis de la información y la comunicación tanto oral como escrita. Finalmente en tercer lugar, las competencias humanas y de interacción, que permiten al individuo relacionarse de forma satisfactoria y se observan por medio de la solución de conflictos, la confianza, la tolerancia y responsabilidad.

Pérez (2014) señala que llevar a cabo la utilización del modelo por competencias, brinda la oportunidad de diferenciarse de otras empresas promoviendo y desarrollando

las cualidades de los trabajadores orientándose hacia un desarrollo competitivo que incluye al capital humano.

Peña (2005) resalta en su estudio que en la actualidad existe una tendencia a llevar a cabo los procesos de selección basados en el enfoque por competencias; también menciona que se ha reorientado la técnica básica de la entrevista así como también la forma de evaluar las conductas de los candidatos. Para este autor la importancia del modelo por competencias radica en que de esta forma se asegura el desarrollo de la persona dentro de la empresa mejorando su productividad y competitividad.

3.7 Diferencia entre modelo de selección tradicional y modelo de selección por competencias

Un modelo de selección tradicional se enfoca en la concepción del mercado económico que está caracterizado por una estabilidad productiva, este modelo asume que un empleado hace y hará de manera consecutiva las mismas tareas años tras años. De esta manera las empresas que ameritan un empleado con un nivel de productividad alto, dirigen su atención en el proceso de selección para determinar que empleado cuenta con los conocimientos o característica que pueda desempeñar de forma inmediata, lo que quiere decir que la base de la contratación reside en que el candidato cuente con muy buenos conocimientos y una gran experiencia en el puesto a desarrollar (Salgado & Moscoso, 2008).

En la actualidad hay diversos modelos de selección que se posicionan desde otro lugar en el mercado económico y laboral, estos modelos centran el proceso en desarrollar entornos cambiantes y se caracterizan por una volatilidad que se estima que se afianzará en el futuro. Esto trae un intercambio constante de actividades y se plantea que una persona que cuente con la capacidad de hacer bien su trabajo y cuente con los conocimientos para desempeñarlo, no da garantía que en el futuro tenga la eficacia y productividad que se amerita.

Por tanto, las capacidades de aprendizaje, motivación, adaptación, flexibilidad, iniciativa, habilidades de comunicación, serán las capacidades que se requerirán para

desempeñar empleos. Actualmente se le denomina competencias y a la selección de personal basada en la evaluación de estas características se le denomina selección por competencias, lo que quiere decir que la diferencia de este enfoque en cuenta al enfoque tradicional radica por los métodos e instrumentos de selección y no en los pasos clásicos de la misma. (Salgado & Moscoso, 2008).

Un proceso de selección tradicional parte de la definición de los puestos de trabajo de la empresa para poder identificar los rasgos de los candidatos que deberían cumplir garantías de éxito. Caso distinto en el proceso de selección por competencias que no parte del trabajo sino de los rasgos característicos y comportamientos de las personas que van a realizar eficazmente sus propias tareas, con esto lo que se logra es identificar rasgos psicológicos y comportamientos observables que son el resultado de un conjunto de motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad. (Gil Flores, 2007).

Una vez entendido de esta manera las competencias, se plantea que la inteligencia que miden los test no es útil para determinar o predecir un desempeño exitoso de la persona en su puesto de trabajo, sino que se debería poner en acción para evaluar las competencias de la persona y evaluar su comportamiento. Dicho esto, se propone abandonar el concepto y uso de los test de inteligencia sostenido desde el enfoque tradicional y adoptar el concepto de competencia en la formación, orientación y gestión de recursos humanos, utilizando una evaluación enfocada en comportamientos, una evaluación más objetiva (McClelland, 1973, citado en Pérez, 2006).

3.8 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias

Los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de las empresas han ido transformándose con el tiempo, sin embargo, desde sus inicios el objetivo principal ha sido lograr llegar a ubicar al trabajador más apto en el cargo que mejor se adecúe según sus propias características personales, en este terreno es donde ha tomado más fuerza la visión fundada de los perfiles basados en competencias (Gil, 2007).

Para Fernández (2005) el proceso de selección desde el enfoque de competencias se basa en el análisis del ajuste del perfil personal del candidato y el perfil de competencias propias del puesto. En este sentido, Alles (2016) describe que en el proceso de selección basado en competencias se desglosan varias fases:

1. Preselección de candidatos: se pueden agrupar en candidatos aptos, que son todos aquellos que cumplen con los potenciales para el cargo; los dudosos, que corresponden a los que por algún motivo aún no brindan toda la información necesaria y ameritan una entrevista, a estos candidatos por lo general se les deja en un estado de elegibles o reserva; finalmente están los rechazados, que son todos aquellos que no cumplen con los criterios de la selección para ser tomados por la organización.

2. Entrevista por competencias: las preguntas que se realizan están orientadas hacia eventos conductuales o incidentes críticos hacia acciones concretas que pongan de manifiesto comportamientos observables del candidato los cuales serán tomados en cuenta para predecir el desempeño en el puesto.

3. Informe de selección: permite la selección del candidato más apto tomando en cuenta competencias como las habilidades de comunicación, la disponibilidad, flexibilidad, adaptación, las motivaciones e intereses entre otros.

4. Toma de decisión – elección: para esto es necesario tomar en cuenta tres factores fundamentales, la persona, el puesto y la organización. El candidato que represente en mayor grado las características y competencias solicitadas para cubrir el puesto será el que resulte contratado por la empresa.

Como puede notarse con lo anteriormente expuesto, el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, entrelaza varios elementos que deben formar parte de la empresa para obtener resultados favorables. Montes y González (2006) plantean que, entre otras cosas, las organizaciones tienen que adquirir las competencias necesarias para un desempeño óptimo a través de la selección o la promoción; desarrollar esas competencias a través de planes de carreras para que puedan ser adaptadas a los cambios que vaya afrontando la empresa y finalmente argumentan que deben estimular esas

competencias para que los objetivos que se ha trazado la organización puedan ser alcanzados por medio del clima laboral y la estructura salarial.

3.8.1 Entrevista por Competencias

La entrevista por competencias desde el planteamiento de López (2010) está orientada para que se pueda llegar a inducir al entrevistado a que las respuestas que emita, estén basadas en hechos y no sobre puntos de vistas; el autor también apunta a que este tipo de entrevista permite que la selección sea más precisa ante las características del puesto porque los análisis que se realizan están centrados sobre los hechos concretos. Una de las sugerencias fundamentales del autor dentro de su propuesta está basada en la experiencia que debe tener el entrevistador cuando se trata de un cargo comercial, pues el conocimiento teórico en sí mismo no es suficiente y se amerita la experiencia y la práctica para poder llevar a cabo un proceso de selección exitoso.

Peña (2005) plantea que la base para aplicar una entrevista por competencias se fundamenta en la recolección de información sobre las conductas y acciones que el entrevistado ponga en manifiesto ante la exposición de situaciones reales en relación a las competencias que se desean evaluar para el cargo disponible. Para este autor es importante lograr establecer un clima de confianza entre el entrevistador y el entrevistado ya que esto favorecerá al clima en el que se desarrollará la entrevista.

Contar con un modelo de entrevista basado en el perfil por competencias le permite a la empresa reducir los márgenes de error en el proceso de reclutamiento y selección, pues al tomar en cuenta las competencias se obtiene la efectividad al momento de seleccionar un perfil (López, 2010).

Cuando se aplica una entrevista basada en competencias, se considera realizar preguntas que describan incidentes críticos o eventos conductuales, con el objetivo de lograr incorporar candidatos idóneos para puestos idóneos donde no solo podrá adaptarse con mayor rapidez y facilidad sino que además disminuye los índices de rotación y ausentismo (Peña, 2005). En su estudio menciona que una de las consignas más frecuentes en la actualidad es pedirle al candidato que narre y describa la última

situación de desacuerdo que haya tenido que afrontar en su trabajo anterior y cuál fue la forma en la que la resolvió.

Alles (2003) expone algunas ventajas que posee el modelo de entrevistas por competencias en comparación al modelo tradicional, explica que al trabajar con el enfoque por competencias existen más posibilidades de poner en evidencia los conocimientos y habilidades de los candidatos en diferentes situaciones, es posible predecir con mayor precisión los comportamientos que mostrará un trabajador ante un situación en particular al mismo tiempo que se evalúa en mejor grado los recursos con los que cuenta una persona. Para esta autora al usar el modelo de entrevista por competencias, es importante describir cuál es el comportamiento observado que avala la competencia que se está intentando identificar, lo que aportará consistencia a la información recabada.

3.8.2 Incidentes Críticos

Los incidentes críticos son definidos por Woods (1993) como aquellos episodios que ocurren de una forma imprevista, es decir, son eventos que no pueden ser anticipados y que por lo general se encuentran asociados a la impresión o a la sorpresa. La técnica del análisis de incidentes críticos surgió a partir de los estudios llevados a cabo por Flanagan (1954) con el objetivo de mejorar las habilidades de los pilotos de aviación.

Yáñez, López y Reyes (2011) describen que utilizando el método de los incidentes críticos en las evaluaciones que persiguen como objetivo identificar ciertas competencias, es posible describir con mayor precisión los resultados de éxito y fracaso en aquellas situaciones en particular en las cuales se requiere conocer el desempeño de alguien. Los autores explican que el principal objetivo de esta técnica es determinar cuáles son las prácticas laborales que resultan más y menos efectivas de manera tal que aporten soluciones eficaces a los problemas que se puedan presentar.

Es importante mencionar que para la aplicación de la técnica de los incidentes críticos dentro de las entrevistas, es necesario llevar a cabo cinco pasos que en la

actualidad pocas modificaciones han recibido desde su creación (Yáñez et al., 2011).

Estos son:

1. Primer paso: se debe tener totalmente identificada la conducta que se desea explorar porque de ella dependerá en gran medida la recolección y análisis de los datos que se obtendrán posteriormente.
2. Segundo paso: se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales, los participantes que formarán parte de la entrevista, los entrevistadores y el tipo de situación que se desea explorar; en este punto es primordial que los incidentes que se recolecten sean significativos para obtener la información necesaria requerida.
3. Tercer paso: la recolección de datos. Para esto se puede llevar a cabo a través de la observación directa y las grabaciones, los cuestionarios abiertos y las entrevistas individuales y/o grupales, todo depende de los objetivos que se persigan alcanzar con la aplicación de la técnica.
4. Cuarto paso: el análisis de los datos. Existen diversas formas de llevar a cabo este paso, lo relevante para hacerlo es tomar en cuenta los objetivos planteados de manera tal que los resultados obtenidos permitan construir un esquema de categorización a través del cual se describan claramente las principales conductas que se lograron identificar en conjunto con su análisis.
5. Quinto paso: la interpretación y análisis de los resultados. Luego de haber desarrollado los pasos anteriores, se procede a la discusión y el reporte de todos los datos obtenidos; es importante incluir dentro de este paso las limitaciones que se consideren relevantes y que pueden haber ejercido cierta influencia en los resultados.

Como puede referenciarse con lo anteriormente descrito, la técnica focalizada en incidentes críticos, es una técnica relativamente sencilla de aplicar y si se utiliza adecuadamente siguiendo ciertos pasos, permitirá indagar respecto a situaciones y modos de afrontar del entrevistado ante determinadas circunstancias debidamente armadas por el entrevistador. Se señala que es posible conocer si el postulante es capaz de manejar una situación de forma eficaz tanto conductual como cognitivamente,

tomando en cuenta que se le brinda una información amplia y detallada durante el proceso para evaluar la calidad de su desempeño en base al uso de sus propios recursos (Spencer & Spencer, 1993).

Gremler (2004) expuso que una de las limitantes de emplear esta técnica para la evaluación de competencias radica en que al estar condicionados los participantes a un tiempo limitado para realizar determinadas acciones, se pueden omitir detalles importantes lo que dificulta en cierto modo la confiabilidad de la misma.

3.9 Análisis y descripción de puestos

Si una empresa realiza su gestión basada en competencias, estas deben ser consideradas a la hora de confeccionar la descripción de puestos o al momento de evaluar las descripciones existentes. Por tal motivo, los instrumentos utilizados que se empleen para realizar el relevamiento, deben considerar esta información (López, 2010).

Para Chiavenato (2007) las empresas en la actualidad, están orientadas a tomar al análisis y descripción de puestos de trabajo como la herramienta más básica para poder establecer políticas dentro del área de recursos humanos puesto que la mayoría de las gestiones que desempeña esta área se encuentran fundamentadas en las bases que se describen en este procedimiento.

Carrasco (2009) expone que la descripción de puestos en una organización, es un documento que contiene la información necesaria detallada a través del análisis del mismo y que incluye tanto las responsabilidades como los deberes que serán ejecutados por el trabajador. El autor define al análisis y la descripción de puestos como una herramienta metodológica que cumple con la función de organizar y ordenar de forma sistemática los diversos cargos que conforman la estructura de una empresa.

Contar con un análisis de puestos dentro de una organización, es una de las formas más efectivas de establecer las responsabilidades que va a desempeñar un trabajador dentro del cargo que ocupe. Esta herramienta, al mismo tiempo que brinda las características y cualidades del candidato, también incluye una detallada descripción de

cada tarea que se debe desempeñar para que el postulante pueda ser contratado y ocupar la vacante (Dessler, 2001).

Aguilar (2010) explica que para construir un buen análisis y descripción de puestos se deben tomar en cuenta al menos los siguientes pasos: determinar el uso de información de análisis de puesto, reunir una información previa, seleccionar posiciones representativas para analizarlas, reunir información del análisis de puesto, revisar la información con los participantes y elaborar una descripción y especificación del puesto. En este sentido, el análisis de puestos de trabajo en conjunto con la descripción de los mismos, es entonces un inventario escrito que reúne las características más específicas de los diferentes cargos (Carrasco, 2009).

Aguilar (2010) argumenta que a medida que las empresas se van expandiendo van ampliando sus estructuras jerárquicas lo que conlleva a un incremento en el número de empleados. Para que esto pueda ser manejado de forma eficaz y óptima por la empresa, es necesario que cuente con estrategias que estén basadas en las descripciones de los perfiles de cargos ya que serán una herramienta que minimice los problemas que directamente afectan las actividades de los trabajadores.

3.10 Perfil Comercial

Camps (2010) describe que el ejecutivo comercial de una empresa, es la persona que se encarga de llevar a cabo las ventas de los distintos productos y/o servicios que presta la organización a sus clientes, así como también forman parte de sus funciones aportar soluciones, si son requeridas, para concretar los objetivos propuestos.

Según Hanan (1989) se puede decir que las características específicas en los perfiles comerciales permiten que las personas dentro de los cargos vayan siendo más efectivos a medida que repiten en mayor cantidad de veces las operaciones, en este sentido, la autora destaca que los individuos más eficaces en el desarrollo de las competencias son aquellos que poseen más desarrollados los atributos de conocimiento, la capacidad resolutiva, la concentración en las diferentes operaciones y en la orientación para la resolución de problemas.

En un estudio llevado a cabo por Ríos, Sarnataro y Soto (2003) se dio a conocer que en los perfiles comerciales el enfoque holístico es uno de los factores más relevantes a tomar en cuenta cuando se trata de potenciar el desempeño de un trabajador, ya sea en el cargo de ventas, de la selección o del desarrollo de carrera. Las autoras mencionan que al tomar el modelo por competencias para llevar a cabo el proceso de selección de personal de los perfiles comerciales, se tiene la posibilidad de que el candidato elegido cuente con las características idóneas para el puesto y al mismo tiempo, tenga la predisposición a que se desarrollen con mayor efectividad sus potencialidades dentro del cargo.

Considerando la asociación de las competencias con los distintos puestos de trabajos dentro de una organización, surgen una variedad de competencias descriptivas de un perfil. Por ejemplo, un empleado debe contar con flexibilidad, motivación para buscar información, capacidad de aprender, orientación al logro, motivación para el trabajo bajo presión, colaboración en grupos multidisciplinarios y orientación hacia el cliente (Gil, 2007).

Esa descripción de perfil competencial propio del cargo laboral buscado, será precisamente la referencia común a la hora de realizar la evaluación por competencias, tal es el caso del perfil de ejecutivos comerciales donde Alabajari y Mames (2008) describen una serie de competencias esenciales que deben tener los ejecutivos que aspiran cubrir ese puesto de trabajo, a continuación cada uno:

1. Capacidad de organización y planificación. Es una de las competencias más esenciales en un perfil comercial considerando que deben organizar su propia cartera de clientes, coordinar encuentros, llevar el control de su agenda de trabajo y realizar cobranzas. Por otro lado, para este perfil se requieren personas que sean metódicas, puntuales y ordenadas que cuenten con la capacidad de planificar estrategias que lo lleven a cumplir con sus objetivos determinando los pasos a ejecutar, este es uno de sus recursos más necesarios.
2. Capacidad de observación y de análisis. Es necesaria para poder identificar los problemas y proponer soluciones inmediatas; el ejecutivo comercial que cuente

con esta competencia se le facilita el proceso de incrementar la cartera de clientes analizando los factores que pueden impactar de forma positiva o negativa e implementando estrategias adecuadas para proponer cambios si fuese necesario.

3. Habilidad verbal. Alude a la capacidad de expresarse con el objetivo de captar la atención de quien le escucha, en el caso de un ejecutivo comercial es de suma importancia contar con esta competencia debido a que es la imagen de la empresa y al momento de presentarse la está representando, motivo por el cual no solo basta con comercializar el producto o la marca sino que debe ir acompañado de una buena expresión verbal para destacarse ante la competencia.

4. Capacidad de empatía. Implica lograr identificar las necesidades del cliente y desempeñarse en base esto, un ejecutivo comercial debe saber ponerse en el lugar del otro, sostener una relación de confianza y de esta manera brindarle una buena impresión de negocios a futuro al comprador, basándose en un juego de seducción y hasta cierta agresividad al momento de cerrar la venta del producto.

5. Capacidad de negociación. Un ejecutivo comercial deberá ser lo suficientemente astuto e inteligente para propiciar una venta que sea beneficiosa para ambas partes, considerando los términos de intercambio que se establecen y donde surgen conflictos de intereses que deben solventarse satisfactoriamente para cerrar el negocio. Como ejecutivo es importante hacer un seguimiento de satisfacción de los clientes luego de la operación comercial ya que suma a la hora de contactar nuevos clientes o recuperar clientes perdidos.

6. Capacidad de argumentación. Los ejecutivos comerciales deben hacer uso de su persuasión y argumentación para convencer al cliente que lo que están adquiriendo es lo mejor, para lograr este objetivo el ejecutivo debe conocer y procesar bien la información de lo que ofrece y así brindar argumentos con criterios lógicos.

7. Tolerancia al estrés. Esta es una de las competencias más esenciales en este tipo de perfil, tomando en cuenta que se requiere firmeza en el carácter y temple ante situaciones de presión u oposición permanente

8. Honestidad e integridad. Estas competencias más que deseadas, son necesarias para trabajar de acuerdo a las normas éticas establecidas en todos los puestos de trabajos dentro de una empresa, en el caso de un ejecutivo comercial es de mayor importancia considerando el grado de responsabilidad que tendrá en su cargo.

9. Iniciativa. Es una capacidad que estima llevar adelante propuestas para ponerse en movimiento y así obtener tanto el empuje como la agresividad al servicio de la labor.

4 Metodología

4.1 Tipo de Estudio

Estudio descriptivo.

4.2 Muestra

Como parte de la muestra se tomó al equipo de profesionales que trabajaba dentro de la consultora de recursos humanos y que se encontraba conformado por tres psicólogas free lance y el director. Dicho equipo fue parte importante de la muestra para recolectar los datos e información necesaria para conocer cuál era la forma en la que se evaluaba en ese momento a los candidatos para ser seleccionados.

La primera de las psicólogas cuenta con 52 años de edad y es Lcda. en psicopedagogía, especialista en recursos humanos con experiencias dentro de la selección de personal en destacadas empresas, en la que se desempeñaba dentro del área de planificación y desarrollo, estuvo seleccionando perfiles en universidades como Stanford y Harvard; dentro de la consultora de recursos humanos se encuentra desempeñándose como selectora para perfiles comerciales desde el año 2017.

La segunda profesional tiene 42 años de edad y es Lcda. en Comunicaciones, posee una Especialización en Relaciones Laborales y cuenta con experiencia dentro del área del departamento de recursos humanos desde el año 1996 hasta el 2015 como jefa

de departamento en importantes empresas; dentro de la consultora se desempeña desde hace 12 años como psicóloga free lance.

Por último, se encuentra la Lcda. en Psicopedagogía, de 44 años de edad quien posee un Master en Recursos Humanos y se desempeñó como jefa de capacitación y desarrollo del personal en diferentes empresas; dentro de la consultora tiene una experiencia de un año de antigüedad realizando la selección del personal de perfiles comerciales.

Por su parte, el director de recursos humanos de la consultora tiene 43 años de edad, es psicólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires, está especializado en Recursos Humanos, cuenta con una amplia trayectoria dentro del área de la selección y capacitación de personal, es responsable de la consultora desde el año 2006, donde se desempeña como el principal selector.

La muestra para llevar a cabo el estudio estuvo conformada por tres postulantes que fueron entrevistados en la consultora de recursos humanos durante el proceso de selección para los cargos comerciales corporativos requeridos por una importante empresa multinacional, ambos géneros fueron tomados en cuenta y las edades estuvieron comprendidas entre los 22 y los 40 años. Fue requisito excluyente que el postulante residiera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que contara con amplia disponibilidad horaria.

4.3 Instrumentos

- Entrevista con el director de la consultora

Se llevó a cabo una entrevista con el director de la consultora de recursos humanos con el objetivo de conocer cuáles eran los perfiles requeridos por las empresas cuando necesitaban un candidato para el área comercial. Conjuntamente con el director, se exploraron y analizaron cuáles eran las competencias que más solicitaban las empresas a la hora de seleccionar este tipo de perfil.

- Observación no participante

Se observó y se registró la forma en la que se llevó a cabo la entrevista guiada por los profesionales y se obtuvo la mayor cantidad de información posible sobre la aplicación de los instrumentos para seleccionar un perfil comercial corporativo.

- Entrevista semidirigida para los selectores

Se llevó a cabo una entrevista individual con cada selector, los principales ejes a explorar durante la aplicación fueron para recolectar datos sobre cuáles eran los primeros pasos que realizaban para iniciar con el proceso de la búsqueda de los perfiles, como coordinaban la entrevista, cuáles eran los criterios utilizados para seleccionar los perfiles comerciales y qué técnicas utilizaban para identificar las competencias de los perfiles requeridos por los clientes.

- Entrevista basada en competencias para los candidatos

El perfil de competencias fue evaluado a través de la técnica de la entrevista y estuvo orientado a la recolección de información del postulante con el objetivo de identificar las competencias requeridas para el cargo comercial corporativo. El diseño de esta entrevista estuvo focalizado en preguntas que contemplaban incidentes críticos con el objetivo de evaluar las competencias requeridas para el cargo.

4.4 Procedimiento

Se emplearon los instrumentos necesarios para obtener la información más importante respecto al perfil comercial corporativo, haciendo mayor énfasis en las competencias que requería el cargo, para posteriormente poder seleccionar a los tres candidatos que iban a cubrir las vacantes de la empresa que lo solicitaba.

Durante el procedimiento se aplicó la observación no participante, a través de la cual se registraron todos los procesos abordados por los profesionales durante las entrevistas, incluyendo el tipo de preguntas que realizaban, la postura corporal que asumían en cada fase, el tono de voz que empleaban, las palabras utilizadas para expresarse, entre otros; este instrumento se aplicó con una frecuencia de dos veces por

semana con el propósito de conocer cómo era el desarrollo de las entrevistas, que tipos de preguntas formulaban, cómo adecuaban el contexto para realizarla y de qué herramientas se valían para obtener información de los candidatos.

También, se le realizó una entrevista al director con la finalidad de conocer la forma en la que se contactaba un cliente que requería iniciar un proceso de búsqueda a través de la consultora, cuáles eran los pasos a seguir una vez que llegaba la solicitud de un perfil y cuáles eran las competencias más requeridas por los clientes para un perfil comercial corporativo. Por otro lado, se les aplicó una entrevista semidirigida a cada selector de la consultora de forma individual con el objetivo de conocer los criterios en los que se basaban para la selección de perfiles comerciales corporativos, dicha entrevista tuvo una duración estimada de 25 minutos.

Por último, en base a todos los datos recolectados con la aplicación de los primeros instrumentos descritos, se diseñó y aplicó la estructura de la entrevista basada en competencias que fue aplicada para tres casos y la cual estuvo constituida por distintos incidentes críticos planteados específicamente para la exploración de las competencias que se requerían en un perfil comercial corporativo, éstas fueron la iniciativa, la orientación al cliente, las habilidades de comunicación, la persuasión, la empatía y la negociación; cada entrevista tuvo una duración aproximada de 35 minutos.

5. Desarrollo

5.1 Presentación de la consultora de recursos humanos

Las prácticas profesionales fueron desempeñadas dentro del área organizacional representada por los procesos desarrollados en una consultora de recursos humanos que ha venido trabajando de la mano con importantes empresas del país. Conjuntamente con su equipo de trabajo, el director se ha propuesto como misión, mejorar de forma continua los resultados económicos de las organizaciones y la calidad de vida de las personas.

Para toda empresa que persiga como objetivo sostener la relación calidad-servicios, es importante mantenerse en una constante actualización, es por esto que esta consultora de recursos humanos desarrolló un estilo personalizado y un fuerte compromiso con las distintas organizaciones a las cuales les brinda sus servicios.

Los factores determinantes para lograr una óptima calidad de desempeño son fundamentalmente humanos; es allí donde radicaba la premisa que la consultora tenía, adoptando para aplicarla un estilo propio y singular para brindar a cada cliente una atención personalizada, adecuada a las exigencias y necesidades que se les presentaban. Para poder cumplir con la misión que se propuso dentro del mercado, la consultora se enfocó en la formación humana integral a través de una metodología práctica, con lo cual garantizó contar con el desarrollo de las habilidades que optimizaron los resultados de la organización, el compromiso e identificación de los recursos humanos.

Las áreas de desempeño que estaban cubiertas por la consultora, eran el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, el desarrollo gerencial, la aplicación de psicotécnicos y cambio organizacional, entre otras.

5.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para perfiles comerciales

El proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario en toda empresa para elegir candidatos que cuenten con las características necesarias para el desempeño óptimo en un cargo (Martínez, 2012); el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, puede ser llevado a cabo por la misma empresa o en su defecto, por una consultora de recursos humanos (Chaves, 2000). Durante las prácticas profesionales se pudo constatar lo que exponen los autores en cuanto a que eran distintas empresas las que contrataban el servicio de reclutamiento y selección de personal para cubrir distintos cargos y en cuanto a la realización del proceso de la selección, se llevaba a cabo toda una evaluación que contemplaba cada uno de los perfiles requeridos por el cliente.

En estos procesos se debe comenzar a evaluar en los candidatos un perfil que ocupe no solo aspectos técnicos, basándose en el coeficiente intelectual o aspectos

profesionales como se consideraba desde el enfoque tradicional, sino darle la importancia que amerita los aspectos personales, como la flexibilidad para adaptarse al cambio, las capacidades de aprendizaje, creatividad, motivación, disposición para trabajar en grupos, adaptación, iniciativa, habilidades de comunicación. (Salgado & Moscoso, 2008). Dichas competencias comenzaron a tomarse en cuenta al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal durante el ejercicio de la práctica para el perfil que debía ser cubierto para una importante empresa multinacional.

El enfoque de competencias surgió desde un principio como alternativa al enfoque tradicional. Mientras que para el enfoque tradicional es importante definir las características que deben tener los candidatos para optar por un puesto de trabajo, el enfoque basado en competencias, radica en la importancia de estudiar los comportamientos observables de las personas que desempeñan bien su trabajo, y a partir de ellos obtener criterios objetivos para la selección (Gil Flores, 2007).

En este sentido, la consultora se enfocaba en realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para importantes empresas que por diversas razones no contaban con la posibilidad de ejecutar sus propias búsquedas. Este proceso como tal tenía su inicio una vez que el cliente se contactaba para describir los requisitos correspondientes al perfil que necesitaba cubrir en su empresa y en primer lugar se comunicaba con el director de la consultora, éste a su vez coordinaba una reunión con cada uno de los selectores para definir las características del perfil que se necesitaba cubrir, se armaba la descripción del puesto y luego se procedía a la publicación y proceso de reclutamiento; esto, se puede situar conceptualmente como la descripción de puestos, que engloba toda la información necesaria y detallada en cuanto al perfil para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal, (Carrasco, 2009).

Una empresa multinacional, necesitó cubrir la vacante de un perfil comercial corporativo, motivo por el cual contactó a la consultora para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal; el cliente brindó todos los requisitos necesarios para que el candidato pudiera estar ajustado al cargo (requisitos, características y

competencias deseadas, horarios de trabajo, remuneración, funciones a desarrollar, objetivos a cumplir, beneficios) y en base a esto se definieron las competencias y se construyó el análisis y la descripción del puesto. Chiavenato (2007) aclara que las empresas deben contar con este recurso de la forma más sencilla posible, debido a que casi todos los procesos que se desarrollan en una organización, pasan primeramente por una descripción detallada de las actividades que realizará un trabajador. Es importante mencionar que este procedimiento fue llevado a cabo en conjunto con el director de la consultora con la finalidad de enmarcar los requisitos y competencias a explorar en las entrevistas y poder llevar a cabo la publicación en los diferentes portales de trabajo.

Para este cargo en particular, los requisitos fueron, tener entre 25 y 40 años de edad, contar con experiencia en ventas corporativas, experiencia preferentemente en rubro de tecnología o afines, contar con movilidad propia, preferentemente estudiante o graduado en licenciatura en comercialización, marketing, administración de empresas, relaciones públicas o afines, tener conocimiento del idioma inglés (no excluyente) y poseer dominio avanzado de microsoft office. Con respecto a las competencias personales, fueron requeridas la iniciativa, la orientación al cliente, las habilidades de comunicación, la persuasión, la empatía y la negociación.

Una vez que se definieron las características del puesto, se avanzó con el proceso de reclutamiento, que marcará la pauta más importante para hacer un efectivo proceso de selección (Martínez, 2012), luego se procedió entonces con la publicación del anuncio, para esto la consultora se apoyó en los principales portales web utilizados para difusiones de propuestas laborales, estos fueron la página principal de la consultora en facebook, zonajob, boomerang, linkedin y las bolsas de trabajo de diversas facultades del país, para el filtrado de los curriculums se utilizaba un software que se llamaba hiring room, este sistema lo que permitía era la facilidad de agrupar en una sola página todos los portales de trabajo y brindar mayor organización a la hora de reclutar los perfiles que se ajustaban al cargo y descartar u organizar el resto de los perfiles que se podían ajustar para futuras búsquedas.

Seguidamente, se procedió a reclutar a los candidatos que cumplieron con los requisitos básicos exigidos en el anuncio; luego los currículums elegidos fueron discutidos con el director de la consultora para que conjuntamente con el equipo se seleccionaran los que avanzarían en el proceso. Fueron contactados formalmente vía mail y/o telefónica donde se exploraba un poco su experiencias laboral y los datos suministrados en el curriculum, se le consultaba por su disponibilidad horaria y luego junto a las posibilidades que tenia se le planteaba la coordinación de lo que iba a ser el primer encuentro que tuvo lugar en la sede de la consultora.

Durante la entrevista, que se utilizó como estrategia para realizar el proceso de selección (López, 2010) se evaluaron los requisitos básicos para el perfil, la experiencia laboral, las características del candidato y las competencias solicitadas por el cliente, se discutieron las conclusiones obtenidas con el director de la consultora de recursos humanos y se seleccionó el perfil que se envió a una segunda instancia de la entrevista, la cual fue directa con el cliente. Se cargaban todos los datos y el informe del perfil en la base de datos, se contactaba al candidato para informarle que había pasado a una segunda fase del proceso y conocer si aún seguía interesado en la propuesta laboral, de ser positiva la respuesta se avanzaba con el cliente para coordinar horarios de entrevista, si el candidato estaba apto se procedía a la aplicación de los psicotécnicos, exámenes médicos y exámenes ambientales, una vez obtenidos los resultados, si eran positivos, se daba de alta el ingreso y la facturación del cliente para la consultora por la efectividad del proceso.

5.3 Competencias significativas en los perfiles de cargo comerciales

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales surgió una búsqueda laboral de un perfil comercial de nivel corporativo requerido para una importante empresa multinacional del país. El cliente que representa dicha empresa envió a la consultora la descripción del perfil con las competencias deseadas para cubrir el puesto e informó que lo principal que debía realizar el candidato que resultara seleccionado, sería generar

nuevos clientes y fidelizar el vínculo con los ya existentes, así como también renegociar las tarifas y atender a sus necesidades.

Tomando en cuenta lo planteado por Camps (2010) se puede identificar que las funciones descritas anteriormente concuerdan con lo que él define dentro de las funciones que realiza un perfil comercial corporativo al decir que este candidato es el responsable de llevar a cabo las ventas de la empresa y que también le corresponde accionar ante las dificultades que se puedan presentar para resolverlas y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Posteriormente a esto, se llevó a cabo en conjunto con el coordinador y dos psicólogas free lance, el análisis y descripción del cargo donde se especificaron los requisitos y funciones que debía desempeñar el candidato y a su vez se definieron las competencias deseables para que el postulante pudiera ser seleccionado. Estas competencias fueron: iniciativa, persuasión, habilidades de comunicación, orientación al cliente, empatía y negociación y para evaluarlos fueron creados distintos incidentes críticos con el objetivo de tener respuestas fundamentadas en acciones y no en opiniones. Para Yáñez, et al (2011) esto permite proyectar las probabilidades de éxito o fracaso durante el desempeño laboral del candidato, además incorporar incidentes críticos en las entrevistas permite identificar con mayor precisión las competencias presentes en los candidatos.

Para el diseño y aplicación de la entrevista se definieron cada una de las competencias requeridas para llevar a cabo la selección del perfil más apto, competencias que fueron adaptadas según las exigencias requeridas por el cliente y se definió que para que el candidato fuera apto para el cargo, debía contar con las competencias de orientación al cliente y persuasión, que hacen referencia a las capacidades de ayuda, servicio e influencia que debe tener un perfil comercial corporativo (Spencer & Spencer 1993) así como también debía contar con las competencias de iniciativa, habilidades de comunicación interpersonal, empatía y negociación que aluden a competencias esenciales en un perfil comercial (Albajari &

Mames 2008); partiendo de lo descrito anteriormente, se crearon una serie de incidentes críticos que se describen a continuación:

<p>Iniciativa: un ejecutivo comercial corporativo debe tener una actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenías pautada una entrevista con un cliente muy importante con el que te llevó aproximadamente un mes coordinar un encuentro, el día de la entrevista te avisa que por un imprevisto no podrá acudir. ¿Qué harías para que la entrevista se lleve a cabo? - Cuéntame de un proyecto que hayas desarrollado a pesar de tener que sortear varios obstáculos, menciona algunos de ellos y dime cómo los resolviste. - Coméntame de una situación en particular en la que no estuvieras de acuerdo con tu jefe y qué hiciste para dar a conocer tu punto de vista y cuáles fueron los resultados.
<p>Orientación al cliente: se espera que un ejecutivo comercial de nivel corporativo, cuente con el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas; es decir, un ejecutivo corporativo se encarga de mantener una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas de forma específica al momento de planificar sus ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando un cliente manifiesta insatisfacción por el servicio y/o producto ¿qué haces al respecto? ¿cómo respondes ante esta situación? - Coméntame una situación en la que hayas identificado las necesidades de un cliente ¿cómo lo hiciste y de qué manera le brindaste respuestas satisfactorias? - Descríbeme la manera en la que te encargas de establecer relaciones positivas con tus clientes.
<p>Persuasión: los ejecutivos comerciales deben hacer uso de su persuasión y argumentación para convencer al cliente que lo que están adquiriendo es lo mejor, para lograr este objetivo el ejecutivo debe conocer y procesar bien la información de lo que ofrece y así brindar argumentos con criterios lógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Te hemos contratado y asignado para contactar a un cliente potencial al que queremos sumar a la cartera de clientes ¿qué estrategias utilizarías para ofrecerle nuestro sistema de alarmas? - Lograste coordinar una entrevista con un cliente que no está muy interesado en el servicio. ¿Qué preguntas manejarías para captar e identificar su necesidad y poder concretar la venta?

<p>Habilidades de comunicación interpersonal:</p> <p>Alude a la capacidad de expresarse con el objetivo de captar la atención de quien le escucha, en el caso de un ejecutivo comercial corporativo es de suma importancia contar con esta competencia debido a que es la imagen de la empresa y al momento de presentarse la está representando, motivo por el cual no solo basta por comercializar el producto o la marca sino que debe ir acompañado de una buena expresión verbal para destacarse ante la competencia.</p>	<p>- En un desacuerdo que hayas tenido con tu jefe, cuéntame cuáles fueron las estrategias de comunicación que empleaste para afrontarlo.</p> <p>- Identificas que un cliente no te está prestando atención al momento de ofrecerle el servicio. ¿Qué estrategias de comunicación emplearías para redirigir su atención?</p>
<p>Empatía: implica lograr identificar las necesidades del cliente y desempeñarse en base esto, un ejecutivo comercial debe saber ponerse en el lugar del otro, sostener una relación de confianza y de esta manera brindarle una buena impresión de negocios a futuro al comprador, basándose en un juego de seducción y hasta cierta agresividad al momento de cerrar la venta del producto.</p>	<p>- Cuéntame de una situación en la que tuviste que priorizar las necesidades de otra persona antes que las tuyas.</p> <p>- Pláticame de la última vez que tuviste que conversar con una persona enojada o negativa.</p> <p>- Describe una situación en la que un amigo o familiar te haya dicho que se sintió cómodo hablando contigo y por qué.</p>
<p>Negociación: un ejecutivo comercial deberá ser lo suficientemente astuto e inteligente para propiciar una venta que sea beneficiosa para ambas partes, considerando los términos de intercambio que se establecen y donde surgen conflictos de intereses que deben solventarse satisfactoriamente para cerrar el negocio. Como ejecutivo es importante hacer un seguimiento de satisfacción de los clientes luego de la operación comercial ya que suma a la hora de contactar nuevos clientes o recuperar clientes perdidos.</p>	<p>- Un cliente te dice que el servicio que brindas tiene un precio elevado ¿qué estrategias utilizarías para mostrarle la relación costo-beneficio?</p> <p>- Describe la última vez que recuerdes haber concretado un negocio importante ¿cómo lo conseguiste?</p> <p>- Un cliente te contacta para informarte que va a dejar de utilizar el servicio ¿de qué forma intentarías convencerlo de que no lo haga?</p>

5.4 Modelo de entrevista basada en competencias para la selección de perfiles comerciales corporativos en una consultora de recursos humanos.

Para realizar la entrevista por competencias, es necesario tener claridad de las conductas que desean ser exploradas y para eso el entrevistador debe poder llevar a cabo la recolección de información que le aporte posteriormente el entrecruzamiento del

desempeño del candidato con las competencias que se ameritan para el cargo (Peña 2005). Es por esto que para diseñar el modelo de entrevista por competencia para perfiles comerciales, se llevaron a cabo pasos específicos que fueron definidos previamente con una planificación acorde a las necesidades de los objetivos propuestos.

Para realizar el diseño de la entrevista, se tomaron en cuenta las competencias que debía tener el perfil para poder ser seleccionado, en base a esto se crearon una serie de incidentes críticos que le dieron sustento a la evaluación y permitieron poner en evidencia la presencia o ausencia de las competencias que se deseaban evaluar; al utilizar esta técnica, se obtuvo un mayor grado de consistencia en los resultados, tomando en cuenta que a través de esta se pudo predecir algunas conductas de éxito y fracaso (Yáñez, et al., 2011).

La entrevista exploró en cada postulante, los datos personales de más relevancia, medios de contacto, la experiencia en los dos últimos empleos con el objetivo de conocer la estabilidad y desempeño en sus anteriores puestos; al utilizar mayor cantidad de pasos para explorar a los candidatos, mayor fue la probabilidad de elegir al que mostró las características deseadas para el puesto, en este sentido, a través de la aplicación de incidentes críticos también se evaluaron las competencias deseadas, se indagó por el motivo por el le gustaría ingresar a la empresa para conocer sus argumentos y expectativas, y por último se le consultó por su pretensión salarial (López, 2010).

La entrevista se llevó a cabo con tres candidatos que previamente habían sido los mejores perfiles reclutados; se trazó como objetivo el poder identificar lo mejor posible aquellas características que definieran las competencias deseadas así como también las que pudieran llegar a ser desarrolladas por el candidato a través del tiempo y la capacitación (Restrepo, et al., 2008).

Spencer y Spencer (1993) explican con respecto a las competencias que deben estar presentes en un perfil comercial, que estas deben ser ajustadas para los diferentes cargos en las organizaciones, así como también es necesario que la forma en la que estén planteadas, sea acordes a las funciones particulares que desempeñará el trabajador; en

base a esto, se realizó la adaptación de dos competencias para el diseño de la entrevista, la orientación al cliente, que se encuentra dentro del conglomerado de ayuda y servicio y la persuasión, que forma parte del conglomerado de influencia.

Del mismo modo, se argumentó la realización del diseño con las competencias que se consideraron necesarias para explorar a profundidad lo que se deseaba identificar en los candidatos, incorporando la iniciativa, las habilidades de comunicación interpersonal y la empatía y negociación para el diseño de la entrevista basada en competencias para perfiles comerciales corporativos (Alabajari & Mames 2008).

Es importante mencionar que el análisis de los resultados fue realizado tomando en cuenta lo propuesto por Spencer y Spencer (1993) y Alabajari y Mames (2008) sobre las competencias requeridas para los perfiles comerciales corporativos. A continuación los resultados:

- **Perfil n°1:** El candidato se presentó a la entrevista en el horario pautado, con excelente presencia, demostrando interés por la propuesta, tenía 30 años y desde hace dos años venía desempeñándose para dos grandes empresas del mercado tecnológico y su función estaba orientada específicamente al área de comercialización. Durante la aplicación de la entrevista sostuvo un trato cordial, se mostró parcialmente seguro a la hora exponer los argumentos que fundamentaban su experiencia laboral, así como también al momento de responder a los incidentes críticos; en varias oportunidades fue dubitativo y se le dificultó mantener el foco de la respuesta acorde a la pregunta formulada.

En la entrevista por competencias, los resultados obtenidos fueron:

- Orientación al cliente; las respuestas brindadas fueron argumentadas con escasos recursos y se presentaron de forma redundante.
- Persuasión; en la respuesta brindada al incidente número uno, no existió congruencia que argumentara la respuesta por lo que se percibió difuso el armado de la situación expuesta (Spencer & Spencer, 1993).
- Iniciativa; no mostró concreción ante las acciones específicas a llevar a cabo en las situaciones planteadas.

- Habilidades de comunicación interpersonal; eran escasas las herramientas que manifestaba manejar y en el transcurrir de la entrevista hubo espacios de silencios que no pudo llenar con otras ideas para dar opciones ante lo planteado.
- Empatía; a pesar de que durante la entrevista se mostró abierto, se le dificultó expresar las situaciones en las que pudo demostrar esta competencia.
- Negociación; fue una de las competencias que se pudo evaluar con más precisión por la forma en la que la argumentó, mostró congruencia con la experiencia laboral (Albajari & Mames, 2008).

Los motivos manifiestos por los cuales deseaba formar parte de la empresa, la proyección dentro de la misma y la pretensión salarial no se ajustaban al perfil buscado, tomando en cuenta la información obtenida a través de la entrevista.

- **Perfil n°2:** La candidata se presentó a horario con excelente presencia, carismática, tenía 31 años y venía por referencia de un trabajador interno de la empresa que solicitaba este perfil. Tenía una experiencia laboral en una empresa de seguridad privada, la cual era la competencia en el mercado, se desempeñó como ejecutiva comercial durante 3 años y medio. Durante la entrevista se mostró coherente a la hora de ir dando sus respuestas, puntualizó que las funciones que cumplía para el que era en ese momento en su trabajo actual, eran captar nuevas cuentas y mantenerlas activas, gestionar y administrar la creación de hojas de rutas, participar en el armado y planificación de campañas de e-mail marketing, experiencia que la capacitaba para posicionarse en el cargo que se solicitaba, era una persona extrovertida con mucha energía a la hora de hablar y entusiasta por la idea de poder quedar seleccionada.

En cuanto a la entrevista por competencias, los resultados obtenidos fueron:

- Orientación al cliente; con sus respuestas se avocaba a la necesidad del cliente de ser escuchado, lo hacía partícipe en todo momento y orientaba la venta con argumentos del propio cliente.
- Persuasión; tomaba del discurso de su cliente las preguntas idóneas para ponerlo en situación y despertar su necesidad (Spencer & Spencer, 1993).

- Habilidades de comunicación interpersonal; usó como estrategia el humor para captar la atención de su cliente y de esa manera mostrar los pro y contras del servicio, así como también el por qué lo beneficiaba hacer uso de ellos.
- Iniciativa; resultó ser estratega al adelantarse o buscar rápidas soluciones a la hora de solventar alguna situación.
- Empatía; mostró capacidad de empatía al lograr poner ejemplos claros y concisos donde ella daba la impresión de ponerse en el lugar del otro con facilidad.
- Negociación; contaba con argumentos válidos para negociar, era astuta para indagar en el cliente cuál era la insatisfacción que tenía y poder suplirla para alcanzar el cierre de la venta (Albajari & Mames, 2008).

Los motivos por los que eligió postularse al cargo, sus expectativas salariales y las respuestas brindadas durante la entrevista, se ajustaban parcialmente al perfil deseado en ese momento, la energía y carisma que la caracterizaban en cierta parte la descalificaban para un cargo corporativo, tomando en cuenta que se amerita más seriedad y formalidad a la hora de la venta por el tipo de clientes con los que se van a encarar.

- **Perfil n°3:** La candidata asistió a la entrevista en el horario acordado, con una presencia formal lo que brindó buena impresión al conocerla. Tenía 35 años y contaba con experiencia laboral desde hace 13 años, sus comienzos habían sido como ejecutiva comercial en distinguidos bancos y para ese momento se encontraba trabajando como responsable comercial para venta en cuentas estratégicas del portafolio de soluciones de una reconocida empresa, servicios de *outsourcing*, servicios de gestión, soluciones de nubes, mesa de ayuda e integración de hw/sw para IT. Durante la entrevista se mostró aplomada, segura de sí misma, con mucha seriedad en las respuestas planteadas y ejemplificando de forma concreta y sencilla lo que se le preguntaba.

En cuanto a la entrevista por competencias, los resultados obtenidos fueron:

- Orientación al cliente; mostró estar dirigida a la necesidad del cliente siendo racional a la hora de escucharlo y brindándoles una respuesta rápida para satisfacer su demanda.

- Persuasión; esta competencia la alineaba al buen conocimiento del producto para poder influir en el cliente y hacerle sentir que lo que está comprando es la mejor inversión (Spencer & Spencer, 1993).
- Iniciativa; tener seguridad a la hora de plantear nuevas ideas o adelantarse a las soluciones de situaciones infructuosas.
- Habilidades de comunicación interpersonal; manejaba un excelente léxico técnico y la formalidad que la caracterizaba era el acompañante para poder sostener una conversación amplia y amena con este tipo de clientes.
- Empatía; era una candidata muy seria, enfocada en los objetivos, pero logró brindar ejemplos claros y concisos donde quedaba en evidencia su lado humano y la facilidad de ponerse en el lugar del otro.
- Negociación; fue la competencia donde demostró tener más seriedad, mostró audacia e inteligencia a la hora de cerrar la venta con sus clientes haciéndole ver el costo-beneficio, sosteniéndose de algunas promociones para captar la atención del cliente, dando a conocer a profundidad el producto y diferenciándolo de la competencia (Albajari & Mames, 2008).

Los motivos por los que eligió optar por el ingreso a este nuevo puesto de trabajo, sus expectativas salariales y cada una de las respuestas brindadas fueron totalmente acordes al perfil deseado.

Haciendo una comparación entre la información obtenida a través de las entrevistas realizadas, se pudo evidenciar que el primer candidato no contaba con la mayoría de las competencias requeridas para el perfil buscado, a pesar de tener experiencia laboral dentro del rubro, sus respuestas no tenían fundamento y en varias oportunidades se notó discrepancia entre lo que se le preguntaba y lo que respondía, motivo por el cual se calificó como un perfil no apto.

En comparación con la segunda candidata, se pudo evaluar congruencia entre su experiencia laboral y la forma en la que se desarrolló en la entrevista, dando respuestas estratégicas, puntuales, con claridad que ponían en evidencia la mayoría de las competencias solicitadas, sin embargo en cuanto a la habilidad de comunicación

interpersonal se pudieron evaluar algunas limitaciones en sus recursos que influyeron en la toma de decisión para la calificación del perfil comercial corporativo, tomando en cuenta que el contacto directo que iba a tener en esta área era con cargos de alto nivel, punto importante que llevó a posicionarla en segundo lugar de la selección; segundo lugar porque se considera que es una competencia potencial y que puede ser desarrollada más adelante con capacitaciones constantes, es por esto que la candidata se deja como currículum elegible.

Finalmente, se eligió la tercera candidata por diversos motivos, primero contaba con una amplia experiencia laboral lo que era un rubro ya conocido y manejado por ella, segundo la candidata en todo momento se mostraba segura al responder cada pregunta, argumentaba sus respuestas con firmeza y claridad, tercero contaba con fluidez verbal a la hora de expresarse, usaba términos técnicos lo que empleó como estrategia para captar la atención del cliente, estaba capacitada para cambiar de tema si el cliente lo requería y retomar la negociación a mitad de la charla y por último, la postulante contaba con una presencia impecable que la dejaba ver con seriedad y respeto. Este perfil cumplió con las competencias solicitadas, por lo que se procedió a enviar al cliente y luego la aplicación de psicotécnicos, exámenes médicos y ambientales para su ingreso.

6. Conclusiones

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencia para perfiles comerciales en una consultora de recursos humanos. Se llevó a cabo un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para seleccionar un perfil comercial corporativo que requería una importante empresa multinacional. Este proceso constó de distintas etapas que se adaptaron a la necesidad del cliente para cubrir el puesto de trabajo que tenía disponible dentro de su empresa.

Inicialmente se llevó a cabo el análisis y descripción del puesto, considerando las competencias solicitadas por el cliente para cubrir la vacante (López, 2010); en esta etapa se definieron las competencias, deberes, responsabilidades, beneficios y de más requisitos pertinentes al cargo, tal como lo señala (Carrasco, 2009). Las competencias que debía tener este postulante y que se tomaron en cuenta para realizar la descripción del perfil fueron: iniciativa, orientación al cliente, habilidades de comunicación e interpersonal, persuasión, empatía y negociación.

Una vez definidas las competencias en base al perfil deseado, se realizó la publicación del anuncio en distintos portales web (linkedin, bumeran, zonajob) para comenzar con el proceso de reclutamiento y pre-seleccionar los candidatos más idóneos y calificados para el puesto (Chiavenato, 2009); se recibieron alrededor de 50 postulantes, para minimizar el número de candidatos se fue descartando a cada uno de los que no cumplían con los requisitos mínimos para optar al cargo; los resultantes fueron evaluados junto al director de la consultora para luego ser contactados y realizar la entrevista.

Luego se procedió a la selección de tres candidatos que cumplían con los requisitos mínimos para optar por el cargo y se les aplicó la entrevista por competencias para realizar una selección más precisa con respecto a la búsqueda. Para el proceso de la entrevista se crearon incidentes críticos con el objetivo de profundizar la exploración de las competencias, y para ello se redactaron de forma tal que las respuestas que dieran los candidatos permitieran conocer cuál sería el desempeño que tendrían dentro del área laboral si se presentara la situación (Yañez et al., 2011).

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas, se llevó a cabo su análisis para discriminar el desempeño de cada uno de los candidatos y así poder realizar la selección del más apto. Culminado esto, el candidato seleccionado fue enviado directamente a una segunda entrevista con el cliente para dar a conocer su perfil, el cliente comunicó la conformidad con el candidato seleccionado por lo que procedió con los exámenes médicos y ambientales, transcurrido 15 días aproximadamente el cliente envió un feedback con los resultados obtenidos en los exámenes y la notificación del ingreso del candidato.

Una vez que se obtuvo la confirmación del ingreso del candidato, la consultora procedió con la facturación que pone fin al proceso de reclutamiento y selección de personal.

Llevar a cabo el proceso del reclutamiento y selección con el diseño de la entrevista basada en competencias, permitió evidenciar de forma clara y precisa las diferencias en los desempeños de cada uno de los candidatos lo que facilitó la toma de decisión con respecto al que más se adecuaba al perfil solicitado por el cliente. Es importante también mencionar que no fue relevante solo el candidato seleccionado sino que en la consultora quedó el registro de la candidata elegible y esto es de aporte porque para una búsqueda similar a futuro ya existe un perfil propuesto.

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

Sería favorable informar a los candidatos cuando no quedaron seleccionados para evitarle inconvenientes al postulante y de este modo se acentuará el respeto que tiene la

empresa por el tiempo y dedicación del candidato, asimismo contribuirá a dejar una mejor impresión de la empresa.

Anteriormente, la consultora de recursos humanos, para seleccionar los perfiles comerciales corporativos, estaba basada en un proceso de reclutamiento y selección tradicional, que entre otras cosas realiza la exploración de las características del perfil de forma general lo que implica un margen de error más amplio con respecto a la selección y la probabilidad de que no se adecúe al cargo (Fernández, 2002). Este fue uno de los principales motivos por los que se eligió realizar el diseño de la entrevista basada en competencia, tomando en cuenta de que con esta las probabilidades de elegir a un candidato más apto aumentan considerablemente, y aún más cuando se toman en cuenta los incidentes críticos para realizar la evaluación debido a que estas van a lo específico y situacional (Spencer & Spencer, 1993).

Dentro de todo el proceso desarrollado para llevar a cabo el estudio, se presentaron limitantes puntuales y que tuvieron que ser tomadas en cuenta al momento de evaluar los resultados obtenidos, una de ellas es el tiempo con el que se contó para el armado y ejecución del trabajo de grado, considerando que el mismo fue realizado en simultáneo con las prácticas profesionales, lo que llevó a condicionar de cierta manera a la búsqueda de los candidatos, contando con un menor tiempo de duración de la publicación y disponibilidad del anuncio.

Los objetivos propuestos al inicio del trabajo fueron alcanzados satisfactoriamente, tomando en cuenta que se pudo realizar una integración teórico-práctica de los conocimientos adquiridos, se pudo llevar a cabo de forma exitosa todos y cada uno de los pasos que conlleva el proceso de reclutamiento y selección y que los resultados con el candidato seleccionado a través del diseño implementado con la entrevista por competencias, fue efectivizado por parte del cliente y la devolución del feedback obtenida sobre ese perfil en particular fue significativa.

Otra consideración importante va de la mano de que debido a que en la consultora a veces no había lineamientos sobre que procedimientos realizar al inicio de una búsqueda cada nueva solicitud de perfiles por parte de los clientes en ciertas

oportunidades debía improvisarse o seleccionarse en el momento, lo que dificultó en varias ocasiones la ejecución y efectividad de los procesos. Esta limitación se presentaba sobre todo con clientes que solicitaban el servicio de reclutamiento y selección de personal masivo.

Otra limitante del estudio se encontró al momento de trabajar con el sustento teórico porque la mayoría de las bases encontradas estaban fundamentadas en contenidos desarrollados hace mucho tiempo, por lo que, si bien hay investigaciones actuales que brindan aportes significativos, existe una ausencia relevante de investigaciones actualizadas que hayan realizado modificaciones o ampliaciones de las teorías existente.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente y en pro de mejorar los procesos, se puede sugerir que la consultora de recursos humanos implemente el modelo por competencias para el reclutamiento y selección de personal, haciendo uso del diseño de la entrevista basada en incidentes críticos para perfiles comerciales corporativos, realizando las adaptaciones pertinentes para cada uno de los perfiles que buscan los clientes con los que trabaja, esto con el objetivo de disminuir los márgenes de rechazo de candidatos, por no contar con las características y competencias deseadas.

Una interrogante importante que surgió durante la ejecución de las prácticas fue si existiría alguna diferencia significativa en los resultados que obtiene la consultora si el personal que trabaja en ella en lugar de ser free lance estuviera contratado de forma permanente y si a esto se le sumara el cambio en la forma de organizar los procesos de las entrevistas que ya fueron expuestas como limitante.

Uno de los aspectos más relevantes que se evaluaron durante el desarrollo del estudio, fue la importancia de contar con algún marco de referencia para poder realizar una comparación entre la cantidad de perfiles efectivos con los clientes llevando a cabo la aplicación de la entrevista tradicional y la basada en competencias e incidentes críticos, por lo que se plantea como posible línea de investigación a futuro, indagar a través de un estudio comparativo si existe diferencia significativa entre la aplicación de la entrevista tradicional y la entrevista de competencias al momento de reclutar y seleccionar los perfiles deseados.

También resultaría interesante contar con una base de datos que brinde información de las búsquedas pasadas y en función a esto realizar un estudio comparativo de los grados de acuerdo del cliente con el candidato enviado o realizar un estudio donde el objetivo general este fundamentado en la evaluación de desempeño del candidato seleccionado.

7. Referencias

Aamot, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cengage Learning.

- Agreda Arteaga, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal. *Boletín Informativo CEI*, 74.
- Aguilar, J.E., (2010). *El Análisis de Puesto*. Oaxaca: Editorial Network de Psicología Organizacional.
- Albajari, V. & Mames, S. (2008). *La evolución psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Aquino, J. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia?. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria* 16, 21- 43.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley and Sons.
- Camejo, A. (2008). El modelo de Gestión por competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Revista Interdisciplinaria*, 8(1), 97-115
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajos en la administración local. *CEMCI*, 2, 1-50.
- Chaves, M. (2000). *Metodología y herramientas para la búsqueda de personal*. Buenos Aires: JVE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: D.F: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal (8a. ed.)*. México: Pearson Educación.
- Estrada Montoya, J. (2012). Formación por competencias: racionalidades e implicaciones en el mundo del trabajo. *Universidad Odontológica*, 31(66), 75-82.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fernández, J. (2002). *El inicio de la selección: análisis del puesto, elección del medio y canal de reclutamiento*. Madrid, Prentice Hall.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, Prentice Hall.
- Ganga, F. & Sanchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Gaceta laboral*, 14(2), 271- 297.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Gil, M. A. S. (2010). Los procesos de reclutamiento y selección de personal en época de recesión económica. *Crítica*, 60(970), 94-97.
- Gremler, D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Hanan, M. (1989). *La Venta Consultiva*. Bogotá: Norma.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo. *Revista Universidad EAFIT*, 46, 11-30.
- Levy-Leboyer, C. (1996) *Gestión de Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lillo, J. (2005). Aspectos a valorar en una selección de personal. Recuperado de www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectiva*, 26, 129-152.
- Martínez, J. (2012). El reclutamiento de personal en el centro nacional de inteligencia. *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 202-210.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Montes, M. & González, P. (2006). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Ideas propias.

- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*: México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M.,... & Páez, A. (2013). *Psicoespacios*, 7(11), 1-17. doi: 10.25057/issn.2145-2776
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencia. *Innovaciones de Negocios*, 2(1), 121-144.
- Pérez, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala* 5(1): 107-125. doi: 10.22519/22157360.703
- Porras, N. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un Psicólogo Organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Revista electrónica de Psicología Social Poiésis*, 25, 1-9. doi: 10.21501/16920945.646
- Porras, N. (2017). Nuevas relaciones de poder/saber en la psicología de las organizaciones: una aproximación desde Foucault. *Revista Espiga*, 16(34), 270-285. doi: 10.22458/re.v17i34.1168
- Restrepo de O.; Ladino T. & Orozco A. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 39, 286-291.
- Ríos, Y.; Sarnataro, S. & Soto C. (2003). Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en la venta de intangibles bancarios: Aplicación del modelo de competencias. *Pharos*, 10(2), 135-154.
- Rodriguez, N. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público* 3, 1-22.
- Salgado, J. 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), 24.
- Sherman, A. Bohlander, G., & Snell,S, (1998). *Administration de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson Editors S.A.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley and Sons.

- Spencer L.M. & Spencer S.M. (2003). Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. *Papers de formació Municipal*, (57). <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF> Accesado 2004 Marzo 8.
- Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Werther, W.; Davis K. (2000). *Administración del Personal y Recursos Humanos 5ta edición*. México: McGraw.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mcgraw-Hill Interamericana
- Woodruffe, Ch. (1993) What is meant by a Competency. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Woods, P. (1997). *Experiencias críticas en la enseñanza y el aprendizaje*. Buenos Aires: Paidós.
- Yañez, R., López, L., Reyes, F. (2011). La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y Enfermería*, 17(2), 27-36.
- Zanelli, I. (2011) Caso de descripción de modelo de liderazgo y de la cultura organizacional aplicados en una empresa e alta dinámica de mercado y creación de propiedad intelectual. Recuperado del repositorio de la Universidad de Palermo (<http://hdl.handle.net/10226/800>)
- Zayas Agüero. P. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección del personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales. EUMED*, 2(15), 14-32