

**Facultad de Humanidades
y Ciencias Sociales**

Trabajo Final Integrador (TFI)

Título:

“La selección por competencias y su implementación en las entrevistas grupales”

➤ **Autor:** María Cecilia Lagger

➤ **Tutor:** Lic. Jimena Navarra

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN:

.....4Tema:	4
.....4	4
Objetivo General:.....4	4
Objetivos Específicos:.....5	5
MARCO TEÓRICO:.....5	5
¿Qué es una consultora de recursos humanos y el proceso de selección?:.....5	5
¿Qué es una entrevista?:.....6	6
1) Caldeamiento:.....6	6
2) Desarrollo:.....7	7
3) Cierre:.....7	7
Diferencias entre la entrevista clínica y la entrevista de selección:.....9	9
Tipos de Entrevista:.....10	10
Entrevista Estructurada:.....10	10
Entrevista Semiestructurada:.....10	10
Entrevista Libre o no estructurada:.....10	10
Entrevista de Incidentes Críticos:.....11	11
La Entrevista Grupal:.....12	12
¿Qué es un Perfil del Puesto?:.....13	13
Gestión por Competencias:.....14	14
¿Qué es una Competencia?:.....15	15
Competencias Visibles y no Visibles:.....15	15
Listado de Competencias Universales:.....16	16
¿Cómo aplicar las competencias al proceso de selección?:.....17	17
Perfil del Puesto por Competencias:.....17	17
Entrevista por Competencias:.....18	18
Preparación del Psicólogo para realizar Entrevista por Competencias:.....19	19
METODOLOGÍA:.....20	20
Tipo de Estudio:.....20	20
Participantes:.....20	20
Instrumentos:.....21	21
Procedimientos:.....21	21
DESARROLLO:.....22	22

Diseño de la entrevista:.....	23
Implementación de la entrevista:.....	24
Relevamiento telefónico:.....	26
Competencias de los puestos:.....	27
Reclutamiento y Relevamiento:.....	30
Tres casos:.....	31
Candidato que avanza a entrevista individual:.....	31
Candidato que no avanza en el proceso:.....	33
Candidato que queda en stand by:.....	34
Preparación de los psicólogos:.....	34
CONCLUSIÓN:.....	36
Autocrítica:.....	38
Posibles Líneas Futuras de Desarrollo:.....	40
BIBLIOGRAFÍA:.....	42
ANEXO:.....	43

INTRODUCCIÓN:

Tema:

“La selección por competencias y su implementación en entrevistas grupales”

La Licenciada Duek (2006) plantea que la globalización, la revolución tecnológica, la competitividad, la reformulación del rol del Estado son, entre otras, características del panorama laboral actual. Con él, la Psicología del Trabajo y en consecuencia el trabajo en las consultoras de recursos humanos ha encaminado sus servicios en función de las nuevas necesidades. Esta misma autora describe a una empresa como un organismo que está en permanente movimiento, y todo el tiempo está ingresando y saliendo gente y en el proceso está todo el desarrollo. Hay mucha demanda de ingreso, de selección de personal, y también de evaluación de esos recursos.

Chaves Paz (2000) señala que el éxito de las empresas obedece al comportamiento del titular de la compañía a nivel estratégico y también a cómo desarrollan sus especialidades los distintos niveles gerenciales. Por lo tanto se puede deducir que alcanzar que cada posición de empleo sea cubierta con la persona que mejor responde a las cambiantes necesidades de la empresa es el desafío de la Selección de Personal. Este reto supone reconocer el potencial en el candidato, para lo que se necesita un proceso que ayude a evitar los errores y acertar en la selección. La cuestión se centra en que la misma es una acción que se apoya en los comportamientos personales, por lo que no es una ciencia exacta. Las técnicas objetivas y de apreciación intuitiva de los intangibles forman parte del proceso de selección de personal y deben aplicarse cuidadosamente.

En el siguiente trabajo, se describe la forma en que se llevó a cabo la primera instancia de un proceso de selección de candidatos en una consultora. La misma se realizó a través de entrevistas grupales, donde se puede observar también la implementación de la herramienta de la entrevista por competencias.

Objetivo General:

Describir la utilización de la entrevista por competencias en un proceso de selección de personal para una búsqueda laboral específica, en una consultora de RR.HH.

Objetivos Específicos:

- Describir la implementación de la entrevista grupal de selección por competencias en los procesos de selección realizados en la consultora .
- Describir la preparación del psicólogo para la realización de la entrevista por competencias y comentar la técnica asociada.
- Describir las competencias utilizadas en el proceso de selección mencionado y especificar el motivo de su elección, acorde al puesto.
- Detallar cómo se lleva a cabo la entrevista grupal para un puesto medio en la consultora .
- Analizar la evaluación por competencias en tres candidatos a través de una entrevista grupal para una posición de Representante de Soporte Técnico al Cliente y Representante de Soporte al Juego.

MARCO TEÓRICO:***¿Qué es una consultora de Recursos Humanos y el Proceso de Selección?***

Las consultoras pueden abarcar tanto la prestación de servicios en selección de personal como en todos aquellos temas relacionados con Recursos Humanos. La consultora es una empresa de servicios, por lo que como empresa fija sus propias estrategias y organiza su estructura. En el caso de este trabajo, los objetivos se centran en la selección de personal. Se puede definir este concepto como un conjunto de etapas sucesivas orientadas a alcanzar el objetivo de optimizar la contratación de personal provista por la empresa. Básicamente el proceso comienza con la asignación de la búsqueda de parte de la empresa a la consultora, luego la definición del perfil a cubrir para poder realizar el reclutamiento de postulantes y finalmente poder hacer una o más evaluaciones de los mismos (según la búsqueda), para presentarle

como resultado los candidatos elegidos a la empresa (Chaves Paz, 2000). La finalidad de este proceso sería entonces encontrar a la persona más parecida y adecuada al perfil deseado y propuesto por la empresa.

¿Qué es una entrevista?

La entrevista es una técnica de investigación utilizada por la psicología y otras disciplinas, pero en toda entrevista y en toda situación donde intervienen personas se encuentran factores psicológicos. La entrevista de selección de personal, donde se produce el intercambio de información necesario para el proceso de selección propiamente dicho, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato y puede ser visualizada como el medio cuya meta es la de atraer y seleccionar una fuerza de trabajo en extremo competente (Eder & Ferris, 1989). Para el selector es la oportunidad para conocer al candidato y poder llegar a detectar cuestiones como: habilidades, experiencia, características de personalidad entre otras. En el caso del postulante, es una situación de evaluación en la cual tratará de mostrar sus mejores recursos para poder alcanzar las expectativas del selector y conseguir de esta manera el puesto para el cual se postula. Es decir que durante una entrevista de selección cada participante ocupa un rol y se establece una norma de comunicación y una influencia mutua a través de posturas, gestos y otros modos de comunicación.

Richino (2000) señala además que en la entrevista misma se pueden distinguir tres momentos:

1) Caldeamiento:

En esta etapa es en la cual se persigue el objetivo principal de crear un contexto que favorezca el intercambio. En este inicio de la entrevista se condiciona el carácter de la misma, y abarca el encuadre y el motivo de la entrevista. El entrevistador debe mantener el clima guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario. Para ello el entrevistador toma un rol activo, va a realizar intervenciones que propicien un clima positivo para el intercambio y que faciliten la presentación del postulante.

2) Desarrollo:

Es el momento esencial de la entrevista, se puede notar aquí una significativa afluencia de información por parte del postulante quien desempeña un rol activo y protagónico, y en donde el entrevistador pasa a ocupar un papel de observador participante focalizando más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se presenta.

La tarea del entrevistador va a tener dos fines: primero va a ubicarse en el lugar del otro para lograr puntos en común con la reconstrucción de la historia que el entrevistado está proponiendo. Y en segundo lugar, el entrevistador va a construir su propia interpretación, a partir del material obtenido, el comportamiento del entrevistado, las vicisitudes del vínculo que se está estableciendo entre ambos y sus propias características. El entrevistador interviene activamente en la configuración de los datos que genera a través de la relación con el postulante.

Es en este momento de la entrevista, en donde el entrevistador deberá construir y enunciar las preguntas que lo lleven a evaluar las competencias que caracterizan al postulante, para luego evaluar si son las que corresponden al perfil buscado.

3) Cierre:

La etapa final de síntesis y cierre es donde se explicita la culminación de la entrevista, y se le brinda al entrevistado un espacio para que realice comentarios sobre temáticas que no han surgido en la entrevista.

Esta misma etapa podrá ser afrontada si la etapa anterior fue productiva, es decir si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado.

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Se le ofrece al postulante una breve devolución

acerca de su desempeño y se le expone cómo continúa el proceso de selección.

La entrevista, como herramienta para facilitar la tarea de selección, tiene como propósito conseguir información sobre los aspectos personales referidos al ejercicio laboral.

De Ansorena Cao (1996) plantea el concepto de entrevista focalizada, explicándola como una entrevista orientada a establecer las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos. Es decir que dicha entrevista se propone conseguir determinados datos obligatoriamente, ya que son esenciales, entre los que se pueden enumerar:

- Obtener información inicial sobre el postulante;
- Explorar su trayectoria profesional y personal, y también sus competencias conductuales específicas para el puesto;
- Indagar el área motivacional del candidato y su potencial ajuste socio afectivo al equipo de trabajo;
- En función de que el candidato evalúe su interés por el puesto de trabajo, brindarle información sobre el mismo;
- Motivar y animar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta su finalización.

Arthur (1987) esboza como algo esencial el planeamiento de la entrevista. Por lo que se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de preparar una entrevista:

Antes de la entrevista:

- 1) Analizar el currículum del candidato;
- 2) Diseñar y planificar las preguntas de a formular;
- 3) A partir de la descripción del puesto, agregar preguntas adicionales si es necesario.

Durante la entrevista:

- 1) Establecer una buena relación con el candidato o los candidatos presentándose;
- 2) Comunicar objetivos y encuadre de la entrevista y cómo se llevará a cabo la misma;
- 3) Recabar información con las preguntas adecuadas;
- 4) Tomar notas;
- 5) Describir el puesto y la organización al candidato;
- 6) Responder preguntas del candidato y ofrecer una devolución;
- 7) Explicar al candidato cómo continúa el proceso de selección.

Después de la entrevista:

- 1) Evaluar la información objetivamente y analizarla inmediatamente después de la entrevista;
- 2) Completar los formularios necesarios.

Diferencia entre la entrevista clínica y la entrevista de selección

En un proceso de selección, una vez que el selector tiene definido y comprendido el perfil de la búsqueda que debe realizar, todas sus acciones van a apuntar a evaluar la cercanía entre el postulante y el perfil, para lo cual cuenta con poco tiempo. Es decir que en la selección de personal la primera entrevista para muchos candidatos puede ser la única, en cambio en la práctica clínica, la entrevista única es una auténtica excepción.

En la entrevista de selección podemos observar por un lado al entrevistador. Éste debe encaminar la entrevista como si el tiempo no fuera un factor importante, para que la ansiedad por decidir no bloquee su objetivo, lo que a su vez colisiona con que en un lapso de tiempo relativamente corto debe decidir si ese postulante continúa en el proceso o no. Por otro lado, el postulante no acude a la entrevista de selección para solucionar sus conflictos personales, sino para ser evaluado por el entrevistador para conseguir ocupar el puesto al cual se postuló. Es decir que su comportamiento va a estar dirigido a responder las preguntas del entrevistador que a reflexionar, como lo haría un entrevistado en una entrevista clínica. Por consiguiente el entrevistador tiene

que lograr que el postulante pueda entender lo que se espera de él y comprometerse con las circunstancias (Chaves Paz, 2000).

Tipos de Entrevista

Se pueden clasificar según Richino (1996) las siguientes categorías de entrevistas:

- Entrevista Estructurada: Se conducen a partir de un temario o cuestionario, examinando temas previstos, es decir que se trata de un escenario estructurada. Suelen ser utilizadas por entrevistadores inexpertos y/o que no tienen formación en psicología. La información que se obtiene a partir de este tipo de entrevista es manifiesta y se puede clasificar en un formulario. Para acrecentarla se pueden incorporar observaciones sobre cómo transmite la información el entrevistado por ejemplo.
- Entrevista Semiestructurada: Añade mayores grados de autonomía a partir determinados disparadores que son apreciados como diversas áreas a explorar. Aquí se apunta esencialmente a evaluar cómo se maneja el postulante, cuál es su criterio en relación a los temas que se le proponen.
- Entrevista Libre o No estructurada: Aquí el esbozo es muy similar al utilizado en la práctica clínica. No hay una estructura de la entrevista predeterminada sino que a partir de un disparador inicial se da lugar a que el entrevistado comience a desenvolverse para luego continuar la entrevista con lo que va surgiendo. La observación del entrevistador se concentra fundamentalmente en la manera en que el postulante estructura sus ideas, el tiempo y cómo maneja el espacio de libertad que se le concede.

En selección de personal se tiende a realizar entrevistas semiestructuradas, ya que en la búsqueda de trabajo las personas se preparan para las entrevistas con un libreto estandarizado, por lo tanto el material que obtiene el entrevistador no es espontáneo.

Se puede distinguir además un cuarto tipo de entrevista, que concierne al presente trabajo, y funda la selección por competencias:

- Entrevista de Incidentes Críticos: Hackett (1995) sostiene que al permitir al entrevistado identificar ejemplos del trabajo, su casa, sus hobbies, educación y otras actividades, se le otorga una posibilidad objetiva a cada candidato para manifestar su adaptabilidad. Las características principales de este tipo de entrevista son:
 - Una estrategia estructurada de indagación que permite conseguir las experiencias del entrevistado tal cómo él mismo las percibe;
 - Alcanza comportamientos concretos que se dieron en un pasado;
 - Logra averiguar lo que el candidato realmente hace, más allá de sus propios valores;
 - Se enfoca en aquellas cuestiones que el entrevistado realiza relacionadas con lo que asevera el éxito en el puesto.

En resumen se puede indicar que una entrevista de selección debe ser una ocasión de conocer al otro y observar cómo se maneja. A partir de lo que se observa del entrevistado, que es sólo una parte de él, se está razonando que esa parte es una expresión del todo. En este caso el todo, es el rol laboral.

La entrevista conducida con un plan y secuenciada metodológicamente establece una herramienta central e indispensable, en la que muchas veces se basa el proceso.

La síntesis a la que llega el selector constituye un juicio preliminar a veces final, acerca del candidato. Resulta esperable que pueda pensar en qué se basa y por qué razones llega a la conclusión de seguir o no seguir adelante con el postulante (Richino, 1996).

La Entrevista Grupal

Se puede diferenciar la entrevista individual de la entrevista grupal, la cual igualmente abordará el presente trabajo.

La entrevista a un grupo de postulantes se suele utilizar cuando se trata de basar la selección en la confrontación de posturas frente a un hecho determinado. El entrevistador toma notas de los gestos y las expresiones verbales para posteriormente evaluar a cada postulante en la etapa de análisis teniendo en cuenta el perfil del puesto y comparándolo con el comportamiento del resto de los postulantes (Chaves Paz, 2000).

Richino (2000) propone que todo proceso de evaluación en sí mismo tiene el propósito de obtener información relevante que reduzca el margen de incertidumbre en la toma de decisiones. Las técnicas de evaluación grupal surgen como consecuencia de considerar que el individuo es un ser social, que establece relaciones como condición básica para su supervivencia. El campo de interacción es su medio natural.

Por otra parte, esta misma autora aclara que las técnicas de evaluación psicológica de aplicación individual, al proponerse explorar el tipo de vínculos que el evaluado entabla con otros y con su tarea, recurren a la detección e interpretación de mecanismos psicológicos como la proyección, la identificación con el héroe o las características de percepción, a través de los cuales generan hipótesis de trabajo. ¿Cómo configura el mundo y lo muestra a través de sus respuestas y su lenguaje es considerado por el evaluador una expresión de las relaciones que entabla con el mundo? ¿Cómo se relaciona con el mundo a partir de los aspectos que percibe y cómo construye sus significados evidencian la relación que establece entre las partes?

Las técnicas de evaluación grupal por su parte abordan directamente al plano vincular. No se trata, como algunos suponen, de una evaluación individual hecha en conjunto.

Son técnicas que proponen observar, explorar, reconocer y comparar aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras, en situación de interacción. Se interesan por el cómo: ¿cómo resuelve, cómo afronta, cómo compete, cómo expresa sus ideas y por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera? Proceso y Resultado.

Las técnicas de evaluación proveen entonces, información acerca de cómo alguien usa sus recursos en determinadas situaciones; qué provoca en otros; y cómo responde cuando otros intervienen.

Su información es, por lo tanto, parcial y relacional. Informan acerca de algunas alternativas posibles del repertorio de respuestas del evaluado, en ciertos contextos y ante ciertas acciones o intervenciones de otros. También pueden informarnos acerca de la respuesta social que provoca el evaluado y la imagen que brinda.

Rivero Vergne (2000) destaca que la entrevista grupal suele llevarse a cabo mediante una actividad sobre la que habrán de discutir posteriormente. Y por otro lado, la misma autora habla sobre la entrevista de panel, donde un grupo de candidatos es entrevistado por 2 o 3 entrevistadores. En este caso se puede comprobar las ventajas de tener distintos puntos de vista sobre los mismos candidatos.

¿Qué es un perfil del puesto?

El proceso de selección es un proceso de decisión, desde esta perspectiva el proceso va a depender de la capacidad del selector para determinar el material relevante de toda la información que se le ofrece. Uno de los dispositivos que precisamente posibilita diferenciar lo relevante de aquello que no lo es, es el perfil del puesto. Con la definición del perfil se establecen los criterios necesarios para discriminar la calidad de la información. Los pasos para definir un perfil son: partir de analizar el contexto (empresa), analizar el puesto y diseñar el perfil.

El perfil del puesto se funda en que toda profesión o empleo tiene sus características particulares y requiere ciertas cualidades. El proceso de selección tiene como intención hallar a la persona que está más cerca del ideal para cada puesto, y ese ideal es el perfil (Chaves Paz, 2000).

La tarea del selector va a consistir en elaborar el perfil teniendo en cuenta: los datos del contexto, las responsabilidades y los problemas a resolver del puesto, y si hay información acerca del mercado mejor aún. Otra cuestión a tener en cuenta es que un perfil tiene que incluir aspectos en común y otros que posibiliten nuevos aportes para el crecimiento de la empresa. Cuando se

termina de definir el perfil se puede pasar a la preselección, en la cual los psicólogos generalmente hacen análisis del material humano.

Se puede decir que la selección consiste en mirar el candidato a través del perfil. Es decir que seleccionar consiste inicialmente en poder divisar rasgos de conducta coherentes con un perfil, a través de diversos recursos con los que puede contar el profesional, como la entrevista por ejemplo.

Se puede esquematizar el perfil con la siguiente fórmula:

Perfil= Puesto + Empresa + Mercado

El perfil del puesto, está compuesto por los aspectos y elementos que surgen de la descripción del mismo: nombre del puesto, nivel jerárquico, lugar de trabajo, si es un puesto nuevo o un reemplazo, funciones que deberá cubrir, requisitos formales (estudios, idiomas, etc.), proyección del puesto, características culturales de la organización, remuneración y beneficios.

El perfil entonces es un instrumento primordial para instaurar la distancia operativa e instrumental que la tarea demanda y acceder a un contacto profesional y una mirada focalizada.

Gestión por Competencias

La gestión de recursos humanos por competencias se desarrolla sobre la teoría de la motivación humana de David McClelland. La motivación humana desde esta teoría define a un motivo como el interés repetido para conseguir y lograr un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y elige comportamientos (McClelland, 1999). Siguiendo en la línea de esta teoría la motivación es el impulso que lleva a las personas a actuar para satisfacer determinadas necesidades y alcanzar sus objetivos. La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo. Continuando con esta perspectiva se ha propuesto para la motivación una teoría de las necesidades aprendidas estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Tres de estas necesidades aprendidas, o también denominadas sistemas motivacionales, son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación o pertenencia.

¿Qué es una Competencia?

Spencer y Spencer (1993) describen a la competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente referida a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. De esta definición se desprende que al conocer una competencia de un individuo se puede llegar a pronosticar comportamientos en una extensa variedad de escenarios, ya que como lo indican, la competencia constituye un segmento profundo de la personalidad. Al mismo tiempo, cuando los autores dicen que la competencia está causalmente relacionada, se deduce que ésta origina el comportamiento y desempeño. Por último, al hablar de criterio estándar se refiere a que la competencia va a predecir quién hará algo bien o no en relación con un criterio específico definido previamente.

Levy Leboyer (1997) destaca que las competencias son observables en las situaciones de trabajo, e igualmente en situaciones de evaluación, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. En la base de cada competencia predomina un motivo. Señala asimismo que las competencias son una lista de comportamientos que algunas personas tienen en mayor medida que otras, lo cual las hace más efectivas para una determinada situación. Justifica que las competencias constituyen una unión entre las características personales de un individuo y las condiciones demandadas para llevar a cabo los objetivos profesionales previamente determinados.

Competencias Visibles y No Visibles

Spencer y Spencer (1993) dividen luego a las competencias en dos grupos, introduciendo el Modelo del Iceberg: por un lado se encuentran las destrezas y los conocimientos que serían las más fáciles de observar; y por otro lado el concepto de sí mismo, las actitudes, valores y el núcleo de la personalidad, que serían más difíciles para detectar.

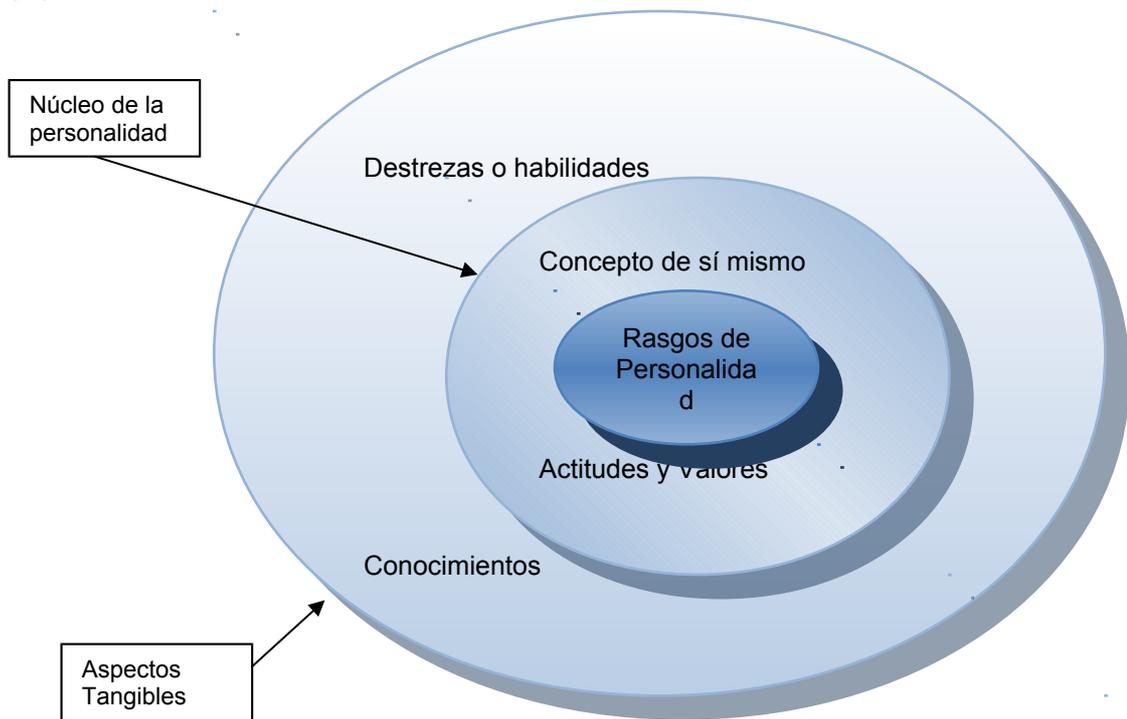
Cuadro 1:





Spencer y Spencer (1993) también destacan los siguientes tipos de competencia: motivación, características, Concepto propio o de sí mismo, conocimiento y habilidad.

Cuadro 2:



Listado de Competencias Universales

Levy Leboyer (1997), psicólogo exhibe un listado de competencias universales a conocer: Presentación y Comunicación Oral, Comunicación escrita, Análisis y Comprensión de los problemas de la organización, Análisis y Comprensión de los problemas externos a la organización, Planificación y organización, Delegación, Control, Desarrollo de los subordinados, Sensibilidad, Autoridad sobre individuos, Autoridad sobre grupos, Tenacidad, Negociación, Vocación para el análisis, Sentido Común, Creatividad, Toma de riesgos, Decisión, Conocimientos técnicos y profesionales, Energía, Apertura a otros intereses, Iniciativa, Tolerancia al estrés, Adaptabilidad, Independencia, Motivación.

¿Cómo aplicar las competencias al proceso de selección?

La propuesta de Alles (2003) es que si una organización trabaja por competencias se hace imprescindible entrevistar y seleccionar en función de las mismas. Describe entonces ciertas acciones a emprender para aplicar las competencias al proceso de selección:

- Divisar las competencias clave: incluye visión y misión de la organización, cultura y estilo de la misma, los objetivos del negocio y la competencia requerida.
- Detectar en los postulantes las características clave que se relacionan con un desempeño superior en el trabajo.
- Incorporar nuevas herramientas al proceso de selección: manual de competencias, dinámica grupal, reformulación del formato tradicional de entrevista.
- Realizar un seguimiento de las competencias observadas en la selección en el posterior comportamiento del candidato.

Perfil del Puesto por Competencias

Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto, y se define de esta manera porque como se indicó previamente la cultura y visión de una empresa están relacionadas con las competencias, y éstas a su vez incluyen las características de una persona causalmente sujetadas a resultados óptimos.

Para construir un perfil de competencias se deben llevar a cabo los siguientes pasos: definir las competencias, realizar entrevistas sobre incidentes críticos, realizar preguntas para detectar competencias y tener acceso a una base de datos de competencia. Sumado a esto, Alles (2004) aclara que los perfiles de puestos deben abarcar competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas.

Entrevista por Competencias

La entrevista por competencias permite detectar si el candidato posee las competencias que le permitirán ser exitoso en su rol o en la posición a ocupar y si cuenta con la motivación para realizar el trabajo que se le propone (Alles, 2003). Se diferencia de la entrevista tradicional, la cual se basa en preguntas hipotéticas que llevan a obtener respuestas ensayadas o aprendidas y no le permite al entrevistador evaluar habilidades actuales. En cambio la entrevista por competencias se basa en preguntas que focalizan en las conductas pasadas y actuales del candidato, se obtienen ejemplos específicos del desempeño pasado y se evalúan las verdaderas habilidades y conocimientos de los candidatos. Alles resalta que la clave es descubrir por medio de las preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar. El objetivo de la entrevista por competencias es poder responder 2 preguntas principales: ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo? y ¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?.

Es importante tener en cuenta que al decidir realizar una selección por competencias, hay que considerar no sólo las competencias necesarias para un puesto determinado, sino también aquellos indicadores de comportamiento que puedan ser guías para conseguir nuevas competencias.

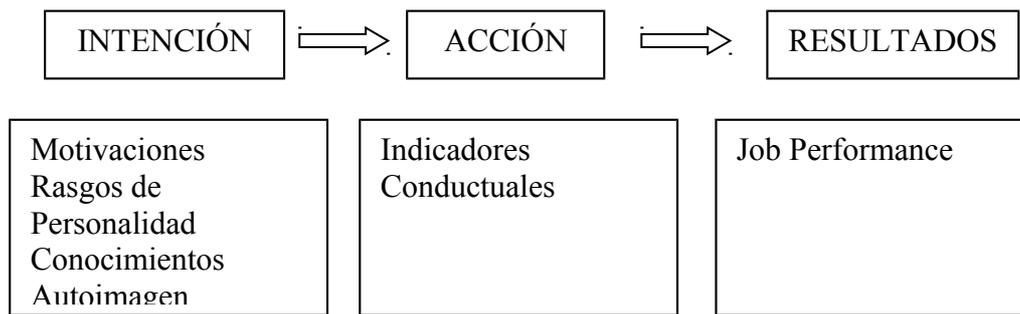
Se debe tener en consideración que la gestión por competencias forma parte de una visión estratégica de las organizaciones.

La entrevista por competencias apunta a entrevistar a través de eventos conductuales. Esto significa que se debe:

- Realizar preguntas que focalicen en las conductas pasadas y actuales del candidato;
- Hacer un relevamiento de ejemplos específicos del desempeño pasado;
- Llevar a cabo una evaluación de las habilidades y conocimientos de los candidatos;
- Efectuar un análisis del procesamiento mental y la modalidad de abordaje de situaciones complejas.

También hay que recordar que las competencias incluyen una intención, acción y un resultado, lo cual se puede graficar de la siguiente manera:

Cuadro 3:



Por último, se puede utilizar como estrategia de exploración en la entrevista tres tipos de eventos en forma de preguntas que apuntan a evaluar las competencias del entrevistado:

Evento Exitoso: donde el evaluado pueda contar alguna situación en la cual fue exitoso o se quedó muy satisfecho con los resultados conseguidos.

Evento No Exitoso: en este caso el evaluado debería expresar alguna situación en la cual no se haya quedado satisfecho con los resultados.

Eventos Adicionales: aquí la idea es poder ampliar la información a obtener y se le pide al entrevistado que relate algún hecho en el que haya detectado un problema complejo y la forma en la que lo resolvió.

Preparación del Psicólogo para realizar Entrevistas por Competencias

Richino (1996) señala que realizar una tarea de selección de personal profesional, desde la formación específica de un psicólogo, contribuye a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional. Es decir, un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para vislumbrar y entender las características y necesidades del contexto solicitante y efectuar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles.

Al realizar una entrevista por competencias el psicólogo deberá obtener la práctica necesaria y los conocimientos pertinentes que implican diversas técnicas, diferentes a la entrevista clínica o incluso a la entrevista de selección tradicional. Esto significa que el psicólogo debe capacitarse en lo que es la gestión de recursos humanos por competencias para luego poder llevar a cabo una entrevista de selección coherente con este modelo de gestión. Haciendo

una breve referencia se enumera a continuación las principales acciones que el psicólogo va a aprender en su capacitación y luego en la práctica:

ANTES DE LA ENTREVISTA:

- 1) Definir las competencias específicas para el puesto y familiarizarse con ellas y sus indicadores conductuales;
- 2) Diseñar preguntas de acuerdo a las competencias a evaluar;
- 3) Revisar el perfil del puesto y el CV del candidato o de los candidatos.

DURANTE LA ENTREVISTA:

- 1) Establecer una buena relación con el candidato o los candidatos;
- 2) Comunicar objetivos y encuadre de la entrevista;
- 3) Recabar información con preguntas adecuadas por competencias;
- 4) Describir el puesto y la organización;
- 5) Responder preguntas y ofrecer feedback.

DESPUÉS DE LA ENTREVISTA:

- 1) Evaluar la información objetivamente;
- 2) Focalizar el análisis en la adecuación persona-puesto, teniendo en cuenta las competencias requeridas y las obtenidas en la evaluación del candidato o los candidatos;
- 3) Informar al candidato o los candidatos sobre la decisión tomada. (Alles, 2003).

METODOLOGÍA:

Tipo de Estudio:

El estudio llevado a cabo en este trabajo es de tipo Descriptivo.

Participantes:

Los participantes de este estudio fueron los postulantes a dos puestos medios para una compañía multinacional de entretenimiento, que participaron de

entrevistas grupales por competencias, en la consultora elegida. Las posiciones a las que aspiraban los candidatos eran Client Support Representative (Representante de Soporte al Cliente), con 4 vacantes, y Player Support Representative (Representante de Soporte al Juego), con 2 vacantes.

Las edades abarcaban desde los 19 hasta los 30 años, de ambos sexos. En cuanto al nivel educativo todos los participantes tenían el secundario completo y eran estudiantes principalmente de las carreras de: Lic. En Comunicación Social, Lic. En Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas e Institucionales y Traductorado de Inglés.

Para realizar este estudio se tomaron en cuenta todas las entrevistas grupales realizadas en el proceso y particularmente tres candidatos que quedaron en diferentes etapas del mismo para analizar la evaluación de las competencias: uno de ellos avanzó a la siguiente instancia de evaluación, otro quedó afuera y el tercero en stand by.

Instrumentos:

Se utilizó para el estudio de lo observado, las anotaciones propias realizadas durante las entrevistas y las de los otros consultores que presenciaron las mismas, complementándolo con el perfil del puesto y las competencias a evaluar provistas por la Compañía.

Por otro lado se recurrió también al material provisto en el taller de capacitación interna de "Entrevistas por Competencias" a cargo de las consultoras y la experiencia de los role playing de entrevistas por competencias que se llevaron a cabo supervisadas por las consultoras.

Procedimientos:

El estudio se inició conociendo y comprendiendo lo que cada perfil de los dos puestos vacantes requería, para luego elaborar el contenido de la entrevista grupal. A partir de aquí se pasó al relevamiento telefónico de los posibles candidatos a citar a entrevista. En este relevamiento se tuvo en cuenta algunos aspectos de los perfiles del puesto a evaluar como condiciones básicas necesarias para pasar a la entrevista.

Luego de cada entrevista grupal se seleccionaron a aquellos candidatos que pasaron a la siguiente instancia de este proceso de selección, que fue a una entrevista individual en la consultora.

DESARROLLO:

Para poder comenzar a realizar la búsqueda de candidatos se requirió a la Compañía que efectuará un perfil del puesto y las competencias que ellos consideraran necesarias evaluar para ambos puestos, ya que como señala Richino (1996) con la definición del perfil se establecen los criterios necesarios para discriminar la calidad de la información. Por lo tanto el perfil es una herramienta de la cual no se puede prescindir. En el anexo del trabajo se muestra un modelo de relevamiento del perfil que realiza el consultor con la Compañía.

A continuación se presenta dos cuadros con los datos recibidos de la Compañía:

Cuadro 4:

Datos acerca de los puestos vacantes a cubrir:

Posición	<i>Client/Technical Support Representative</i>
Formación Académica	Estudios Secundarios Completos
Observaciones Hard	Inglés intermedio/avanzado; 1 año de experiencia en atención telefónica, mail o soporte técnico.
Observaciones Soft	Preferentemente que tengan experiencia trabajando para niños, y si es en el mercado online, será muy valorado. Pensamiento Estratégico Construcción de relaciones Comunicación efectiva Orientación a resultados Inspira creatividad e innovación Desafía el cambio Construcción de equipos Exhibe excelencia profesional.
Posición	<i>Player Support Representative</i>
Formación Académica	Estudios Secundarios Completos

Observaciones Hard	Inglés intermedio/avanzado;
Observaciones Soft	Atención al cliente y experiencia en escritura Preferentemente que tengan experiencia trabajando para niños, y si es en el mercado online, será muy valorado. Pensamiento Estratégico Construcción de relaciones Comunicación efectiva Orientación a resultados Inspira creatividad e innovación Desafía el cambio Construcción de equipos Exhibe excelencia profesional.

Diseño de la entrevista

Convenidas entonces las posiciones vacantes en la empresa y los objetivos para llevar adelante la búsqueda, se implementaron las acciones a efectuar para la misma. Al ser más de una vacante para cada puesto se decidió realizar entrevistas grupales como una primera instancia del proceso sin diferenciación de los puestos, luego del relevamiento telefónico, y posteriormente los candidatos elegidos, pasaron a una segunda instancia que fue una entrevista individual en la misma Consultora, a cargo de otra entrevistadora. La última instancia se desarrolló en la Compañía, donde el candidato que avanzaba formaba parte de un grupo de finalistas entre los cuales la misma Compañía decidiría al elegido.

En este proceso la cantidad de paneles realizados fueron 8, con una cantidad de postulantes que variaba entre los 7 y 10. La cantidad de paneles no se planificó desde el inicio, sino que se iban conformando sobre la marcha.

Luego de decidirse que el proceso de selección comenzaría con entrevistas grupales, se pasó a diseñar el desarrollo y contenido de las mismas.

Primero se pensó la forma de presentación de los candidatos y se decidió proyectar una lista de valores para que cada uno elija cinco valores (igualdad, integridad, liderazgo, humildad, respeto, pasión, transparencia, dignidad, esfuerzo, éxito, justicia, tolerancia, generosidad, determinación, independencia, responsabilidad, liderazgo, paciencia, flexibilidad, entre otros) los jerarquice y

luego elija uno de ellos que haya puesto en práctica en una situación particular de su vida. En el anexo se adjunta la consigna entregada a los candidatos.

La segunda actividad diseñada constó de una parte individual y otra grupal. Era un caso a resolver, donde primero individualmente cada candidato redactaba su solución, y luego en grupo se discutía una resolución para el mismo caso que luego la plantearían en un role playing, donde ellos serían un equipo de trabajo y los entrevistadores los directivos de la Compañía. En el anexo se adjunta la consigna entregada a los candidatos.

La última actividad consistió en la realización de un dibujo acerca de una situación laboral futura y una historia en inglés sobre ese mismo dibujo. El propósito era hacer una evaluación del nivel de inglés de los candidatos y contar también con una técnica proyectiva para poder complementar toda la previa información recogida de cada postulante.

Implementación de la entrevista

Para comenzar con la entrevista la consultora que estaba a cargo de coordinar la entrevista se presentaba, mostraba al resto del equipo y les transmitía a los postulantes brevemente cómo iba a transcurrir la entrevista. A continuación se les mostró una presentación en power point sobre la Compañía y la propuesta laboral. Al terminar esta proyección se les preguntaba a los candidatos qué les parecía esta propuesta, cómo la evaluaban y si tenían alguna duda al respecto. En este momento de la entrevista ya se podía ir viendo en algunos postulantes su interés y motivación por la propuesta. Algunos de ellos por ejemplo, comentaron acerca de las averiguaciones que habían hecho antes de concurrir a la entrevista: “Entré a la página correspondiente y pude ver un poco cómo funciona”; “Es una página muy segura para los chicos y tiene un montón de usuarios en el mundo, me encantó y me pareció muy interesante”. En otros se podía vislumbrar inquietudes a través de sus preguntas: “¿cómo es el quipo de trabajo?, ¿vamos a interactuar con la Casa Matriz?, ¿Cuándo se implementa este proyecto y cuándo se piensan que van a ser las incorporaciones?”, entre otras. Otros no intervenían en este momento.

Antes de comenzar con las actividades planificadas se describieron las condiciones y requisitos para cada perfil para que queden bien claros.

Al empezar con las actividades, se les repartió a los postulantes la consigna de la primera actividad. Tuvieron 10 minutos para realizarla y luego se pasó a la puesta en común. En ésta cada candidato decía los valores elegidos, cómo los había jerarquizado y comentaba el hecho puntual de su vida donde llevó a la práctica uno de los valores elegidos. En esta presentación de cada candidato la consultora que coordinaba la entrevista le realizaba algunas preguntas a medida que el mismo hablaba y estas preguntas eran en su mayoría entrevistas por competencias. Ejemplo: Ante la presentación de un candidato que expresa que para él el valor más importante es la igualdad, la entrevistadora pregunta: en todas las experiencias que tuviste, contáanos una situación particular donde este valor se puso en práctica. Ante la respuesta del candidato, la entrevistadora repregunta las acciones claves y concretas que implementó para lograr con X persona el trato de igual a igual.

En relación a las preguntas para detectar competencias, a diferencia de las preguntas realizadas en una entrevista tradicional, las primeras permiten obtener información fidedigna para no caer en trampas o respuestas estereotipadas por parte de los candidatos. Por consiguiente al formular este tipo de preguntas se deben tomar en consideración las siguientes cuestiones: realizar preguntas concisas, en tiempo pasado acerca de qué se hizo, dijo o sintió en una situación real; indagar acerca de eventos críticos, exitosos o no exitosos; solicitar una explicación detallada sobre las acciones y diálogos vinculados con los hechos; no aceptar generalizaciones y buscar los pensamientos detrás de las acciones. Las preguntas por competencias fueron muy útiles en esta actividad, ya que a la mayoría de los candidatos les costó hablar de un hecho específico donde pusieran en práctica el valor elegido. La mayoría describía el valor o lo explicaba y al momento de pasarlo a una situación concreta los conceptos eran abstractos. En estos instantes, la entrevistadora interviene con sus preguntas por competencias. Por ejemplo una candidata comentó que el esfuerzo era el valor que ella ponía en práctica para llegar al éxito, pero no explica ninguna situación puntual. Entonces la entrevistadora pregunta: ¿querés contarnos un ejemplo puntual?. Ante la respuesta le vuelve a preguntar: ¿qué hiciste para lograr este objetivo?.

En la segunda actividad, tanto en la observación de la interacción de los candidatos como en el role playing, se evaluó el criterio de los postulantes y las

competencias presentes en ellos, particularmente las propuestas por la Compañía en la definición del perfil. En la segunda parte de dicha actividad, en la cual los candidatos resolvían en grupo cuáles iban a ser las acciones a llevar a cabo puntualmente con el caso de un cliente que se les presentaba en la consigna, es donde más claramente se podían observar las competencias a ser evaluadas y también la falta de las mismas. En las diversas interacciones se pudo ver como algunos tomaban el rol de organizadores, evidenciado la competencia de construcción de equipos y de relaciones. Otros mostraron su fuerte orientación a resultados y también un pensamiento estratégico.

Por ejemplo C tal vez no aportó muchas ideas pero supo organizar, sintetizar y resumir las ideas del grupo con una comunicación efectiva, y luego en el role playing fue quien expuso claramente las acciones a seguir.

V, más allá de considerar la política de la empresa, mostró su orientación a resultados y también al cliente. Habló de tener en cuenta el tiempo del cliente en la empresa por un lado y por el otro el nivel y la imagen de la empresa.

A no aceptaba otros puntos de vista. No estaba de acuerdo con cambiarle los juguetes al cliente, y cuando otros manifestaban esta idea, enseguida decía que no pero no conciliaba, no buscaba otra solución.

La entrevista finalizó luego de que cada postulante realizó individualmente un dibujo acerca de una situación laboral futura y una historia en inglés sobre ese mismo dibujo. A medida que iban concluyendo se retiraban de la entrevista.

Relevamiento telefónico

Al terminar con el armado y diseño de las entrevistas grupales se pasó a pensar en el primer relevamiento telefónico a realizar para el reclutamiento de candidatos. Para ello se pensaron las principales características del perfil de cada puesto que sirvieron como filtro:

- Edad: hasta 30 años.
- Candidatos de las carreras de Lic. En Comunicación Social, Lic. En Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas e Institucionales y Traductorado de Inglés principalmente, aunque no era una condición excluyente. Podían estar cursando la carrera, sin necesidad de ser graduados o estudiantes avanzados.

- Nivel intermedio de inglés obligatorio.
- Experiencia laboral en: atención telefónica, mail o soporte técnico, atención al cliente, escritura.
- Condiciones de contratación: disponibilidad full time, banda salarial entre \$x-x brutos mensuales más beneficios como: Seguro de Vida colectivo, con una suma asegurada de 24 veces su salario mensual vigente; cobertura médica provista por x; descuento en compra de mercancía en los productos de la Compañía, entre otros.

Las competencias de cada puesto se tenían presentes al momento del relevamiento telefónico, pero no se diseñaron preguntas para evaluarlas directamente ya que eso se haría luego en las entrevistas, es decir que no se utilizaron como filtro.

Competencias de los puestos

Las competencias a evaluar enviadas por la Compañía fueron: Pensamiento Estratégico, Construcción de relaciones, Comunicación efectiva, Orientación a resultados, Inspira creatividad e innovación, Desafía el cambio, Construcción de equipos, Exhibe excelencia profesional. Una pregunta que surge de esto es ¿quién define las competencias? Y la respuesta es la Compañía, con la participación de su máximo nivel de conducción. Las competencias definidas se aplican a diferentes funciones de recursos humanos, en este caso se tratan aquellas competencias que se implementan para el proceso de reclutamiento y selección (Alles, 2003). Estas competencias fueron traducidas al castellano de las que la Compañía envió en inglés (éstas últimas se adjuntan en el anexo). En cuanto al motivo de elección de estas competencias en relación a ambos puestos, se puede deducir en primer lugar que la Compañía tiene una clara orientación a conseguir sus objetivos, por eso privilegia tanto el pensamiento estratégico para que los empleados realmente puedan pensar y elaborar cada situación de trabajo teniendo en cuenta el impacto mediato y también a largo plazo, y además conozcan muy bien la empresa en la cual trabajan, identificándose con ella para satisfacer sus necesidades como negocio. En la misma línea, la orientación a resultados es deseada en el empleado para que éste pueda resolver de manera autónoma, y a su vez si lo necesita con la

ayuda de su equipo de trabajo, cada problema que se le presenta de manera eficaz, con acciones concretas y teniendo la visión de los resultados en combinación con la satisfacción del cliente al cual se le está brindando un servicio.

La construcción de relaciones, la comunicación efectiva y la construcción de equipos, tiene que ver con la importancia que le da la Compañía a las relaciones interpersonales y a los vínculos, no sólo por lo que implica un buen trabajo en equipo sino también para mantener un buen clima organizacional y mantener contentos a sus empleados para que éstos puedan cumplir con sus funciones y responsabilidades. También una buena comunicación les permite a los empleados que ocupen estas posiciones ser eficaces en la atención al cliente, con el cual van a estar en un contacto permanente y al cual le van a tener que brindar soluciones prácticas.

En cuanto a la creatividad, innovación y el desafío al cambio, tiene que ver con la importancia que se le da en la Compañía a ser flexible, a poder adaptarse a los cambios y también proponérselo si es necesario, asimismo a poder solucionar situaciones en las que las certezas no abundan, y a pesar de ello poder salir adelante. Es decir, poder ser productivo y generar ideas para solucionar los inconvenientes.

Por último, en cuanto a la competencia de exhibir excelencia profesional, se refiere al modelo que la Compañía pretende de cada uno de sus empleados, que sean excelentes profesionales en sus tareas, consistentes, coherentes y siempre dando el ejemplo. Las competencias de los puestos surgen del Diccionario de Competencias, que es un conjunto específico de competencias con su definición y su apertura en grados o niveles. Cada empresa tiene sus propias competencias y sus propios niveles dado que las mismas se relacionan con las necesidades de una organización. Las competencias que conforman este diccionario se definen según Misión, Visión y Valores de la empresa. A pesar de que se pueden nombrar competencias generales o universales, la selección de un conjunto específico de estas para conformar el diccionario de competencias de una empresa, es de gran ayuda, no solo a la hora de confeccionar el perfil del puesto sino también a la hora de entrevistar a los candidatos postulados para tener de forma clara y precisa aquellas características que debemos detectar en ellos. Para esto, en los diccionarios de

competencias, deben existir también, al igual que los niveles de exigencia de cada competencia, indicadores conductuales que refieran, según el criterio de la empresa, la presencia o ausencia de la competencia evaluada. En función de estos indicadores, se pueden construir las preguntas, para cuestionar sobre eventos pasados (Alles, 2004).

Para comprender aún mejor las competencias, elegidas por la Compañía en este caso, y saber sus indicadores conductuales, de los que se citaron previamente como claves para detectar la existencia o no de una competencia en un candidato, se describen a continuación detalladamente:

- **Pensamiento Estratégico:** (Desarrolla un plan para el éxito)
Evalúa las situaciones desde una perspectiva global, considerando el impacto más allá de lo inmediato, lo que permite también identificar oportunidades de negocio y desafíos. Este tipo de pensamiento apunta a utilizar el conocimiento de los productos y servicios de la Compañía para satisfacer las necesidades del negocio y alcanzar las metas financieras.
- **Construcción de relaciones:** (Cultiva relaciones para avanzar en objetivos del negocio)
Compromete a compañeros de toda la organización para optimizar el desempeño, para lo cual puede interactuar con personas de diferentes estilos y entornos, lo que a su vez le permite resolver conflictos con efectividad y facilitar las situaciones ganar-ganar.
- **Comunicación efectiva:** (Inspira, influencia e informa a los otros)
Persuade para obtener apoyo en planes e ideas y a su vez puede y sabe aceptar diferentes puntos de vista.
- **Orientación a resultados:**
Traduce estrategias en prioridades, objetivos y planes de acción concretos que le permiten lograr altos niveles de satisfacción del cliente.
- **Inspira creatividad e innovación:**

Busca proactivamente nuevas oportunidades, facilitando el intercambio de ideas y la generación de ideas nuevas para alcanzar el éxito más allá de las limitaciones.

- *Desafía el cambio:*

Se compromete con el cambio, apoyando iniciativas nuevas y demostrando flexibilidad en respuesta a los cambios propiamente dichos sin quedarse anclado en la incertidumbre.

- *Construcción de equipos:*

Fortalece a otros a través de feedback y mentoring, fomentando además la productividad y la moral del equipo.

- *Exhibe excelencia profesional:* (Actúa como un modelo para los otros)

Persigue la excelencia con integridad, pasión y coraje, estableciendo de esta manera un buen ejemplo para los otros. Aprende de las experiencias personales y las de la Compañía.

La elección de implementar la entrevista por competencias en las entrevistas grupales fue porque la política de la consultora es entrevistar de esta forma y también lo propone en este caso el cliente. La adopción de esta política se relaciona con compartir la mirada de Alles, quien destaca que definitivamente la entrevista por competencias resulta más eficaz y completa que una entrevista tradicional. Además se refiere al modelo de Gestión por Competencias (Levy Leboyer, 1997), al que las empresas están adhiriendo para la gestión de sus recursos humanos y al cual la consultora también se suma para adaptarse tanto al mercado como a las necesidades de sus clientes.

Reclutamiento y Relevamiento

Las fuentes de Reclutamiento que se utilizaron fueron:

- Aviso en un reconocido Diario;
- Aviso en la página web de la Consultora;

- Publicación en diversas Universidades;
- Mailing a contactos.
- Filtros en la base de datos de la consultora.

A partir entonces los curriculums recibidos y de los filtros realizados en la base de datos de la consultora, se comenzó a realizar el relevamiento telefónicos de los candidatos verificando los datos de sus curriculums y su interés y motivación por la propuesta laboral. Para este relevamiento telefónico se diseñó un conjunto de preguntas para tener en cuenta:

- 1) Chequear aspectos formales: edad, domicilio, experiencia laboral previa y nivel de inglés.
- 2) Indagar su disposición a brindar información y dialogar.
- 3) Evaluar capacidad para expresarse con propiedad.
- 4) Detectar si existe motivación para la propuesta.

Tres casos

A continuación se describirán tres candidatos elegidos al azar que participaron en distintas entrevistas grupales. Uno de ellos fue seleccionado para avanzar a la entrevista individual en la Consultora, otro no fue seleccionado y un tercero quedó en *stand by*, es decir que no avanzó en el proceso pero tampoco quedó afuera. Un candidato que queda en stand by significa que posee algunas de las cualidades y competencias requeridas por el perfil pero existen ciertas características personales o incluso del puesto que no se cumplen.

M fue seleccionada para seguir en el proceso porque demostró ser clara en la comunicación de sus ideas, tener buena capacidad discursiva, de un estilo entusiasta y ágil. Alles (2003) describe este estilo en relación a la competencia de energía- dinamismo que trata de la habilidad para trabajar duro, en diversas situaciones, con interlocutores diversos. También manifestó capacidad para evaluar las situaciones de manera global. Conservó sentido de la urgencia en función de lo cual prioriza acciones al diseñar su estrategia. Demostró un fuerte arraigo a sus valores en la toma de decisiones. Se pudo evaluar durante la

entrevista que M poseía un fuerte pensamiento estratégico, ya que no sólo desarrolla un plan para triunfar sino que su visión abarca los efectos inmediatos y también a largo plazo de la situación. Es decir posee un criterio lógico y un fuerte análisis de prioridades. En el caso a resolver M sugirió retirar los juguetes dañados al cliente y entregarle unos nuevos, no sólo para fidelizar al cliente sino también teniendo en cuenta lo que podría suceder con la imagen de la compañía si ésto trascendía, o incluso si llegaba a ocurrir algún accidente, el juicio que podrían llegar a afrontar. Otra competencia presente en M fue la Construcción de relaciones, ya que incluyó en la puesta en común a todos los integrantes del grupo y pudo interactuar con cada uno de ellos perfectamente, se relaciona con la competencia de colaboración que apunta a la comprensión interpersonal. Ésto sumado a una comunicación efectiva que le permitió llegar a ser escuchada por todos y además aceptar las contribuciones que hacían los demás. A medida que se fue dando la interacción, todos realizaban sus sugerencias o exponían sus ideas. M de una buena forma conciliadora comenzó a organizar. Decía: Bueno, entonces, ¿quiénes están de acuerdo con retirar los juguetes?, ¿quiénes creen que hay que devolverlos?, ¿quiénes no?. Estas intervenciones facilitaban el intercambio y el ir construyendo la solución. Esta comunicación efectiva se comprobó en su fluidez verbal, la riqueza de su vocabulario, la precisión de su comunicación (Alles, 2003). Evidenció una clara orientación a los resultados, es decir que buscó la satisfacción del cliente y tradujo las distintas ideas en acciones concretas a seguir para conseguir los objetivos deseados.

J en cambio, no avanzó en el proceso, a pesar de que se mostró seguro de sí, fue sumamente claro en su discurso y denotó buenos recursos intelectuales. Por otro lado tendió a ser algo individualista, auto centrado y por momentos adoptaba una postura algo rígida y poco comprometida en la situación a resolver. Por ejemplo en un momento otro de los candidatos propone la idea de enviar un técnico a que revise los juguetes y enseguida J le responde: Si mandás a un técnico van a pensar que podés cambiarles los juguetes y eso no se puede, es imposible. En el caso de J, se pudo observar que poseía un pensamiento estratégico, ya que identificó oportunidades y tuvo una visión global, pero su individualismo no le permitió trabajar de la mejor manera en

equipo, es decir se pudo observar que no tuvo la capacidad de fortalecer a los otros o apoyarlos en sus contribuciones. Alles (2003) habla de la competencia de flexibilidad, que consiste en la versatilidad cognitiva, es decir la capacidad para cambiar creencias, posturas y formas de interpretar la realidad, claramente ausente en J. Su comunicación era clara pero no efectiva, ya que su rigidez no le permitió visualizar las ideas de los demás ni tampoco comunicarse con los diferentes interlocutores y hacer llegar sus ideas. Esto se encuentra en relación con lo anterior, su rigidez ante las ideas de otros hizo que cuando el propuso ideas éstas no sean tenidas en cuenta. Después, en relación con la orientación a los resultados, más allá de haber analizado las situaciones de manera criteriosa, no pudo hablar de acciones concretas. Solamente esbozó ideas generales en cuanto al trato con el cliente hablándole al mismo sobre el procedimiento de fabricación de los juguetes y el control de calidad, pero nunca pudo especificar acciones a seguir.

L, la candidata que queda stan by, era introvertida, tímida, clara al comunicarse, criteriosa. Si bien no participó activamente en la interacción grupal, se mostró comprometida con la tarea y ante la exposición oral tomó la responsabilidad. Nadie comenzaba a hablar, entonces ella comenzó con la exposición. Alles (2003) describe las competencias de disciplina personal y nivel de compromiso, presentes en este caso en L. Se observó además una comunicación que fue sumamente efectiva, ya que pudo aceptar diferentes puntos de vista escuchando y haciendo preguntas para asegurar la correcta comprensión de las ideas que los demás proponían o planteaban y cuando a ella le tocaba hablar presentó la información siendo cuidadosa de las formas y el momento, tanto en la interacción con el grupo como en el role playing. También exhibió excelencia profesional porque mostró consistencia y estableció un buen ejemplo para los otros. Su introversión, es decir su timidez, le dificultaron el tema de las relaciones, es decir, pudo trabajar en equipo pero se observó su dificultad. Y ésta fue una razón para que se estableciera la duda de avanzarla a la siguiente instancia del proceso. Otra cuestión que se pudo ver es que a pesar de tener criterio, su orientación a los resultados no fue tan fuerte o marcada. Una de sus ideas más fuertes fue proponer una respuesta

que conforme al cliente, mediando entre el cliente y la política de la empresa pero no se enfocó en los resultados.

Preparación de los Psicólogos

Por último, en cuanto a la preparación de los psicólogos para la realización de la entrevista por competencias, se realizaron en la Consultora dos talleres de capacitación donde se explicó el sustento teórico del modelo y también se hicieron diversos role playing para ejercitar. Estos dos talleres fueron dictados por dos de las consultoras del área de capacitación y desarrollo, ambas psicólogas. Los talleres consistieron en la presentación y explicación de la entrevista por competencias y su modelo teórico subyacente. Al finalizar las mismas consultoras que llevaron a cabo los talleres hicieron el role playing de una entrevista. Los que recibimos el taller, observamos este role playing, donde además se realizó el ejercicio de detectar las preguntas que apuntaban a eventos exitosos y no exitosos, las tres etapas de la entrevista (caldeamiento, entrevista propiamente dicha y cierre), recursos técnicos. Al terminar el role playing compartimos entre todos esta información. Otro ejercicio consistió en efectuar el role playing los que habíamos tomado el taller. En mi caso particular interpreté a la entrevistadora que debía entrevistar a una candidata a la posición de Consultor Junior en Selección. Las competencias a evaluar eran: iniciativa, orientación a resultados y orientación al servicio. También había que sondear un evento exitoso. Por otro lado se llevaron a cabo diversos role playing, donde los consultores senior de la Consultora actuaban como entrevistados mientras que los junior y pasantes ejercitaron el papel de entrevistadores. Para esto, previamente se les otorgó un perfil del supuesto puesto a cubrir y el curriculum del entrevistado, para que cada entrevistador pudiera planificar su entrevista por competencias con uno o dos días de anticipación para planificar la entrevista más detenidamente, a diferencia del primer taller. La entrevista era presenciada y observada por una de las capacitadoras de la consultora, que posteriormente hacía las correcciones y devoluciones.

Otra forma de preparación consiste en presenciar las entrevistas por competencias reales realizadas por entrevistadores más experimentados.

Alles (2003) destaca que el desafío de los entrevistadores, en este caso los psicólogos, es ver más allá de las apariencias y para ello los psicólogos deben entrenarse continuamente. Los mayores errores que se suelen producir son cuando: no se releva adecuadamente el perfil, no se analiza la trayectoria previa del postulante, entre otros. Otra cuestión que menciona la autora, que suele sucederles a los psicólogos con escasa preparación, es mantener la relación asimétrica entre el entrevistado y el entrevistador, que es importante que se mantenga, ya que es el entrevistador quien debe dirigir la entrevista y no el entrevistado. Otro tema que también se da en entrevistadores no profesionales es el de la rivalidad, en el sentido que el entrevistador desafía de una mala manera al entrevistado.

Por último, se pudo concluir que la preparación de los psicólogos tiene que apuntar principalmente a saber cómo preguntar y saber escuchar. Alles (2003) recomienda que para lograr estos objetivos es importante: formular las preguntas de la manera más comprensible, realizar una pregunta por vez, evitar que las preguntas determinen las respuestas.

CONCLUSIÓN:

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo se pudo describir y comprender la entrevista grupal de selección por competencias. Se describió tanto el diseño previo de la misma y cómo ésta se llevó a cabo: cada actividad realizada y cómo fue coordinada por la Consultora.

En relación también a la implementación de la entrevista grupal, se puede destacar como clara ventaja, el ahorro del tiempo y de esfuerzos, ya que se pueden observar y evaluar a más de un candidato en una misma entrevista. Además, en este tipo de entrevistas resulta más fácil evaluar relaciones vinculares, habilidades interpersonales, que en una entrevista individual resulta más difícil como se pudo ver en este proceso de selección. Como contrapartida, en la entrevista grupal tal vez no se puede profundizar en ciertas cuestiones personales de cada candidato y se pueden perder algunos temas importantes. Pero en este proceso específico estas cuestiones se pueden evaluar en la siguiente instancia, la entrevista individual. Es decir las diferencias se manifiestan principalmente en cuanto a las posibilidades que

ofrecen una y otra de observar candidatos, de hacer grandes filtros o selecciones más específicas, disponer de recursos (por ejemplo tiempo y dinero) y considerando además la oferta del mercado.

Pero a pesar de estas diferencias, como toda técnica, no se puede afirmar que una es mejor o peor que la otra, simplemente son distintas y tienen sus objetivos distintos también. En este trabajo por ejemplo, se puede ver claramente, como se utilizan ambas técnicas, además de otras, es decir que no son excluyentes, ni mucho menos se deben utilizar como única instancia de evaluación a alguna de ellas.

En este caso se puede ver también que más allá de su modalidad, ambas se implementan con los mismos principios y objetivos, que son poder descubrir y evaluar las competencias de los candidatos a través de las preguntas por competencias, para poder llegar a pronosticar de esta manera la posible adecuación de un candidato a la posición a cubrir. Es decir, las bases de la entrevista por competencias, tanto grupal como individual, no muestran diferencias significativas en relación a la metodología de aplicación o a los conceptos en que se basan, porque ambas siguen el fundamento de McClelland (1973), quien sostiene que la mejor manera de pronosticar el desempeño futuro de una persona es a través de su desempeño pasado.

Retomando otros dos de los objetivos propuestos, describir las competencias utilizadas en el proceso de selección citado en el trabajo y analizar la evaluación por competencias, se puede concluir que la entrevista por competencias es una herramienta sumamente rica y eficaz para los procesos de selección de recursos humanos. Su implementación forma parte de una adaptación a la evolución y crecimiento del mercado, y en consecuencia de las empresas que deben adaptarse a éste. Esta herramienta ha demostrado su riqueza, adaptación y eficiencia desde sus primeras implementaciones y lo sigue haciendo. Se pueden enumerar sus ventajas, como por ejemplo que admite una mejor inserción laboral del empleado, ya que se llega a producir un mejor ajuste entre la posición y el candidato, porque previamente a la selección del mismo se tuvo en cuenta el lugar a ocupar, conociéndolo en profundidad. Por otro lado es muy interesante como herramienta de diagnóstico de las características y cualidades personales. Este diagnóstico no sólo sirve para evaluar la presencia de las características de personalidad necesarias para una

posición determinada, sino también para evaluar aquellas características que el candidato no posee y debe tenerse en cuenta para desarrollarlas para un mejor desempeño en sus funciones.

Por otro lado como se mencionó previamente, al centrar sus preguntas en eventos pasados, considerados por el modelo teórico que subyace como excelentes predictores de las actitudes y acciones futuras de los candidatos respecto de una situación en particular, se aproxima más a un resultado positivo en relación a la entrevista tradicional.

Otra ventaja de la entrevista por competencias, es que al tener previamente definido el perfil del puesto claramente y las competencias a evaluar, la entrevista se focaliza directamente sobre estos aspectos sin tener que abordar cuestiones innecesarias.

La metodología de gestión de recursos humanos por competencias, incluido el proceso de selección, tiene un enfoque ambicioso, en el cual se busca que cada persona que ocupe una posición sea la persona más adecuada y apta para ésta. Este modelo permite determinar de manera objetiva no solamente si alguien es competente o no, sino también seleccionar, planificar y desarrollar en las organizaciones un recurso tan importante como lo es el capital humano. Y especialmente en la actualidad, donde todas las empresas poseen la misma tecnología o información, lo que las diferencia y las hace más competitivas es el recurso humano. Igualmente es importante considerar la idea de Jolis (1998) que refiere que no se le debe otorgar a las competencias un valor absoluto, y que no se debe tampoco esperar que las mismas se transformen en aquellas herramientas que corrijan y vuelvan eficaces a las demás herramientas con las que se cuenta en recursos humanos.

Por último en relación al objetivo de describir la preparación del psicólogo para la realización de la entrevista por competencias, se puede concluir que es importante tener en cuenta que como toda herramienta a utilizar por los entrevistadores, debe ser sumamente entendida y practicada. Es decir la experiencia y la capacitación continua son imprescindibles. Por supuesto que existe la posibilidad de que al implementar esta técnica, se pudieran presentar candidatos que ante el cuestionamiento acerca de eventos pasados, no asistieran a sus respuestas con autenticidad, esto no significa que la técnica de entrevista por competencias no sea la ajustada para esta situación, pero sí que

el entrevistador tenga la suficiente experiencia como para darse cuenta de la situación a la que afronta y no caer en el error de confiarse de las respuestas del candidato. Es importante saber que ésta no es una condición propia únicamente de esta técnica sino de todas, pero si es un aspecto importante a tenerse en cuenta para su uso y aprendizaje.

Autocrítica

Durante la práctica profesional pude percibir que la formación que adquirí durante estos años de estudio en la carrera de Psicología no es del todo completa para el ámbito de los recursos humanos. Es claro que la formación que brinda la facultad, más allá de tener la virtud de mostrar los diversos campos de aplicación de la psicología, se orienta principalmente a la clínica. Por lo que hay cuestiones que fui aprendiendo en la Consultora que no me las brindó la facultad, pero también pude ver, que al contrario de lo que muchos pueden llegar a pensar, la formación en psicología es sumamente importante y fundamental para, en este caso la selección de personal, porque en definitiva tratamos y evaluamos a seres humanos en sus comportamientos, actitudes, habilidades, deficiencias, y características de su personalidad. También creo que la veta humanista que brinda la carrera es esencial para el trato continuo que se tiene con las personas. Los conocimientos utilizados principalmente fueron los relacionados con la realización de una entrevista, el trabajo con grupos y el análisis de técnicas proyectivas.

Los conocimientos faltantes tienen que ver esencialmente, como señalaba previamente, con los temas relacionados al área de recursos humanos. Creo igualmente que en lo referido al corpus teórico en general la formación obtenida cubre una multiplicidad de temas, conceptos y nociones necesarias que funcionan a modo de base, para construir a partir de ella. Igualmente me parece indispensable continuar la formación que uno desea adquirir, especializándose en el área de interés a la que uno se inclina, ya que la psicología abarca un campo laboral muy amplio. Mi intención es hacer luego de recibirme alguna especialización o posgrado, como así también diferentes cursos sobre los recursos humanos para cubrir los conocimientos faltantes.

Más allá de que francamente me esperan años de práctica, que es lo que en definitiva se necesita en toda profesión, es decir la experiencia práctica de todos los días, creo que fue una experiencia positiva. Considero que al ser una nueva experiencia para mí y al estar realizando tal vez tareas importantes pero en algún punto más de soporte de las consultoras, mi desempeño fue bueno.

Como autocrítica puedo mencionar que la dificultad que encontré en un primer momento fue mi timidez. Es una característica personal que tuve que trabajar, y de hecho lo estoy trabajando, ya que no me permitía algunas veces preguntar si algo no lo entendía o preguntar simplemente para saber alguna cuestión. Por eso creo también que esta experiencia fue fructífera en el sentido que pude poner a prueba esta dificultad y la pude enfrentar para resolverla.

Otra autocrítica que puedo hacerme es en relación a una deficiencia que tengo, que también se relaciona con mi formación académica, que es el poco conocimiento sobre el mercado y la infinidad de puestos de trabajo que existen. Es algo que comencé a aprender en la consultora y sé que me queda mucho más aún.

Del mismo modo considero un logro poder cumplir con las expectativas y los requerimientos de las consultoras en cuanto a las tareas que me piden.

Creo que la residencia es un cierre importantísimo para la carrera universitaria y a la vez un comienzo muy propicio para la carrera profesional. No todos los estudiantes de carreras universitarias tienen esta posibilidad de comenzar a poner en práctica los conocimientos adquiridos en un lugar de trabajo, y a la vez seguir aprendiendo en esa misma práctica siendo también supervisado.

Obviamente la realización de esta práctica no implica que uno ya esté preparado para trabajar, porque uno se tiene que seguir capacitando y también tiene que seguir aprendiendo en el mismo ejercicio de la profesión, pero es una aproximación al mundo laboral muy interesante y que permite comenzar a realizar el pasaje de roles, pasar de ser estudiante a profesional, como comentaba anteriormente.

Personalmente, como lo mencioné, esta experiencia me permitió confirmar mi decisión acerca del área laboral donde comenzar mi ejercicio profesional, lo cual fue muy satisfactorio para mí. Y por otro lado esta experiencia me mostró que hay muchos conocimientos por adquirir.

Posibles Líneas Futuras de Desarrollo

Se mencionan a continuación algunos temas que fueron surgiendo tanto en la elaboración y el armado de este trabajo, como así también durante la realización de la práctica profesional y la elección del tema de este mismo trabajo:

- Importancia del trato hacia los candidatos en los procesos de selección.
- Utilización de técnicas proyectivas y psicométricas en la evaluación de personal.
- La formación específica necesaria del Psicólogo para desempeñarse e insertarse en el ámbito de los recursos humanos.
- La formación del Psicólogo en relación al mercado y los negocios.
- La entrevista de devolución a candidatos en un proceso de selección que no fueron seleccionados.
- Qué rol cumple la motivación a la hora de seleccionar a un candidato para un puesto.

Estos temas, creo que son sumamente interesantes y tal vez no hay tanto desarrollo de los mismos, sobre todo porque la incorporación del psicólogo al ámbito de los recursos humanos es una tendencia que se comenzó a dar con mayor fuerza en los últimos años. Sería un aporte y un estudio muy fructífero poder desarrollar estos temas, cuestión que no se pudo hacer en este trabajo porque el tema principal era otro y se hubiera perdido el foco.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.A. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2004). *Diccionario de Competencias. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arthur, D. (1987). *Selección efectiva de personal*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Chaves Paz, M.I. (2000). *Metodología y herramientas para la búsqueda de personal*. Buenos Aires: JVE.
- De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Duek, C. (2006, 27 de agosto). ¿Cómo funciona una consultora de Recursos Humanos?. Recuperado el 16 de diciembre del 2008, de <http://www.elpsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1426>
- Eder, R.W. & Ferris, G.R. (1989). *The employment interview: Theory, research & practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hackett, P. (1995). *The selection interview*. Londres: Institute of personnel and development.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et compétitivité. La juste Alliance*. París: Les éditions d'organisation.
- Levy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.

- McClelland, D.C. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richino, S.V. (1996). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Richino, S. (2000). *Cuadernos de Evaluación Psicológica. Selección de Personal*. Segunda Edición ampliada. Buenos Aires. Paidós.
- Rivero Vergne, A. (2000). *La ciencia y el arte de entrevistar. Conceptos, estrategias, investigaciones y aplicaciones prácticas*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.

ANEXO:Relevamiento de Perfil de la Consultora:**Sobre el puesto**

- Nombre completo de la posición:
- Ubicación en el organigrama. Nivel de reporte. Pares. Área en la que se inserta la posición:
- Equipo a cargo:
- Origen de la vacante:
- Injerencia local y/o regional:
- Base geográfica de la posición:
- Horario de Trabajo:
- Demanda de viajes. Frecuencia y destinos:
- Misión del puesto:
- Descripción del rol:
- Grado de interacción con otras áreas y con el mercado:
- Responsabilidades a mediano y largo plazo:
- Proyección de carrera:

- Grado de confidencialidad para el manejo de la búsqueda y del nombre de la empresa cliente:

- Paquete de compensaciones:
 - Sueldo bruto mensual
 - Variable mensual por resultados
 - Bonus anual
 - Tickets
 - Comedor
 - Charter
 - Prepaga
 - Seguro de Vida
 - Gimnasio
 - Vacaciones
 - Plan de beneficios adicional

Sobre el Candidato

- Formación académica. Nivel alcanzado:

- Edad:

- Genero:

- Años de experiencia. Seniority:

- Industria preferente en la cual haya desarrollado su experiencia:

- Nivel de Idioma requerido:

- Conocimientos específicos de tipo técnico:

- Dominio de herramientas específicas para la función:

- Perfil personal:

- Competencias soft:

Información Complementaria

- ¿Se realizó previamente este proceso de búsqueda? Métodos de reclutamiento utilizados. Resultados obtenidos.
- En caso afirmativo, se solicita el listado de candidatos que llegaron a instancia de entrevista en la empresa.