



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO POR
COMPETENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE UN PERFIL DE VENTAS**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
JOSÉ ALBERTO RUIZ MELÉNDEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Enero, 2013.

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO 1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
1.1 Orígenes	3
1.1.1 Psicología Industrial	4
1.1.2 Primera Guerra Mundial y Segunda Guerra Mundial	6
1.2 Reclutamiento	7
1.2.1 Definición de reclutamiento	8
1.2.1.1 Fuentes de reclutamiento internas	9
1.2.1.2 Fuentes de reclutamiento externas	10
1.3 Selección de personal	12
1.3.1 Definición	12
1.3.2 Etapas del Modelos de selección tradicional	13
1.3.2.1 Descripción del perfil del puesto	18
1.3.2.2 Entrevista	18
1.3.2.3 Evaluación psicológica	19
1.3.2.4 Entrevista Final	21
1.3.2.5 Referencias	21
1.3.2.6 Examen Médico	21
1.3.2.7 Toma de decisión, ofrecimiento del puesto y contratación	22
1.4 Problemática del modelo de selección tradicional	22
1.4.1 Costos de la selección deficiente	23

CAPÍTULO 2. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	
2.1 Definición de las competencias laborales	28
2.2 Tipos de competencias laborales	30
2.3 Ventajas y desventajas del modelo de selección por competencias laborales	34
2.4 Aplicación y desarrollo del modelo	35
2.4.1 Assessment Center	37
2.5 Una visión de las competencias laborales en México	38
CAPÍTULO 3. PERFIL DE VENTAS	
3.1 Importancia del perfil de ventas	43
PROPUESTA	45
Justificación	45
Estudio del perfil	49
Competencias cardinales	49
Delimitación de las competencias a evaluar	55
Evaluación psicológica	62
Evaluación por competencias laborales	63
Alcances y limitaciones	69
Referencias	72
Anexos	77

Introducción

En la actualidad las empresas se han preocupado por adentrarse aun más en lo que respecta al capital humano con el que cuentan. La psicología sin duda ha jugado un papel importante, en cuanto a la utilización de sus principios aplicados al área de recursos humanos. La importancia de investigar y aplicar las nuevas tendencias dentro de la psicología laboral, permiten indudablemente tomar distintas perspectivas en la solución de los problemas, es cierto que no siempre se obtendrán resultados esperados, pero cualquier resultado llamémoslo positivo o negativo, deja un gran aprendizaje y abre un nuevo camino, un sendero sin explorar que bien utilizado seguramente brindara una mejora.

El constante mundo laboral sufre cambios a la par de los seres humanos, pues en los años 50, por ejemplo, se manejaban distintos códigos sociales, culturales, y tecnológicos. No es lo mismo ir a dejar una solicitud de empleo empresa por empresa, que tener la posibilidad de enviar un correo electrónico masivo para enviar el curriculum, o incluso la posibilidad de entrevistar a un candidato del otro lado del mundo en una video entrevista, simplemente el momento histórico es la diferencia. Por ello así como los tiempos cambiar las maneras de reclutar y seleccionar no pueden quedar estáticas.

En el primer capítulo de este trabajo, se explican los orígenes bélicos del reclutamiento y selección tradicional, que todavía en algunos lugares se mantienen vigentes. Se da una visión gradual de los métodos y técnicas empleadas en este modelo, además de las ventajas y desventajas que conlleva su utilización.

En el segundo capítulo, se presenta el modelo de selección por competencias que ha tomado mucha fuerza hoy en día en las empresas, aunque desde aproximadamente los años sesenta y setenta, y tuvo sus inicios en la educación. Este modelo que proporciona una evaluación integral de un candidato para

adoptar una percepción sobre su desarrollo laboral en la empresa. Para su implementación se han considerado diferentes técnicas, como la entrevista basada en competencias, role playing, etc. siendo la seleccionada para este trabajo por sus cualidades, la técnica del Assessment Center, que como propósito tiene evaluar de acuerdo a una simulación las competencias con las que cuenta un individuo para poder establecer un pronóstico de su comportamiento en el futuro puesto de trabajo y con base en esto tomar decisiones sobre su incorporación a la empresa.

El tercer capítulo, expone panorama del perfil de ventas, al que va dirigida esta investigación. Según la literatura revisada no existe mucha información al respecto ni datos muy claros sobre las necesidades del perfil. Por ello la importancia de brindar nuevas propuestas que expandan las alternativas de evaluación, ya que hoy en día es uno de los perfiles más solicitados en el mundo laboral y que requiere de las mejores y más actuales técnicas de selección para contar con el mejor talento.

La propuesta, es un intento por ofrecer a través del modelo de selección por competencias una evaluación integral en el perfil de ventas que se maneja en una empresa, que tiene como giro todo lo relacionado a recursos humanos y entre otras cosas el prestar sus servicios para el reclutamiento y selección de personal de candidatos para diferentes organizaciones. Con el Assessment Center como herramienta principal para llevar a cabo esta evaluación, se hace una descripción detallada de como se podría llevar a cabo su desarrollo. Asimismo, se abordan los alcances y limitaciones que se pueden presentar en su realización, brindando una percepción clara de hasta donde se puede llegar con dicha propuesta y que complicaciones tienen posibilidad de surgir. Este trabajo intenta impulsar la utilización del modelo de selección por competencias específicamente dirigido al perfil de ventas, para apoyar a la especialización de la selección de candidatos en la empresa donde se propone, y esperando de igual forma hacer una contribución importante para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Antes de llegar a una definición de reclutamiento y selección de personal, es indispensable tomar en cuenta que éste no es un proceso aislado. Pertenece sin duda, a la Administración de Recursos Humanos en la que podemos encontrar diferentes áreas que la conforman, tales como: capacitación y desarrollo, consultoría, seguridad e higiene, etc. áreas en las que normalmente el psicólogo laboral ha tenido gran presencia y demanda en los últimos años. Esta demanda tiene mucho que ver con la aplicación de los principios psicológicos transportados al mundo del trabajo, que el retomar la importancia de conceptos como las motivaciones, emociones, pensamiento y el equilibrio entre ellos, puede brindar diversos panoramas que sirven a su vez para plantear estrategias claras en el avance de las organizaciones y así mejorar la selección del personal, el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y el entorno del trabajo, entre otros muchos beneficios (Chiavenato, 2009).

1.1 Orígenes

Desde tiempos muy remotos, las diferencias entre los seres humanos han sido un motivo de comparación, separación y dominio. La distinción puede ser un marco de referencia para algunos o una forma de señalamiento para otros, pero si partimos de la premisa de que cada ser humano es único e irrepetible, ¿quién es el más apto para realizar una labor determinada? Seleccionar nunca ha sido sencillo, a través del tiempo se ha buscado una estrategia como encontrar un indicador que permita fundamentar la decisión correcta, para evitar hacer una elección al azar. Con el transcurso de los años las exigencias se vuelven más específicas y especializadas, se deben tomar en consideración aspectos psicosociales, vinculados al compromiso, la conjunción de necesidades, el

aprendizaje continuo, entre otros, y puedan ofrecer un acercamiento al esfuerzo y la entrega más que a las tarea misma (Blasco, 2004).

Para establecer estas diferencias e implementar los métodos más adecuados que faciliten y proporcionen la mayor información al psicólogo laboral, es fundamental conocer la historia que llevó a los expertos a buscarle una solución a este conflicto. En este capítulo se plasma la evolución que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección tradicional mostrando el panorama que se sigue manejando hasta la fecha.

1.1.1 Psicología Industrial

La Psicología Industrial como también se conoce, es una rama de la psicología enfocada al estudio de la conducta en ambientes laborales, se puede decir que es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. En este sentido el psicólogo laboral, se enfoca en la resolución de problemas reales en el mundo laboral (Muchinsky, 2007).

La Psicología Industrial tiene su origen a finales del siglo XIX y principios del XX. A pesar de ello, ha existido desde los inicios de la psicología, y los primeros en abordarla sin duda fueron los psicólogos experimentales, quienes llevaron los nuevos principios psicológicos al ámbito de las organizaciones, de este modo se enfocaron más en el desempeño laboral (Rodríguez, 1998).

Según Castillo (2011), Frederick W. Taylor fue un exponente muy importante en la construcción de este enfoque experimental. A finales del siglo XIX, estudió la productividad de los empleados en las fábricas, concepto conocido como administración científica. Con ello Taylor intentó separar el trabajo en movimientos medibles y registrar el tiempo necesario para cada actividad, y encontrar una nueva forma más rápida y eficiente de realizarla. Este método posteriormente fue conocido como “Estudios de Tiempo/Movimiento”.

De acuerdo a Castillo (2011), se puede comprender que si se quiere hablar de los orígenes es necesario partir de la inmersión que tuvo la psicología en este ámbito, y como ésta, impulsó el desarrollo de métodos experimentales en el mundo de la industria. Se plantea que el estudio de la conducta humana fue de gran importancia como marco de referencia para la selección de personal. Aunado a esto, la repercusión tan importante de los psicólogos experimentales, que según él, influyeron de manera considerable aplicando sus conocimientos sobre “las diferencias individuales en entornos aplicados”, esto a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX. Asimismo, Castillo menciona que uno de los grandes precursores, en lo que se refiere al reclutamiento y la selección de personal, es sin duda el Dr. Hugo Münsterberg, doctorado en la Universidad de Leipzig bajo la dirección de Wilhelm M. Wundt, quien incursionó aplicando sus conocimientos psicológicos en la industria, después de utilizarlos inicialmente en la educación.

A lo largo de la historia, las distintas modalidades de intervención en programas de formación, y evaluación de personal comenzaron a plasmarse a través de dos de sus libros, con un enfoque hacia la psicología experimental aplicada. El primero publicado en 1909, atañe directamente a que los maestros podrían valerse de los conocimientos de la psicología para la mejora del funcionamiento en el aula, mientras que el segundo habla sobre las aplicaciones de la psicología a la actividad industrial. Este último hace referencia a su posición y propuestas más destacadas de lo que hoy llamamos evaluación de personal, en otras palabras la intervención psicológica centrada en las diferencias individuales y en las diferentes condiciones de trabajo. Aunado a esto, Eduard Claparède quien fuera antecesor de Jean Piaget, hizo al igual que Münsterberg grandes aportaciones involucrando la parte del psicodiagnóstico, técnicas didácticas, pruebas psicológicas englobando en un mismo plano dos vertientes del quehacer psicológico cuando se trabaja con personas, sea en la escuela o en la orientación profesional (Prieto, 2000).

1.1.2 Primera Guerra Mundial y Segunda Guerra Mundial

En este caso es de vital importancia la influencia que proporcionó el campo bélico. En la Primera Guerra Mundial, se otorgó mayor importancia a la Psicología. Los Psicólogos Industriales por su parte creían prestar un gran servicio a la nación, además de acelerar el progreso de su profesión. De alguna manera la Psicología industrial fue en gran parte impulsada por la milicia norteamericana dando lugar a la evaluación del personal de cara a la mejora de programas de entrenamiento, la asignación a puestos, en el desempeño en los cuarteles y en la supervivencia durante el combate. Uno de los iniciadores fue Robert M. Yerkes, quien creó un comité entre la American Psychological Association (APA) y el ejército americano. Así fue como los test Army Alpha (versión para angloparlantes) y Army Beta (versión para quienes no hablaban inglés) se crearon. Como se puede ver la inclusión de los tests, comienza a tener una participación fundamental, puesto que desde ese entonces y hasta la fecha, plasman de manera clara rasgos de personalidad que se toman como punto de partida para deliberar al escoger a un individuo para una labor determinada (Anastasi, 1998).

Ya en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos contaban con mayor preparación. Para este entonces las técnicas comenzaron a ser perfeccionadas, y los problemas comenzaron a surgir. Se pensaba ya, en la selección de reclutas, su ubicación para diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación del desempeño, trabajo en equipo. La APA limitaba sus intereses a la Psicología Experimental, sin embargo, como resultado de la guerra la APA finalmente abrió sus puertas la Psicología Aplicada. Se puede decir que esto fue lo que llevó a la consolidación de la Psicología Industrial, y posteriormente a su expansión, que llegó a conquistar los terrenos de las compañías privadas (Castillo, 2011).

Un evento relevante que ayudó a la formación de la Psicología Industrial fue la promulgación de la Ley de los Derechos Civiles de 1964, que impacta

directamente en la forma en que las empresas contratan y tratan a sus empleados, cuidando cualquier sesgo que pudiera ser discriminatorio. Con esta Ley las organizaciones tuvieron la necesidad de cambiar muchas de sus prácticas y contribuyó a que los psicólogos industriales desarrollaran nuevos métodos que evitaran la discriminación en el trabajo (Tortosa & Civera, 2006).

Esta visión puede darnos un marco de referencia para alcanzar a notar el punto de partida de las necesidades que hasta la fecha tienen las grandes empresas, y los modelos que han evolucionado a lo largo de la historia siempre en busca del candidato más competente.

1.2 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso inicial de la selección del personal. Es en donde se pretende conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones predeterminadas para el puesto, y al que siguen el resto de las etapas del proceso de selección. Dentro del reclutamiento existen diferentes métodos, que están condicionados por las fuentes utilizadas, para esto el anuncio sigue siendo uno de los más recurrentes (Ernst & Young, 2007).

Para poder llegar al reclutamiento de personal es necesario tomar en cuenta la descripción del puesto. Ésta puede definirse como, “el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá...” (Fernández, 1995, pp. 57). Las unidades pueden ser por ejemplo: el nombre del puesto, los rangos de edad, género, lugar de residencia, entre otros, así como todas y cada una de las actividades a realizar en el trabajo. Resulta importante aclarar que la descripción del puesto no sólo compete al ámbito del reclutamiento, puesto que las organizaciones la han utilizado para diferentes objetivos. Uno de ellos es: como base para el desarrollo de programas de capacitación o en otros casos para determinar la remuneración para cada puesto,

sin embargo, su uso más relevante sigue siendo como fundamento para decidir que personas reclutar y seleccionar (Dessler, 2004).

1.2.1 Definición de reclutamiento

Grados (1999), propone que el reclutamiento es una técnica que está completamente encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento en que se requiera

Por su parte, Arias (2006) dice, que el reclutamiento es entendido como los medio que son utilizados por una organización para realizar la atracción de candidatos que cubran con las necesidades del puesto.

En otra instancia se dice que, “El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organización” (Gangas, 2008 p. 278).

Para Nebot, García y García (1999), “el reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo” (p.14).

Después de revisar estos conceptos se puede decir que el reclutamiento es la atracción de los candidatos, utilizando diferentes técnicas para poder encontrar los más aptos para el puesto. Dentro del reclutamiento existen dos conceptos que bien vale la pena diferenciar. Estos son: los medios de reclutamiento y las fuentes de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Algunos de los medios de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se pueden encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes en las que se pueden encontrar los candidatos que probablemente reúnan los requisitos establecidos por la organización (Chiavenato, 2009).

Existen distintas alternativas de reclutamiento que el psicólogo laboral puede utilizar, con el fin de atraer la mayor cantidad de candidatos para la oferta de empleo. De este modo podemos agruparlas en dos tipos: fuentes de reclutamiento internas y fuentes de reclutamiento externas (Grados, 2003).

1.2.1.1 Fuentes de reclutamiento internas

Las fuentes de reclutamiento son internas cuando la empresa utiliza los recursos humanos con los que ya cuenta, es decir, reubica a algún empleado cuando se abre una vacante determinada, ya sea por ascenso o para ser transferido por promoción. Tiene diferentes ventajas como la economía, dado que existe un ahorro en tiempo y dinero. Además el candidato ya está familiarizado con la cultura y las normas de la empresa lo cual brinda una mayor adaptabilidad (Díaz y Rodríguez, 2003).

Las fuentes de reclutamiento internas, son las que sin necesidad de recurrir a personas fuera de la organización, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Estas pueden ser: los sindicatos, archivo, recomendados, promoción o transferencia de personal (Grados, 2003).

Chiavenato (2009), el reclutamiento interno puede brindar ciertas ventajas como aprovechar el potencial humano de la organización, motivar el desarrollo profesional de los empleados, así como incentivar su permanencia dentro de la empresa y entre otras cosas disminuir el costo financiero dado que es más barato que el reclutamiento externo. Sin embargo, también considera ciertas desventajas como que puede bloquear la entrada de nuevas ideas y experiencias a la organización, favorece la rutina actual, mantiene y conserva la cultura organizacional existente, funcionando como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

1.2.1.2 Fuentes de reclutamiento externas

Las fuentes de reclutamiento externas son entendidas como las que la empresa lleva a cabo atrayendo candidatos por medio de diferentes técnicas, para buscar talento de personas ajenas a la organización. Grados (2003) propone las siguientes fuentes externas:

- Profesionales y educativas: Instituciones dedicadas a la preparación de profesionales en determinada área (universidades).
- Asociaciones profesionales: Esto cuando se requiera algún candidato con experiencia en un campo específico (Asociación de psicólogos Industriales, Asociación Mexicana de Relaciones Industriales, etc.).

- Bolsas de trabajo: Organizaciones dedicadas a proporcionar información de vacantes de diferentes empresas (Bolsa Universitaria de trabajo, IMSS, IPN, etc.).
- Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa.
- Outsourcing: No sólo facilitan la obtención de personal especializado sino también fungen como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes del empleado, así como reclutar jóvenes que estudian y necesitan realizar prácticas profesionales o servicio social, e incluso brindan el maquilado de la nómina.
- La puerta de la calle: Cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso de la empresa, cuando acude de manera espontánea.

Los medios pueden ser diversos, desde recursos como volantes detallando los requisitos y ofrecimientos del puesto, hasta el Headhunting (Caza talentos) para puestos Ejecutivos. Otros pueden ser anuncios en el periódico, anuncios en internet o en la radio y televisión aunque estos últimos tienen la desventaja de ser más costosos (Olleros, 2005).

Chiavenato (2009), expone las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento. Como ventajas introduce nuevas ideas a la organización, nuevos talentos, aumenta el capital intelectual y renueva la cultura organizacional. En contraposición puede afectar la motivación de los empleados, reduce la fidelidad de los empleados hacia la empresa, el costo de este tipo de reclutamiento es más alto que el interno, además de ser más extenso.

1.3 Selección de personal

La selección de personal es el paso siguiente después del reclutamiento, y aunque los dos se consideran un solo proceso, ésta es más bien una actividad de opción y clasificación. De escoger a los candidatos que tienen mayor probabilidad de ajustarse más a las necesidades de la vacante y de mantener el desempeño de la tarea, es decir, de la adecuación del individuo al puesto y eficiencia del individuo en el mismo (Ernst & Young, 2007).

En algunos casos se incluye un panorama que utiliza el concepto de “Preselección”, que tiene como objetivo plantear una elección inicial de posibles candidatos/as antes de llevar una evaluación más rigurosa. Puede quedarse únicamente en la revisión del currículum, el cual debe de contar con la información necesaria sobre la experiencia que tiene el candidato y que vaya relacionada con la vacante que se ofrece, para hacer una evaluación inicial (Aramburu & Zabala, 2005).

1.3.1 Definición

Chiavenato (2009), menciona que el reclutamiento es una atracción selectiva que se lleva a través de distintas técnicas de comunicación, en este sentido la tarea de la selección es escoger a los candidatos con más posibilidades de adaptarse a las funciones del cargo.

Desde el punto de vista de Grados (2003) “la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (p. 223).

Salgado y Moscoso (2008) afirman, que la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones toman la decisión sobre quien de todos los

aspirantes para el puesto es el más indicado, en otras palabras, la decisión sobre el ajuste de los candidatos al puesto ofertado.

Sin embargo, y de acuerdo al tema de interés, hablando de una evaluación tradicional, se tomará como definición aquella que está acorde con la empresa en donde se pretende desarrollar la propuesta:

“...esa es la evaluación tradicional: aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%) y es la que practica la Selección Tradicional” Prado Hoyos, S. (comunicación personal, Mayo 9, 2012).

En este caso el proceso tradicional de selección cuenta con distintos sesgos que pueden causar variaciones en cuanto a los procesos que lleva una empresa, y reflejarse en los resultados no sólo del área de recursos humanos puesto que el daño puede esparcirse por toda la organización. No siempre el mejor de los candidatos es el idóneo para el puesto, ya que pueden estar excedidas sus cualidades personales para el puesto o de lo contrario, contar con el mínimo necesario.

1.3.2 Etapas del Modelos de selección tradicional

A lo largo del tiempo los procesos de selección de personal han tomado diferentes caminos, teniendo mucho que ver principalmente las necesidades de la empresa, no sin antes considerar el constante y evolutivo medio laboral que enfrentamos actualmente.

Las propuestas pueden ser diversas y quizá podamos tomar diferentes caminos. Pero también es cierto que dichos caminos algún día se encontrarán, y nos daremos cuenta que buscan el mismo fin, llegar a ser el mejor. “El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben

cubrir; de saber encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía”(Ernst & Young, 2007 p.3).

Según el trabajo de Prieto (2000), se puede encontrar un modelo procedimental basado en el concepto de psicología del personal propuesto por Viteles, que bien podría ser uno de los primeros acercamientos al proceso de reclutamiento y selección tradicional. A continuación dicho procedimiento:

- Estudiar las demandas del puesto.
- Desarrollar y usar test y otras técnicas refinadas para seleccionar científicamente a los trabajadores.
- Formular los mejores métodos que permitan aplicar la energía humana.
- Organizar y sistematizar los programas de formación para garantizar el desarrollo más cabal y más eficiente de las habilidades individuales.
- Determinar cuales son las condiciones óptimas del trabajo.
- Analizar las características de las organizaciones industriales para determinar cuales se adaptan mejor a la hora de servir a los objetos económicos, sociales y humanos de las organizaciones industriales.
- Examinar y controlar las fuerzas que motivan tanto a los trabajadores como a la dirección y que influyen en las relaciones armoniosas en el entorno industrial.

Por su parte en el Manual de Selección del Personal de Ernst y Young (2007), se dice que el sistema clásico de selección de personal para ellos, consta de tres fases diferenciadas:

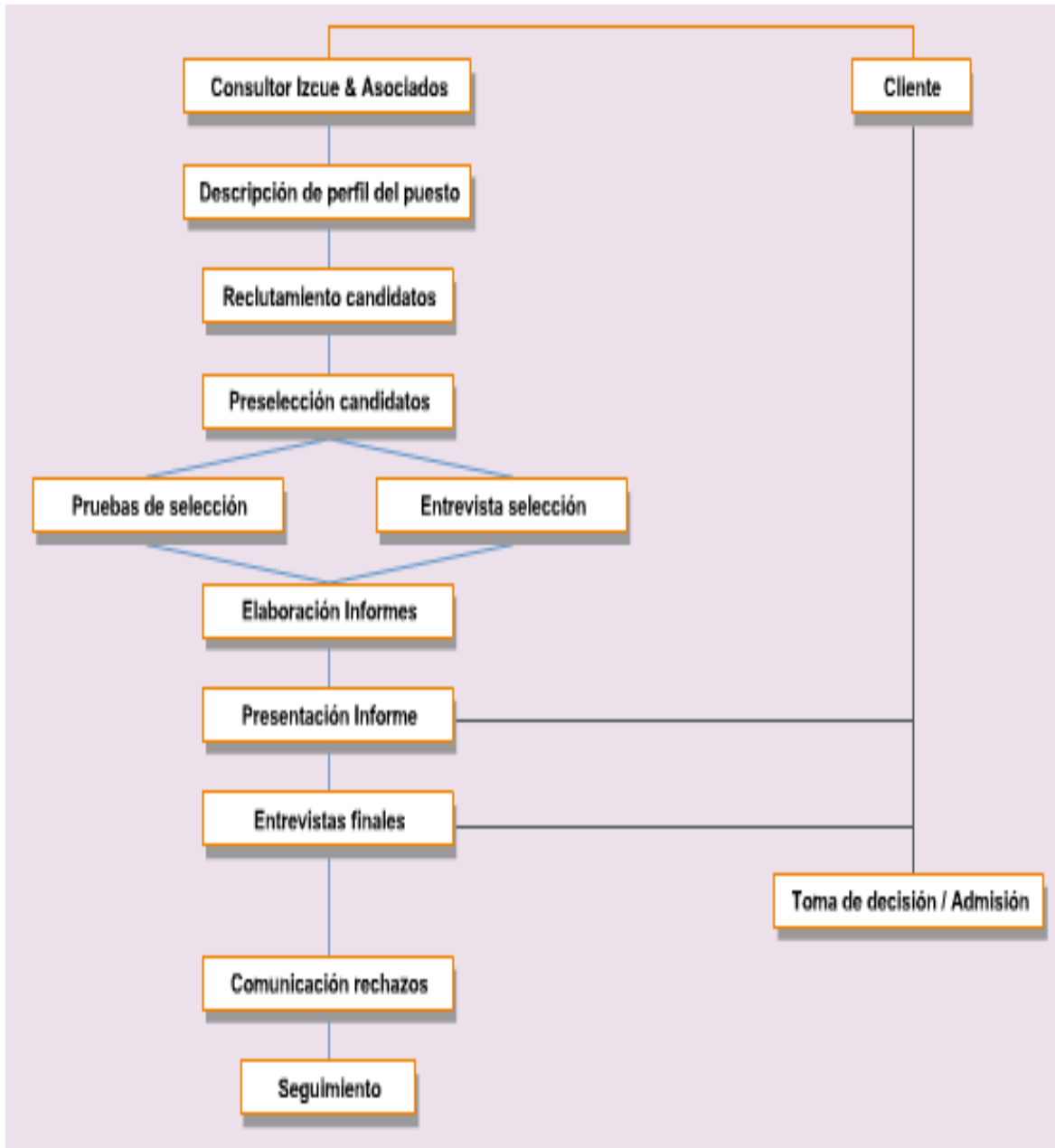
1. Fases previas:

- Descripción de funciones del puesto de trabajo.
- Elaboración del perfil psicoprofesiográfico.
- Reclutamiento de candidatos.

- Preselección a través del curriculum vitae (CV) o formulario de solicitud de empleo.
2. Fases centrales:
- Pruebas profesionales o psicotécnicas.
 - Entrevistas.
 - Comprobación de referencias.
 - Toma de decisión.
3. Fases finales:
- Adscripción al puesto de trabajo y acogida.
 - Reconocimiento médico.
 - Formación y adiestramiento.
 - Evaluación durante el periodo de prueba y seguimiento.
 - Contratación definitiva.

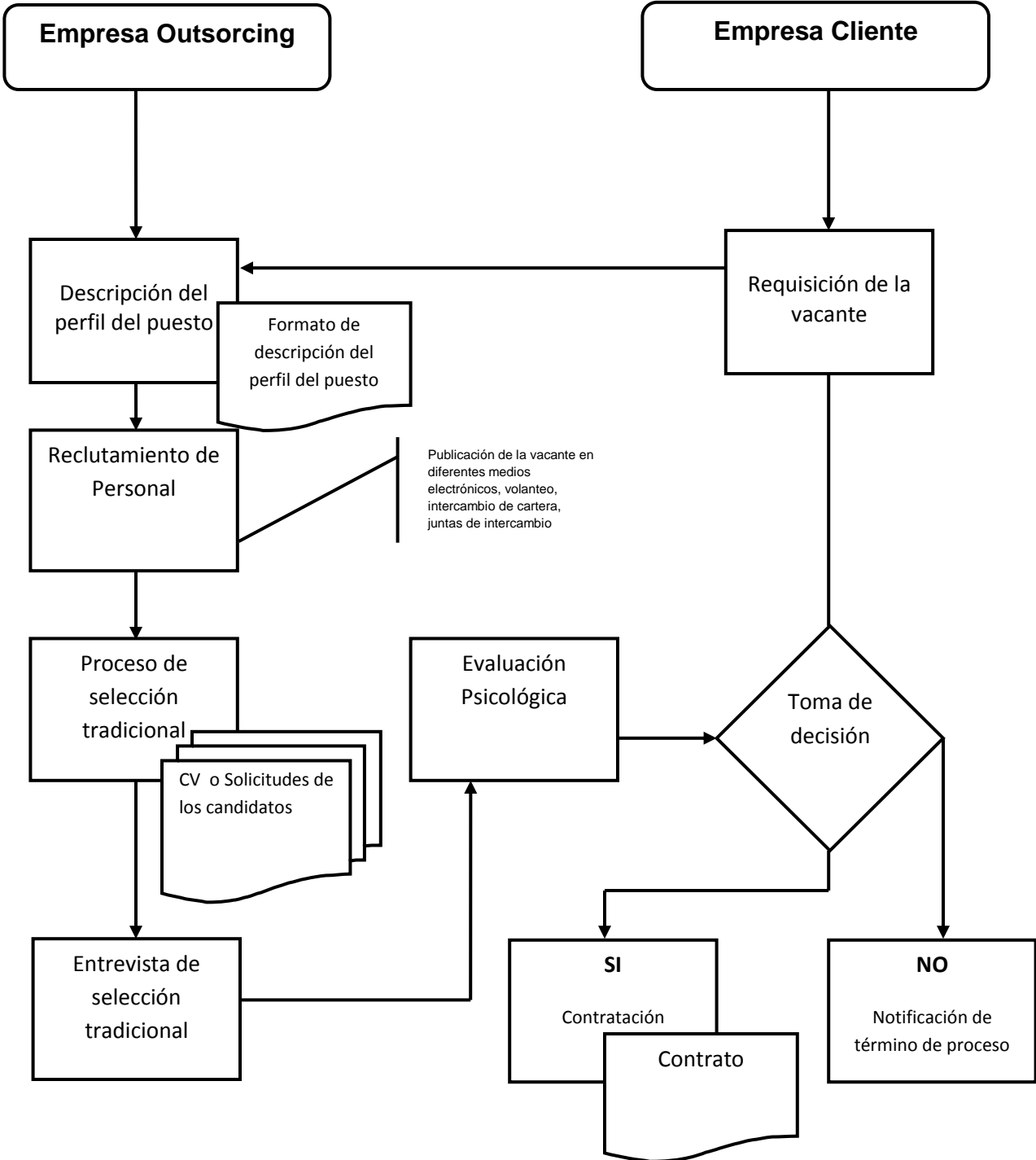
En la búsqueda de procesos de selección de personal actuales utilizados en el medio laboral, se encontró un esquema bastante claro de dicho proceso que puede brindar un mayor entendimiento. Izcue & Asociados Consultores, empresa española dirigida a las pymes, que fue fundada recientemente en el año 2001, propone el siguiente esquema (ver Figura 1).

Figura 1. Esquema del Proceso de Selección de Personal. (Izcue & Asociados Consultores, s.f.)



Para los fines de esta investigación y basados en los parámetros de la empresa donde se lleva a cabo, y que por motivos de ética se omite el nombre, el proceso de reclutamiento y selección tradicional es el siguiente:

Figura 2. Diagrama del proceso de reclutamiento y selección tradicional utilizado.



En cada empresa el proceso de reclutamiento y selección varía, sin embargo, a continuación se abordarán las herramientas que generalmente son utilizadas. Para ello se toma en cuenta información de distintos autores expertos en la materia.

1.3.2.1 Descripción del perfil del puesto

Es la descripción de las características, habilidades, conocimientos y experiencia con las que debe contar un candidato para poder cubrir la vacante que se esta ofertando. Para ello es necesario previamente haber hecho un estudio del perfil que se busca, contribuyendo a focalizar el reclutamiento. En la mayoría de las empresas existen formatos específicos donde se plasma esta descripción.

1.3.2.2 Entrevista

La entrevista es posiblemente el método de selección por excelencia. Una de sus definiciones la señala como "...una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje..." (Ernst & Young, 2007). En ella intervienen generalmente un entrevistador y un entrevistado en donde se realiza un intercambio de información. Para Richino (2000), es el recurso más utilizado en el proceso de selección, que muchas veces determina la toma de decisión, es vista como una situación "bipersonal" entre el selector y el postulante. En este caso el propósito del selector es conocer al candidato y detectar características personales, habilidades, experiencia, etc. y para el postulante es una situación de evaluación, donde buscará satisfacer las expectativas del evaluador para conseguir el empleo. Según esta autora existen 3 tipos:

- **Entrevista estructurada:** se conduce a través de un formulario o cuestionario explorando temas previstos. Frecuentemente son utilizadas por personas con falta de experiencia y sin formación psicológica.

- **Entrevista semiestructurada:** esta entrevista tiene mayor grado de libertad, sin embargo, se consideran ciertos temas o áreas a explorar, sin perder de vista que se busca examinar como se maneja el postulante en función de los temas que se le plantean.
- **Entrevista libre o no estructurada:** es muy parecida a la entrevista clínica. No se le ofrece ninguna estructura a postulante, sólo se le impulsa a que brinde información para trabajar con ella. Este tipo de entrevista se concentra en analizar la organización del tiempo y las ideas del candidato.

La entrevista en cierto modo, también resulta un instrumento muy útil para la confirmación de los datos personales del candidato en la solicitud y además es el momento en que se proporciona la información sobre la vacante al candidato (horarios, condiciones del trabajo, sueldos, normas, etc.), con ello se establece el primer contacto formal del candidato con la empresa y la primera impresión (Grados, 2003).

1.3.2.3 Evaluación psicológica

Las pruebas psicométricas han jugado un papel muy importante como se mencionó anteriormente (Anastasi, 1998), fueron parte importante de la milicia en cuanto a las diferencias individuales. En un principio se utilizaron específicamente para medir la inteligencia pero con el tiempo se han ido elaborando tests que miden o intentan medir aspectos sobre personalidad, habilidades, actitudes, etc. de ahí que por la necesidad de contrastar todos estos aspectos para un mejor análisis de los examinados se realicen conjuntos de distintas pruebas conocidos como baterías psicológicas.

Según Kaplan y Saccuzzo (2006), las pruebas psicométricas son instrumentos o técnicas de medición del comportamiento que sirven para entender y predecir la conducta. Dichas pruebas contienen reactivos que son el estímulo específico al

que responde la persona evaluada. De esta manera las clasifica en un inicio por su aplicación:

- Pruebas individuales: sólo pueden aplicarse a una persona a la vez.
- Pruebas Grupales: ayudan a economizar en tiempo y un solo examinador puede aplicarlas a más de una persona.

Posteriormente las clasifica de acuerdo al tipo de conducta que van a evaluar:

- Pruebas de desempeño: que se refieren a la evaluación de un aprendizaje previo.
- Pruebas de aptitudes: evalúa el potencial para aprender una actividad específica.
- Pruebas de inteligencia: mide el potencial general de una persona para resolver problemas, adaptarse a situaciones y pensamiento abstracto.
- Pruebas de personalidad: evaluación de los recursos manifiestos y encubiertos del individuo, como la tendencia de una persona a comportarse de forma particular ante una situación determinada.

Es importante considerar, que el deber del Psicólogo Laboral (dado que es el experto en la materia), es el seleccionar las pruebas específicas para armar una batería especializada de acuerdo al perfil del puesto. Generalmente estas baterías son elegidas para evaluar todo un conjunto de los rasgos en un individuo, por ello se recomienda usar: una prueba de inteligencia, una de personalidad, y una de aptitudes (Anastasi, 1998).

1.3.2.4 Entrevista Final

Una vez superada la parte de las pruebas, se recomienda una entrevista final la cual puede ser decisiva. Puede ser realizada en la unidad correspondiente para la que va a trabajar el candidato o en el área de recursos humanos (Olleros, 2005).

1.3.2.5 Referencias

Las referencias suelen ser utilizadas como un procedimiento evaluativo, usualmente en el cierre del proceso de recogida de la información de un candidato. Se abordan diferentes variables a revisar, por ejemplo, la duración del candidato en puestos anteriores, el desempeño del candidato en dichos puestos, la relación laboral con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato, las actividades que realizaba anteriormente, los motivos de baja de un empleo anterior, etc. La selección de las preguntas a evaluar va de la mano con las demandas y requerimientos del nuevo puesto a ocupar. Es importante resaltar que el uso de las referencias como método de selección, son valoradas dentro de una empresa en función del tamaño de la misma por el tiempo de su realización, del puesto para el cual son requeridas, de que tipo de información se busca, es decir, cuando en las demandas de la operación suelen ser un elemento funcional o se puede prescindir de su uso (Salgado & Moscoso, 2008).

1.3.2.6 Examen Médico

En muchas empresas y a consideración muchas veces de puesto de trabajo, se acude al examen médico, el cual provee de información para descartar alguna afección o enfermedad importante que pudiera perjudicar la salud del candidato en el área laboral. En ocasiones y mayormente en instituciones gubernamentales es utilizada para la detección temprana de alguna tipo de adicción. Se efectúa por los propios servicios de la empresa o puede ser concertado con instituciones sanitarias privadas o públicas (Dessler, 2004 & Olleros, 2005).

1.3.2.7 Toma de decisión, ofrecimiento del puesto y contratación

Tomando en cuenta los resultados de las diferentes herramientas aplicadas, se debe elegir al candidato que cuenta con las características más apegadas al perfil buscado, con el propósito de contar con el más apto para desempeñarse en el puesto.

El ofrecimiento del puesto, corresponde al momento en que el candidato supero todo el proceso de selección. Se sugiere brindar un espacio al candidato para hacer formalmente el ofrecimiento del puesto y posteriormente la firma de su contrato. De la misma forma, y como se sabe que se escogió entre otros participantes, es recomendable notificar a los rechazados el cubrimiento de la vacante, como un gesto altamente profesional y para mantener la relación laboral, ya que en algún otro momento quizá podamos retomarlos para un nuevo proceso de selección (Richino, 2000 & Olleros, 2005).

1.4 Problemática del modelo de selección tradicional

De esta manera, las dificultades de la selección de personal constantemente pueden engrandecerse sino son tomadas en cuenta las nuevas propuestas que ven al ser humano de manera global más que limitarlo a sus meros conocimientos teóricos, y que incluso han planteado procesos novedosos e interactivos orientados a su desarrollo y crecimiento a través del entrenamiento para alcanzar metas definidas; como por ejemplo, el “Coaching” (Vidal, Córdón & Ferrón, 2011). Una de estas dificultades es sin duda la rotación de personal, que refiere una inestabilidad laboral que repercute en la empresa de forma negativa, y puede ser más impactante si existe dificultad en el cubrimiento de esa vacante, lo que apresura y lleva en ocasiones a realizar un proceso de selección incorrecto. Esto a su vez, actúa como un efecto dominó, que lo más probable es que pronostique un aumento considerable en los índices de rotación de la empresa (Castillo, 2011).

El avance de la tecnología y la información cambian constantemente, por ello la evaluación de un candidato tiene mucho que ver, no sólo con la preparación que pueda tener, también es importante tomar en cuenta las habilidades sociales, la responsabilidad que tiene consigo y hacia los demás, y por último de interés por su propio crecimiento profesional. La demanda constante del mejoramiento del capital humano dentro de una empresa, ha sido de gran importancia dentro del actual mundo competitivo. La necesidad de una gestión estratégica en los procesos de reclutamiento y selección basados en captar, motivar y retener al personal es cada vez más requerida por las empresas. De esta manera podemos hablar de que la finalidad de la selección del personal es valorar si los candidatos cuentan con las características necesarias para cubrir determinado puesto. Por lo tanto, los diferentes instrumentos de selección juegan un papel muy importante en este proceso, tales como son: la entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas de desempeño, pruebas psicológicas, entre otros. Se debe tomar en cuenta que en ocasiones es difícil obtener las versiones más recientes o estandarizadas de algunas pruebas para la población, es por ello que su validez debe ser revisada antes de su aplicación, de la misma manera una técnica específica de entrevista necesita para su efectividad una capacitación previa. El psicólogo laboral debe contar con diferentes herramientas por su formación, pero también es responsabilidad suya, el estar actualizado con los avances que pudieran existir desde que adquirió sus conocimientos académicos. (Ting & Déniz, 2007).

1.4.1 Costos de la selección deficiente

Contratar a la persona equivocada para un puesto puede resultar costoso. Se debe considerar el tiempo y el costo asociado con entrevistar a los candidatos, capacitar a los empleados recién contratados, publicidad y tareas administrativas relacionadas.

El siguiente, es un ejemplo de los costos que puede implicar una selección deficiente. Las cifras están basadas en los costos reales de contratar a un candidato para un puesto profesional con un salario anual de \$48,000 (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Costos de la selección deficiente (Anónimo, 2012).

Actividad	Costo
Publicidad Número de Anuncios= 3 x costo por anuncio= 2000 3 x \$2,000	\$6,000
Costo administrativo para Procesar Todos los Candidatos Número de horas administrativas= 20 salario promedio por hora + prestaciones= \$20 20 x \$20	\$400
Gastos de Viaje de los Candidatos (si es pertinente) Costo promedio de viaje en avión= \$500 + tarifa promedio de hotel= \$125 x número de viajes= 1 x número de candidatos de fuera de la región= 2 \$500 + \$125 x 1 x 2=	\$1,250
Costo de Entrevistadores Número de Entrevistadores= 3 x horas por candidato= 2 x salario promedio por hora + Prestaciones= \$40 x número de candidatos entrevistados= 3 * Incluir el tiempo invertido en la integración de datos. 3 x 2 x \$40 x 3=	\$720

Actividad	Costo
Oportunidades Perdidas/Costos Escondidos Ganancias perdidas por proyectos incompletos, ventas perdidas, servicios interrumpidos, etc. (<i>Dependiendo de la posición y por cuánto tiempo se mantiene vacante</i>)	\$30,000
Gastos de Reubicación (Varían entre \$10,000 y \$100,000, dependiendo de los costos de vivienda)	\$50,000
Capacitación (Número de meses en capacitación durante el primer año 3 x Salario mensual más prestaciones \$5,200) 3 x \$5,200=	\$15,600
Pago de Separación (Basado en Políticas de la empresa. Por ejemplo, un mes de pago \$4,000)	\$4,000
Costo total por mala selección (Sume las líneas precedentes)	\$107,970 P/ persona
Costo total de mala selección por esta categoría de Trabajo en un año Costo total por cada individuo mal seleccionado= \$107,970 x Número de individuos empleados en esta categoría de trabajo por año= 6 \$107,970 x 6=	\$647,820

(Anónimo, 2012) Confidencial. Retomado de la empresa Outsourcing en la que se hizo la investigación.

Al llevar a cabo este cálculo sobre las posiciones de la organización, se puede conocer lo que gasta la organización por cada actividad para contratar a una persona.

Por su parte Chiavenato (2009), aporta un esquema que plasma los costos generales del reclutamiento y selección en función de la rotación de personal, la cual se muestra a continuación (ver tabla 2).

Tabla 2.

Costos generales del reclutamiento y selección en función de la rotación de personal (Chiavenato, 2009).

Costos de reclutamiento	Costos de la selección
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la solicitud del empleado • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigadores de mercado • Formularios y costo del procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de tests • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio

Tomando en cuenta la aportación de Chiavenato, la rotación no es vista como una causa independiente que afecta a las empresas, realmente es un efecto de algunas variables externas como la situación de la oferta y demanda del mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo en el mercado laboral entre otras; y las variables internas como la política salarial, el estilo gerencial, las

oportunidades de crecimiento interno, el clima laboral, el diseño de los cargos, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo etc.

Como se puede observar la selección tradicional tiene mayor probabilidad de caer en este tipo de errores costosos a mediano o largo plazo, que bien pueden ser ciertamente responsabilidad de un solo individuo, sin embargo, un proceso integral utilizando un modelo de evaluación por competencias podría disminuirse este riesgo. Las consecuencias negativas por seguir con un modelo tradicional pueden ser: aumento en los costos, malas decisiones que afectan a personas dentro y fuera de la organización, decisiones apresuradas sobre un candidato, entre otras cosas.

CAPÍTULO 2. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Así como el modelo de selección tradicional tuvo su origen y crecimiento ya hace más de 100 años, nuevas formas innovadoras de selección son la inquietud de la mayoría de las empresas. Es cierto que no todos son los que se arriesgan a implementar los nuevos modelos, pero en gran medida estas propuestas van tomando terreno a pasos agigantados. Uno de ellos es sin duda el modelo por competencias.

2.1 Definición de las competencias laborales

Comencemos por nombrar a la persona que es considerado el iniciador del modelo por competencia. David McClelland, quien a través del análisis educativo de la efectividad de los exámenes académicos tradicionales como único instrumento de evaluación, lleva esta problemática al área laboral para inferir que de igual forma deben medirse otro tipo de variables para predecir el desempeño (Rubio, 2010).

Según McClelland (1968), la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. El motivo es un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural. Un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Existen distintas definiciones con respecto a las competencias. Aquí se abordan algunas que se han utilizado.

“Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc. que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades, así como el logro de

determinados resultados, sean sobresalientes”, (Canós, Casasús, Lara, Liern & Pérez, 2008 p.102)

Otra definición, un tanto más específica, es la propuesta por el Manual del Director de Recursos Humanos de la empresa Ernst & Young: Gestión por competencias (2008), que explica que “las competencias son las características subyacentes de la persona” (p.5), en este sentido están relacionadas ampliamente con la actuación que la persona tiene en el puesto de trabajo asignado y que pueden basarse en diferentes aspectos como: la motivación, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o conducta entre otras. Podemos decir que son cualquier característica individual que puede medirse y verse reflejada en las labores de la persona en el puesto.

Para Zarifian (2001), su definición de competencia laboral es la siguiente: "Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional” (p.2).

El constructivista Levy-Levoyer (1997), propone que las competencias son una especie de lista de comportamientos que determinadas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación en especial. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Dice, que las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las necesidades profesionales.

Por su parte Ducci (1997), argumenta que: “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la

instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p.5).

CONOCER (2012), Las competencias de las personas son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

Tomando en cuenta estas definiciones, es claro que no están en absoluto alejadas de los fines de esta investigación, y aunque en el lugar donde se lleva a cabo existe un propio modelo por competencia, no está implementado aún para el perfil de vendedores de tarjetas de crédito. Por lo anterior parece ser que las competencias laborales son los conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para desempeñar adecuadamente un oficio o una actividad laboral. Cualquier definición se basa en una evaluación más profunda y global del candidato y/o trabajador. Para ello es importante también marcar las categorías que nos ofrecen las diferentes propuestas, es decir, su clasificación.

2.2 Tipos de competencias laborales

Las clasificaciones son muchas y aunque en este trabajo resaltaremos solo algunas de ellas, todas se dirigen a un mismo punto que es el mejoramiento de los procesos de selección y desarrollo.

Leonard Mertens (2000), propone la siguiente clasificación:

1.- Básicas. Se adquieren de la formación básica que permiten el ingreso a un trabajo. Lectura, escritura, comunicación oral, calculo, etc.

2.- Transversales o genéricas. Relacionada con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, etc.

3.- Específicas. Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de maquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Por su parte, en el Manual de Gestión por competencias de Ernst & Young (2008), la clasificación es la siguiente:

- Las competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con actuación superior, de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Dentro de este proceso se debe llegar a una adecuación entre las competencias de las personas y las requeridas para el puesto, de ahí que basándonos en el grado de especificidad se puedan desprender dos grandes bloques dentro de las competencias:

Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la relación adecuada de las actividades.

Habilidades/cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

En Gil (2007), se muestra una clasificación de competencias laborales genéricas retomada de Spencer y Spencer (1993), la cual traemos a este trabajo en el cuadro siguiente (ver tabla 3).

Tabla 3.

Clasificación de competencias laborales genéricas (Gil, 2007).

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<input type="checkbox"/> Orientación al resultado. <input type="checkbox"/> Atención al orden, calidad y perfección. <input type="checkbox"/> Espíritu de iniciativa. <input type="checkbox"/> Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<input type="checkbox"/> Sensibilidad interpersonal. <input type="checkbox"/> Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<input type="checkbox"/> Persuasión e influencia. <input type="checkbox"/> Conciencia organizativa. <input type="checkbox"/> Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<input type="checkbox"/> Desarrollo de los otros. <input type="checkbox"/> Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupo y cooperación. <input type="checkbox"/> Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<input type="checkbox"/> Pensamiento analítico. <input type="checkbox"/> Pensamiento conceptual. <input type="checkbox"/> Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<input type="checkbox"/> Autocontrol. <input type="checkbox"/> Confianza en sí mismo. <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Hábitos de organización.

En este mismo texto, se encuentra una propuesta más específica delimitando competencias para diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización (ver tabla 4).

Tabla 4.

Competencias para diferentes niveles de responsabilidad (Gil, 2007).

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
<i>Ejecutivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Razonamiento estratégico.</i> <input type="checkbox"/> <i>Liderazgo del cambio.</i> <input type="checkbox"/> <i>Gestión de las relaciones.</i>
<i>Directores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Flexibilidad.</i> <input type="checkbox"/> <i>Introducción del cambio.</i> <input type="checkbox"/> <i>Sensibilidad interpersonal.</i> <input type="checkbox"/> <i>Delegación de responsabilidades.</i> <input type="checkbox"/> <i>Trabajo en equipo.</i> <input type="checkbox"/> <i>Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.</i> <input type="checkbox"/> <i>Flexibilidad.</i>
<i>Empleados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Motivación para buscar información y capacidad de aprender.</i> <input type="checkbox"/> <i>Orientación hacia el logro.</i> <input type="checkbox"/> <i>Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.</i> <input type="checkbox"/> <i>Colaboración en grupos multidisciplinares.</i> <input type="checkbox"/> <i>Orientación hacia el cliente.</i>

Las competencias tienen diferentes parámetros en las que pueden clasificarse. Lo que podemos observar y en lo que la mayoría concuerda es que existen competencias que son esenciales para casi cualquier empleo, y son tan básicas que resultaría imposible para algunos puestos prescindir de ellas. Otras que

pueden elevar la calidad del trabajo de un empleado y que si aprende a desarrollar seguramente mejorará su rendimiento y por último las especializadas, que pueden ser el factor más importante del puesto y que sin ellas simplemente no podríamos competir. A su vez, lo cierto es que cada una tiene la importancia necesaria para el desarrollo pleno en el puesto y que puede ayudar a pronosticar la eficiencia de un candidato que se postula para una vacante.

2.3 Ventajas y desventajas del modelo de selección por competencias laborales

El concepto de competencias en realidad no es tan reciente. Es cierto que desde finales de la década de 1960 y principios de 1970, se puede escuchar hablar de ellos en trabajos de psicología industrial como los de Spencer. Con este tipo de estudios, a nadie podría extrañar que las organizaciones dieran vital importancia como elementos fundamentales en su dinámica (Gil, 2007). Hoy en día el concepto ha tomado gran fuerza en diferentes partes del mundo y sus beneficios son, quizá, la razón de su éxito.

La adopción de las competencias en la gestión de recursos humanos conlleva diferentes ventajas. Por ejemplo, el permitir utilizar un lenguaje común y accesible para todos los miembros de la organización, pues hablamos de rasgos observables no de conceptos psicológicos, focaliza los esfuerzos hacia los resultados, ayuda a predecir comportamientos futuros con base en comportamientos pasados, y facilita la comparación del perfil de puesto con el perfil de competencias del candidato (Pereda y Berrocal, 2004).

La contribución de un modelo de selección por competencias dentro de la gestión de recursos humanos contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones, impulsa el aprendizaje y el desarrollo del personal de la organización transformando las relaciones humanas y laborales. Promueve una percepción cualitativa integral y dinámica, ya que una respuesta oportuna a las

necesidades de los recursos humanos, hace posible una gestión adecuada en las empresas. En este sentido el seleccionar por competencias, implica la elección de personas con talento que tendrán un desempeño superior en su posición, no importa cual sea (Rubio, 2010).

A través de este modelo es posible encontrar el candidato correcto para la vacante correcta. Esto no solo beneficia a la empresa, sino que también proporciona una visión completa de las áreas de oportunidad que tiene el candidato, ayudando con ello a su desarrollo pleno, pues como psicólogos expertos y profesionales siempre debemos de buscar actuar con ética y responsabilidad (Código ético del psicólogo, 2010).

2.4 Aplicación y desarrollo del modelo

Según Alles (2006), “Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.” p.111. Afirma que si una empresa maneja y trabaja internamente por competencias es fundamental que se entreviste y seleccione con base en las mismas. Aporta de manera sistemática y puntual el proceso de un modelo de evaluación por competencias que puede servir como punto de partida para este trabajo. A continuación el desarrollo del modelo según Alles:

Primer paso,

Detectar las competencias clave:

- La visión y la misión de la empresa;
- Los objetivos del negocio y el plan de acción;
- La visión de la alta dirección;
- La cultura de la empresa y su estilo;
- Las competencias requeridas.

Segundo paso,

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación casual con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso,

Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista;
- Manual de competencias;
- Dinámica grupal.

Cuarto paso,

Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Elaboración de un perfil de competencias.

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

Entrevista por competencias.

Para entrevistar por competencias se debe despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Se pueden realizar preguntas abiertas donde se aborden conocimientos técnicos y experiencia laboral y posteriormente. “Si la búsqueda la lleva a cabo una consultora, podrán trabajar en equipo y dividirse la evaluación de las competencias. Toda planificación es posible.” (Alles 2006 p.115).

Es necesario abordar hechos concretos en la entrevista, se pueden utilizar diferentes técnicas que economicen en tiempo, como técnicas de entrevistas grupales o panel, entrevista situacional hipotética, role playing, Assessment Center, entre otros. Para este trabajo se elige el Assessment Center ya que cuenta con un conjunto de características integrales que a continuación se explican.

2.4.1 Assessment Center

El Assessment Center pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo determinado. Es una técnica de evaluación situacional que aunque no hay datos exactos se cree que desde la década de los años 20, a finales de la Primera Guerra Mundial, utilizada por el ejército alemán para la evaluación de sus soldados (Olaz, 2011).

Ésta técnica actualmente consiste en realizar un conjunto de pruebas para determinar las competencias en situaciones próximas a las que se van a encontrar en el futuro puesto de trabajo. Aunque las pruebas pueden variar en función de dicho puesto, siempre incluirán un ejercicio de simulación de las actividades que se realizaran en el trabajo. Generalmente las pruebas se desarrollan en grupos de 10 ó 12 candidatos en las que participan varios evaluadores como observadores. SIPPE (Servicio de Inserción Profesional Prácticas y Empleo) 2012.

La metodología del Assessment Center es una alternativa de evaluación con una comprobada efectividad por su alta capacidad predictiva. Quienes tienen responsabilidades de procesos de evaluación de personas en las organizaciones encuentran gran utilidad en el uso de esta herramienta. En este sentido y gracias a los Assessment Center, los trabajadores pueden conocer de una forma más clara el grado real de desarrollo de sus posibilidades profesionales y, por supuesto, también la organización un conocimiento más preciso del recurso humano con el

que cuenta. Ésta técnica proporciona diferentes ventajas, por ejemplo, permite examinar actitudes, aptitudes, valores, conductas, y lo más importante, presentar condiciones para predecir comportamientos futuros (Olaz, 2011).

La mayor ventaja de los Assessment Center es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requieren de una cuidadosa preparación para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de los Assessment Centers están relacionadas con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación (Rodríguez, 1999).

Para los fines de esta investigación se propone ésta técnica dado las oportunidades que proporciona y aunque su costo pueda ser elevado, a largo plazo puede resultar más bien una inversión que beneficiará a la empresa para su crecimiento.

2.5 Una visión de las competencias laborales en México.

A través de diversos movimientos a nivel mundial se tuvo que optar por crear diferentes organismos que regularan, normalizaran y certificaran las competencias.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional o mejor conocido como “Cinterfor” (un servicio técnico de la Oficina Internacional del Trabajo, OIT), es el precursor en la creación de nuevos enfoques y estrategias para poder dar una respuesta a las nuevas necesidades laborales. El Cinterfor/OIT, cuenta con una larga trayectoria de apoyo técnico al desarrollo de la

formación profesional y capacitación laboral, en prácticamente todos los sectores. En su experiencia ha facilitado el conocimiento y difusión de las bases metodológicas y aplicaciones prácticas del enfoque de competencias (Irigoin y Vargas, 2002).

Sin duda el país precursor de la tendencia hacia el enfoque de competencias es Inglaterra, en donde factores como las nuevas tecnologías, el avance en el sector económico y las necesidades de actualización de los procesos de recursos humanos, trajeron consigo la implementación de este modelo. Para el año de 1986, se creó en Inglaterra el Consejo Nacional para las Clasificaciones Profesionales, el cual está regulado por el Departamento de Educación y Empleo. (Ávila 2010, en Hernández 2010).

En México, debido a la demanda tan importante dentro del constante mundo laboral y económico, hicieron posible el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PMETYC) programa que nació por la iniciativa de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en Septiembre de 1993. El objetivo del Programa fue señalado como: mejorar la calidad de la educación técnica y la capacitación en México, de manera que satisfaga las necesidades del sector productivo de una forma flexible (Briascó & Vargas 2001).

El modelo basado en competencias se comenzó a utilizar en México a mediados de los años 90's. De esta manera y para promover su ejecución, el 2 de agosto de 1995, el Gobierno de México creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), organismo que regula la "competencia" laboral con la que deben contar los trabajadores para un puesto, buscando la estandarización de las mismas para el mejoramiento de la calidad del desempeño. (CONOCER, 2012).

El tema de las competencias laborales es extenso, y en este trabajo se plantea una visión grosso modo, de aquellas explicaciones que a través del tiempo se han

tratado de simplificar. Sin embargo, aun queda mucho camino por recorrer y día con día se busca tanto perfeccionar el método de la evaluación por competencias, como buscar siempre la forma éticamente más adecuada de hacerlo y saber si un trabajador es realmente competente o aún no competente.

CAPÍTULO 3. PERFIL DE VENTAS

Lo más importante antes de cualquier atracción de candidatos es la definición del perfil y el análisis de puesto. Esto con el firme objetivo de tener muy presente cuales son las características fundamentales que son necesarias para las actividades del trabajo, y son la raíz esencial de la que partimos para comenzar con el reclutamiento. Conocer el perfil buscado es vital, influye directamente en la toma de decisiones en cuanto a las fuentes de reclutamiento que podemos utilizar, el tipo de publicación, la experiencia necesaria para el puesto, etc. que de un universo de posibles candidatos nos otorga un estimado de la muestra necesaria para comenzar la atracción. El análisis de puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus conocimientos específicos y que tipo de personas que se requieren para desempeñarlo. El análisis de puesto es un procedimiento sistemático de reunir información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición (Alles, 2008).

Es así, que para los fines de esta investigación debemos conocer el perfil al que esta dirigida y en consecuencia la relación que guarda con la necesidad de hacer un reclutamiento más especializado por las características del mismo. En esta ocasión el título del perfil es “vendedor de tarjetas de crédito”. Los requerimientos de cada empresa son diversos y se ajustan a sus políticas, sin embargo, aquí se expone la descripción del perfil solicitado tal y como lo solicita ésta empresa (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Formato de la descripción del perfil utilizado en la empresa en donde se llevo a cabo la investigación.

Vendedor de tarjetas de crédito	
<hr/>	
<i>Descripción del puesto:</i>	
<i>Abordar al cliente para ofrecer TDC (Tarjetas de Crédito), hacer labor de venta y convencimiento, manejo de objeciones y cierre de venta.</i>	
<hr/>	
<i>Experiencia requerida para el puesto:</i>	
<i>Mínima de 6 meses en ventas (labor de venta, manejo de objeciones, cierre de venta).</i>	
<hr/>	
<i>Conocimientos y Habilidades:</i>	
<i>Acostumbrado a trabajar por objetivos y enfocado a resultados, persuasivo y facilidad de palabra.</i>	

<i>Perfil requerido:</i>			
Escolaridad:	Bachillerato/Preparatoria	Sexo:	Indistinto
Idioma:	Español	Edad:	18 a 45
Presentación:	Muy buena	Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar :	No Necesaria	Experiencia en el área:	

<i>Horario de trabajo:11:00 a 20:00</i>
<i>País: México</i>
<i>Estado: Distrito Federal</i>
<i>Días a laborar: Lunes a Domingo, 1 día de descanso entre semana</i>
<i>Sueldo:3200 + comisiones</i>
<i>Zona: Depende del domicilio</i>
<i>Prestaciones: de Ley y Seguro de Vida</i>

Líder Comercial del Outsourcing

Empresa

Conforme a la dirección que toma esta investigación, es prudente aclarar que el campo donde se pretende llevar la propuesta es en un “Outsourcing”. Para ello es necesario brindar una definición de esta nueva tendencia de empresas, no sin antes detallar que como los fines y alcances de la misma no son el lugar en sí, no resulta indispensable ocupar un capítulo para su exposición, puesto que no es el objetivo.

Para darnos una idea hablamos de que, el Outsourcing es una práctica de gestión que se está generalizando alrededor del mundo. Consiste en delegar en un socio externo la gestión de determinados procesos de la empresa para que el proveedor que es un experto en ésta área, ofrezca un incremento en la calidad del servicio y así mismo, una reducción en su costo. Esto da la oportunidad de que la empresa pueda enfocarse en las actividades de mayor importancia sin descuidar otras que en su momento carecen de prioridad (Zufiria, 2006).

3.1 Importancia del perfil de ventas

La humanidad se encuentra en constante evolución al igual que sus necesidades, y el vendedor y la venta han sido alcanzados por este fenómeno. De esta misma forma han cambiado los requisitos y características necesarias para desarrollar la venta, por ejemplo, en diferentes países avanzados comercialmente, acciones de venta agresivas en un mercado altamente competitivo, son un factor importante en el desarrollo de los mismos. En nuestros días el vendedor está integrado dentro de la empresa, forma parte esencial de ella y es en cierto modo representa a la misma. Por ello la selección de la fuerza de ventas debe de estar planificada en toda empresa, de esto depende el futuro de la marcha comercial, pues una mala selección propicia el abandono de los puestos ocasionando grandes pérdidas. (Díez, Navarro & Peral, 2003).

Ríos, Sarnataro y Soto (2003), argumentan que hay una escasa existencia del perfil de vendedores exitosos basado en el modelo por competencias, así como

estudios que investiguen las características de éste perfil. Si esta visión se aplicara y de acuerdo a los resultados de sus investigaciones, brindaría una rapidez en cuanto a la selección de los mejores vendedores puesto que evalúa de manera integral varios aspectos en los candidatos como habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes necesarias para llevar a cabo sus funciones. Concuerdan en que la base primordial de la evaluación es el aprendizaje y el desarrollo de las competencias, resaltando que la forma y la rapidez con que se adquieren son distintas para cada individuo.

La base fundamental de una empresa para su colocación en el mercado, es sin duda la fuerza de ventas. Su misión es la distribución y comunicación de su producto, una mayor información y distribución implica un mayor tamaño de la fuerza de ventas. Por ello la selección de la fuerza de ventas debe estar planificada en todas las empresas, no se puede esperar que un determinado número de vendedores abandone su puesto esperando reponerlos con un déficit de personal de ventas que pueda ocasionar determinadas perdidas. En este sentido la planificación de la fuerza de ventas se considera de importancia trascendental para la marcha comercial de una organización, una fuerza de ventas adecuada a nuestras necesidades es consecuencia de un buen plan de selección (Díez, Navarro & Peral, 2003). .

La importancia de impulsar la evaluación de un modelo por competencias en la selección de candidatos para un perfil de ventas, crece a grandes paso al igual que la demanda de las empresas por vender sus productos. Por ello el contar con los mejores vendedores puede hacer la diferencia entre posicionar su marca como la número uno, sea cual sea, y la desventaja de no figurar en el mercado actual. Existe poca información sobre el reclutamiento y selección del perfil de ventas, sin embargo, parece ser uno de los puestos con mayor demanda en el mercado laboral.

Propuesta

Justificación

Hoy en día las empresas, han establecido como interés prioritario la gestión por competencias ya que consideran que en ésta sociedad de cambio, el empleado, ocupa un papel fundamental para el crecimiento de la organización a corto y a largo plazo (Canós et al. 2008).

La necesidad de implementar un modelo por competencias en cualquiera de los perfiles de cualquier empresa u organización es de vital importancia, pues trae consigo diferentes ventajas, por ejemplo, facilitar un lenguaje común dentro de la empresa, puesto que hablamos de comportamientos observables que permitirán tener un buen rendimiento laboral, lo cual proveerá de una comunicación más eficaz entre la Dirección de Recursos Humanos y el resto de la organización. Desde este punto de vista podemos marcar la importancia de un modelo por competencias, aun más si hablamos en términos de un perfil de ventas, donde el fenómeno de la rotación es un mal inevitablemente presente, y tal vez al trabajar con este modelo podemos mejorar la calidad del reclutamiento y selección de estos candidatos.

Para esta afirmación podemos retomar lo que Mertens propone en su libro *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional* (2000), quien plantea que “En primer lugar, la formación por competencia laboral significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades «estratégicas» de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones” p.101.

Específicamente el desarrollo del proceso de selección de personal está mayormente conceptualizado e incluso solo delimitado por la entrevista de selección, instrumento fundamental más no el único necesario para llevar a cabo una decisión óptima. Es cierto que este primer acercamiento puede arrojar información de alta relevancia, sin embargo, la falta de estructura y planteamiento, puede reducir drásticamente la efectividad de la entrevista, como indican algunos estudios (Piñeros & Mejía, 2009).

Por ello, al hablar de la búsqueda de candidatos con un perfil de ventas, el perfil más solicitado cuando menos dentro de lo que se refiere al Outsourcing (Prado 2012), es imprescindible contar con una estrategia de selección que brinde mejores resultados, así como la gestión por competencias a demostrado darlos en sus diferentes aplicaciones.

Como se explica en el Capítulo 1 (p.13), el proceso de selección tradicional no brinda la posibilidad de encontrar candidatos con las cualidades necesarias para permanecer en el puesto, lo cual impacta de manera considerable la rotación de personal con el cliente.

La selección basada en el Modelo por Competencias, diseñada para satisfacer las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada, ofrecerá una solución a los problemas comunes relacionados con la selección y es muy probable que disminuya estas complicaciones.

Los objetivos de esta propuesta son:

Objetivo general:

- Proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión de talento por competencias, para un perfil de ventas financieras.

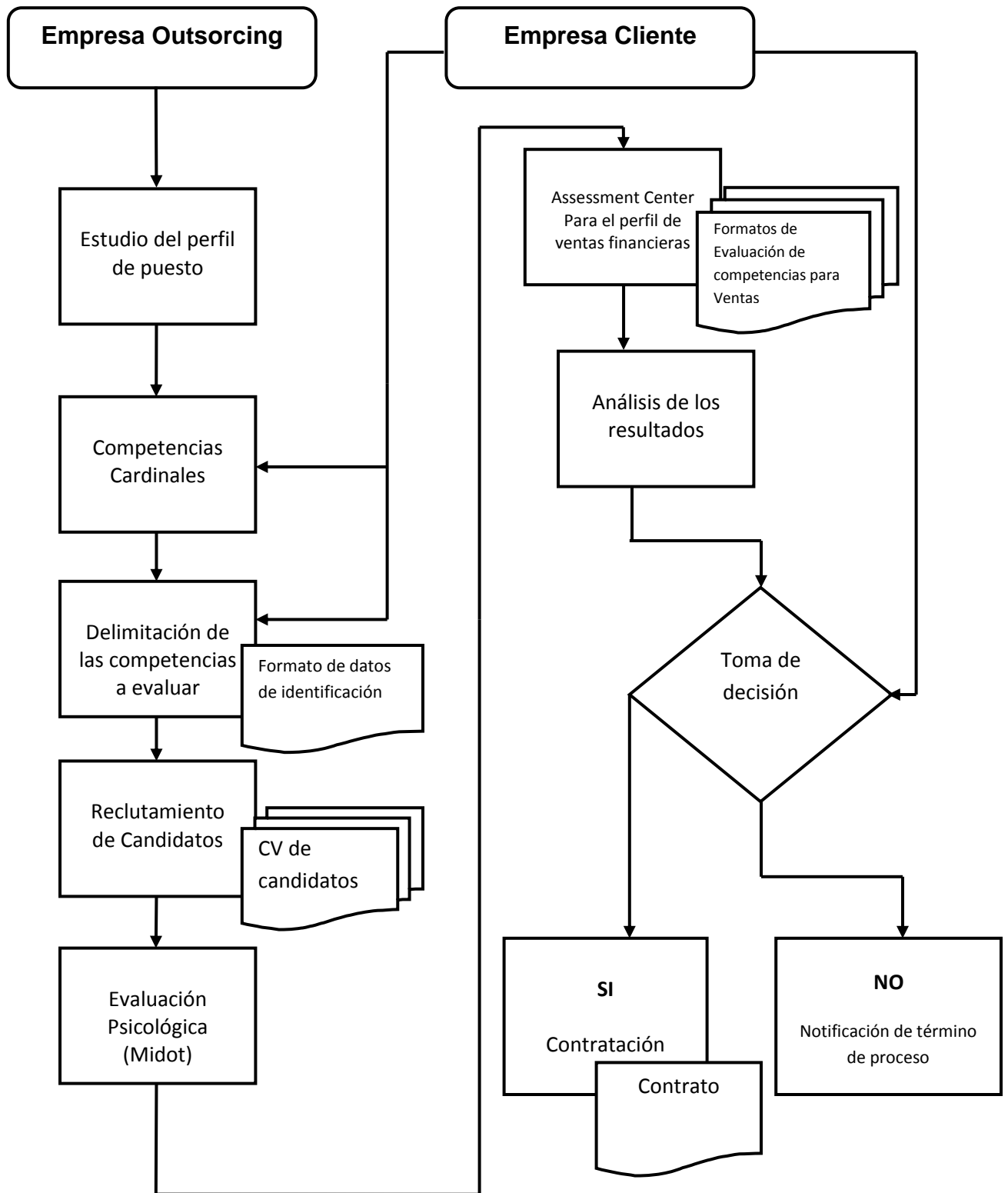
Objetivos específicos:

- La identificación de las competencias requeridas para el perfil de ventas.
- La definición de las competencias requeridas para el perfil de ventas, basado en las necesidades del cliente.
- La estructuración de una evaluación basada en competencias dirigida al perfil de ventas solicitado por el cliente.

Procedimiento

- Se realizará un estudio del perfil de puesto para determinar cuales son las competencias cardinales con las que debe contar un vendedor de productos financieros.
- Según las demandas del cliente se procederá a establecer cuales son las competencias específicas requeridas para el puesto.
- Se llevará a cabo el reclutamiento de candidatos.
- Se aplicará la evaluación psicológica.
- Se implementará una evaluación por competencias específicamente hecha para la selección de candidatos con un perfil de ventas de productos financieros para la empresa cliente, a través de la técnica Assessment Center, enfocada en resaltar las habilidades del candidato para las ventas y el manejo de las objeciones.
- Se analizarán los resultados.
- Se hará una selección de candidatos viables.
- Se procederá a la contratación de los candidatos.

Figura 3. Diagrama de la propuesta del modelo por competencias.



Estudio del perfil

Con base en la descripción del perfil que nos proporcione la empresa (ver Tabla 5), se focalizarán las necesidades del puesto para favorecer la elección de las competencias laborales acordes a la solicitud, en este caso hay que trabajar en conjunto con la empresa que solicita el personal para sus vacantes y definir la necesidades del puesto según su visión, además y como una función del Outsourcing también es válido hacer ciertas recomendaciones al perfil para que exista claridad en lo que se pretende reclutar.

Competencias cardinales

Alles (2002), en su diccionario de competencias, menciona que cada empresa debe de contar con competencias generales a las que ella llama cardinales que deben de estar relacionadas con la visión, misión y objetivos de la empresa, y que son el punto de partida para poder encontrar posteriormente las competencias específicas. A continuación presentamos las que ella considera en su trabajo.

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación

- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional.

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Fortaleza

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.

No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Volver Orientación a los resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la

organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Empowerment

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Delimitación de las competencias a evaluar

Para alcanzar un estándar de las competencias que se deben evaluar, se tiene que hacer un análisis en conjunto con la empresa cliente y los evaluadores con el fin de definir cual competencia es requerida y según su visión, los aspectos y características que debe contener para ser considerada.

Para este trabajo se proponen algunas de las competencias laborales escogidas dentro de la clasificación “Niveles intermedios” que corresponde a aquellas personas que tienen experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad, toda esta información basada en el diccionario propuesto por Alles (2002):

1. Orientación al cliente interno y externo.
2. Profundidad en el conocimiento de los productos.
3. Orientación a los resultados.

4. Negociación.
5. Tolerancia a la presión.

Para su evaluación se utilizan los siguientes grados de competencia:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

A continuación la explicación de cada competencia así como su interpretación de acuerdo a su nivel:

Tabla 6. Orientación al cliente interno y externo.

Competencia Orientación al cliente interno y externo
¿Qué es?
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>

Niveles de Evaluación	
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Tabla 7. Profundidad en el conocimiento de los productos.

Competencia Profundidad en el conocimiento de los productos	
¿Qué es?	
Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	
Niveles de Evaluación	
A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
D	Conoce los productos utilizados habitualmente.

Tabla 8. Orientación a los resultados.

Competencia Orientación a los resultados	
¿Qué es?	
<p>Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	
Niveles de Evaluación	
A	<p>Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.</p>
B	<p>Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.</p>
C	<p>Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de</p>

	su accionar.
D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Tabla 9. Negociación.

Competencia Negociación	
¿Qué es?	
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	
Niveles de Evaluación	
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la

	organización.
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Tabla 10. Tolerancia a la presión.

Competencia Tolerancia a la presión	
¿Qué es?	
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
Niveles de Evaluación	
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Evaluación psicológica

Por las requisiciones de la empresa, en este caso se utilizaría un test llamado Midot en su versión de Software (Midot System Integrity Work Ethics test). Esto beneficia en cuestiones de tiempo, para realizar una evaluación grupal a los candidatos citados. Los resultados se contrastarán con los del Assessment Center, sin embargo, en este caso el test tendrá una función de complemento pues para esta propuesta no tiene el mismo peso que el Assessment Center ya que se enfocará directamente en las competencias laborales de los candidatos y la observación de las mismas en la simulación de ventas.

Evaluación por competencias laborales

Tabla 11. Desarrollo del proceso de Reclutamiento.

Reclutamiento
Atracción
ACCIÓN
1. Publicación de la vacante, intercambio de cartera, volanteo, posteo, etc.
2. Análisis de los CV recibidos de acuerdo a las competencias requeridas.
3. Prefiltro vía telefónica de candidatos
4. Citas de candidatos preseleccionados para el Assessment Center (6 candidatos)

Tabla 12. Desarrollo del Assessment Center.

Assessment Center de Ventas	
OBJETIVO	
<p>I. Selección de candidatos adecuados a fuerza de ventas de Tarjetas de Crédito.</p> <p>II. Explorar la capacidad asertiva de venta.</p> <p>III. Preparar solución a objeciones que permitan realizar la venta.</p>	
<p>TIEMPO:</p> <p>Duración: 50 Minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO:</p> <p>6 participantes.</p> <p>LUGAR:</p> <p>Aula Normal</p>	<p>MATERIAL:</p> <p>Formato de Datos de Identificación (Anexo 1)</p> <p>Formatos de Evaluación de competencias para ventas (Anexo 2)</p>
DESARROLLO	
<p>I. Los Expertos Seleccionadores, deben ser mínimo tres. Uno de ellos será el observador de las competencias y el otro el que interactúa.</p> <p>II. Se entregará al Experto Seleccionador/observador la hoja de evaluación con las competencias previamente seleccionadas, con las que deberá contar el candidato a promotor de ventas de tarjetas de crédito.</p> <p>III. Cada candidato cuenta con 2 min para presentarse libremente (Edad, estudios, hobbies, etc.).</p> <p>IV. Se le pide al candidato que ofrezca y venda el producto que quiera. El candidato tiene 5 min para presentarse como vendedor, la presentación del producto y el cierre de venta.</p> <p>V. El Experto Seleccionador/que interactúa tendrá la función de comprador del producto, por lo tanto deberá tener por lo menos 2 objeciones preparadas.</p>	

Ejemplos de objeciones para utilizar en el ejercicio

- a) Indiferencia
- b) "Ya cuento con el producto"
- c) Callado
- d) "Luego te busco"
- e) Agresivo
- f) Está cómodo con el que usa hoy en día.
- g) No conoce el producto

VI. Al finalizar en conjunto analizarán la información y elegirán tres candidatos viables para enviar con el Cliente.

Tabla 13. Cronograma de Actividades.

Cronograma de Actividades	
Tiempo	Acción
5 min.	1. Registro de candidatos citados
15 min.	2. Evaluación Psicométrica Midot
40 min.	3. Llevar al grupo a la sala donde se llevará a cabo la dinámica. Presentación del Panel, de la vacante y de los candidatos
30 min.	4. Assessment Center de Ventas
20 min.	5. Organización de los Resultados de la dinámica y análisis de los resultados de las pruebas
30 min.	6. Selección de candidatos para enviar con el Cliente mínimo 3
10 min.	7. Notificación a los candidatos seleccionados y no seleccionado

A continuación se muestra un ejemplo del llenado de los formatos que se pretenden utilizar en la propuesta:

Tabla 14. Ejemplo de llenado del formato para datos de identificación.

Datos Generales	
Día	20 de Agosto de 2012
Empresa	X
Lugar	Instalaciones del Outsourcing
Horario	10:00 a.m. 1:00 p.m.
Participantes	Experto seleccionador/observador
	Expertos seleccionadores/que interactúan
	Candidatos

Tabla 15. Ejemplo de llenado del formato de evaluación de competencias para ventas.

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA VENTAS					
					Fecha
NOMBRE DEL CANDIDATO					
COMPETENCIAS					Peso
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Orientación al cliente interno y externo	X				Esencial 30%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Profundidad en el conocimiento de los productos			X		Algo importante 5%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Orientación a los resultados			X		Importante 15%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Negociación		X			Esencial 25%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Tolerancia a la presión		X			Esencial 25%

Ejemplo de resultados

Con base en la observación y evaluación en el Assessment Center se elaborará un reporte cualitativo con los parámetros anteriormente descritos y las combinaciones resultantes, aquí el ejemplo que se muestra en el Formato de Evaluación de Competencias para Ventas:

Orientación al cliente interno y externo: A.

Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

Profundidad en el conocimiento del producto: C.

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

Orientación a los resultados: C.

Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

Negociación: B.

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

Tolerancia a la presión: B.

Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

Toma de decisión

Dependiendo las competencias de cada candidato como sus respectivos niveles, se hará un análisis en conjunto con los resultados de la prueba aplicada como apoyo, así los resultados se contrastan por los tres evaluadores para poder correlacionar las competencias que observaron en los candidatos para poder llegar a una decisión en conjunto. Se deliberarán las competencias más frecuentes en un candidato y si éstas tienen un mayor peso para la vacante, se tomará la decisión sobre cual de los candidatos es más competente para el puesto.

Alcances y limitaciones

Las competencias, son un modelo de evaluación utilizado con mayor frecuencia hoy en día. Si bien, como se expuso anteriormente y con base en las fuentes investigadas, la implementación de las competencias a tomado fuerza a pasos agigantados, también es cierto que en algunos sectores no se les ha brindado la importancia que se merece quizá por los costos que implica su realización en las empresas.

El perfil de ventas en el mundo laboral, es uno de los más requeridos en las empresas, pues los vendedores son la principal imagen y fuerza para abarcar todo el mercado, sin ellos es muy posible que una marca no tenga la firmeza suficiente para captar mayor público consumidor. Al especializar la selección para una de las áreas más importantes dentro de la empresa, se beneficia a la empresa tanto como al candidato. Evitamos gastos innecesarios en la selección, agilizamos el proceso para no demorar los resultados como suele pasar en el reclutamiento y selección tradicional, se focalizan las competencias necesarias, se le proporciona al candidato un panorama integral de sus áreas de oportunidad, se impulsa la estabilidad laboral en el puesto y entre otras cosas la disminución de la rotación en este perfil.

La realización de esta propuesta no solo mejorara la calidad de la selección, sino que también ayudará a la empresa a detectar las competencias con las que cuenta un candidato seleccionado y posteriormente se puede brindar un plan de carrera para él, y con ello las necesidades de puestos de una jerarquía mayor serán cubiertos a través de la promoción de empleados que están inmersos en la misión y visión de la institución. Una empresa que ofrece la promoción de sus empleados disminuye la rotación pues no existe la frustración de mantenerse en el mismo puesto, motivando al desarrollo de su personal. Al establecer esa relación de compromiso, es muy poco probable que el empleado piense en abandonar la empresa (Díez, Navarro & Peral, 2003).

La implementación de esta propuesta puede otorgar una mayor estabilidad a la empresa con la seguridad de contar con los elementos idóneos para su fuerza de ventas. Esto no quiere decir que el modelo no pueda trasladarse en la selección de otros perfiles, siempre y cuando se estudien previamente las características del mismo, detectando las competencias necesarias ya que esto resulta fundamental antes de iniciar cualquier proceso.

Este modelo puede tener los mismos costos, por lo cual podría no marcar una diferencia en la empresa, sin embargo, los efectos de las ganancias se verán a largo plazo cuando el personal que sea contratado, tenga mayores posibilidades de crecer debido a las competencias con las que cuenta, disminución de la rotación debido al plan de carrera que pueden ofrecer, y contar con personal integro para posicionar sus productos y servicios de manera efectiva. Incluso sería recomendable llevar el desarrollo de estas competencias a través de un programa de capacitación y gestión interna, para fortalecer el área.

Las limitaciones son algo imprescindible. Es cierto que para poder implementar este modelo los expertos en selección tienen que conocer a fondo la evaluación por competencias y esto genera a su vez costos en cuanto a la capacitación y desarrollo del modelo. La empresa deberá de adoptarlo como visión para su implementación. Esto puede no ser tomado en cuenta si los principios de la empresa son conservadores e inflexibles, así aunque el modelo se piense llevar a cabo entrará en choque con los objetivos de la misma y es muy probable que no se llegue a los resultados esperados. Al necesitar los conocimientos óptimos para realizar este tipo de evaluación, es claro que debe haber una inversión en tiempo y dinero para la capacitación a los expertos evaluadores que generalmente y de acuerdo a lo revisado tiene costo alto, y por lo cual puede en algunos caso tomarse la decisión de no llevarla a cabo. La empresa debe tomar en cuenta estos aspectos, sin dejar de considerar que a mediano y largo plazo se adquiera un beneficio mayor reflejado en ganancias para la institución.

Las competencias pueden ser subjetivas para cada persona, esto claramente puede dificultar la toma de decisión. Por ello se necesita un trabajo en conjunto con personas capacitadas y que puedan trabajar en equipo. Lo más recomendable es que antes de implementar este modelo las personas encargadas de la evaluación sean realmente expertas en el área para obtener resultados eficaces.

No siempre se pueden contar con espacio ni para realizar la evaluación, son factores que deben de evaluarse para implementar el modelo. La evaluación por competencias puede llevar mayor tiempo que una selección tradicional y a veces las requisiciones solicitadas con un tiempo de respuesta muy corto. Aun así la cantidad de candidatos no asegura una estabilidad en el puesto y aunque se cubran las vacantes en su totalidad, podemos estar contratando gente que tendrá una rotación mayor por distintos factores como: no soportar el ritmo de trabajo, no contar con las habilidades ni destrezas para el puesto, en pocas palabras no se conocen las competencias con las que cuenta para realizar las tareas del puesto. Una evaluación integral es lo que se pretende para que la empresa solo cuente con el mejor talento en su fuerza de ventas, formando una estructura sólida y competitiva en el mercado laboral actual.

Referencias

- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 23 de julio de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
- Alles, M. (2006). Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias (2da. Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (2da. Ed.) (2da. Reimp.) Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2011). Modelo de competencias. Recuperado el 20 de abril de 2012 de <http://www.marthaalles.com.ar/modelo-de-competencias.php>
- Anastasi, U. (1998). Test Psicológicos. México: Prentice Hall.
- Anónimo. (2012). "Taller Selección por Competencias". México.
- Aramburu, L. & Zabala. (2005). Seleccionar sin discriminar ¿Posibilidad o Utopía? Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales. ISSN 1575-7048, Nº 13. (Pp. 153-165). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1419479> 20 de mayo de 2012.
- Arias, F. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Rev. Psicol., Organ. Trab, 4 (1), 91-122.
- Briascó, I. & Vargas, F. (2001). La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción. Recuperado del sitio web CINTERFOR/OIT Publicaciones: http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/x/dif_exp4.htm 20 de mayo de 2012.
- Canós, L. Casasús, T. Lara, T. Liern, V. & Pérez, J. (2008). Modelos Flexibles de Selección de Personal Basados en la Valoración por Competencias. Recuperado del sitio web de la

Asociación Española de Profesores de Matemáticas para la Economía y la Empresa:
http://www.asepuma.org/recta/ordinarios/9/9_4.pdf 23 de julio de 2012.

Castillo, F. (2011). El papel del psicólogo en el reclutamiento y selección para disminuir la rotación del personal en una cadena de proyección cinematográfica. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza UNAM, México.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw-Hill.

CONOCER, (2012). Hacia un Sistema Nacional de Competencias de las Personas, que contribuya a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos. Presentación PDF. Recuperado el 15 de Agosto de 2012 de
http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100

Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (2da. Ed.). México: Pearson Educación.

Díaz, F. & Rodríguez, A. (2003). Selección y Formación de Personal. Granada: Universidad de Granada.

Díez de Castro, E. Navarro, A. & Peral, B. (2003). Dirección de la Fuerza de Ventas. Madrid, España: ESIC.

Ducci, M. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

Ernst & Young. (2007). MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS: Selección de Personal. Recuperado el 23 de abril de 2012 de
<http://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>

Ernst & Young. (2008). MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS: Gestión por competencias. Recuperado el 3 de mayo de 2012
<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Fernández, M. (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Gangas, F. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral: Universidad del Zulia*, 14 (2), 271-297. Maracaibo, Venezuela.
- Gil, J. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. Recuperado del sitio web de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). España:
<http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (3a. Ed.). México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2006). Inducción al Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.
- Hernández, C. (2010). Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias en una empresa de telecomunicaciones. Tesis de Licenciatura. UNAM Facultad de Psicología, México.
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 16 de Julio de 2012:
http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Izcue & Asociados. (s.f.). Ofertas de Empleo. Recuperado el 14 de mayo de 2012 de
<http://www.izcueyasociados.com/curriculum/servicios1.php>
- Kaplan, R. & Saccuzzo, D. (2006). Pruebas Psicológicas: principios, aplicaciones y temas. (6ta Ed.). México: Nuevo Milenio.
- Levy- Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- McClelland, D. (1968). Sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico (7). Madrid: Guadarrama.
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado el 6 de Mayo de 2012 de
<http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf>

- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo/Psychology Applied To Work* (8a. ed.). Cengage Learning Latin America.
- Nebot, M. García, J. & García, R. (1999). *La Selección de personal: Guía Rápida para Directivos y Mandos de la Empresa*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Olaz, A. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak: Universidad de Murcia*, (24), 197-217.
- Olleros, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. (3a. Ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Recuperado el 6 de mayo de 2012 de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf>
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Piñeros, M. & Mejía, A. (2009). El uso de la pregunta en la entrevista de selección de personal. En *Cuadernos de Lingüística Hispánica*. (Pp. 41-56). Colombia: Sociolingüística y afines.
- Prieto, J. (2000). *Proyecto Docente e Investigador*. Recuperado del sitio web de la Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/info/Psyap/libros/memoria/memoriaj.mp.pdf> 21 de abril de 2012
- Richino, S. (2000). *Selección de personal*. (2da Ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Ríos, Y. Sarnataro, S. & Soto, C. (2003). Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en la venta de intangibles bancarios: Aplicación del modelo de competencias. *Revista Semestral PHAROS Arte, Ciencia y Tecnología*. Vol. 10 (2). Pp. 135-154. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20821009> 12 de junio de 2012
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Pirámides.
- Rodríguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas Venezuela.

- Rubio, M. (2010). Implementación del sistema de gestión por competencias en algunos procesos de recursos humanos. Tesina de Licenciatura. UNAM Facultad de Psicología, México.
- Salgado, J. & 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), pp. 16-24. Recuperado de: <http://www.cop.es/papeles>
- Servicio de Inserción Profesional: Prácticas y Empleo (SIPPE). (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2012 de <http://empleo.usal.es/sire/respyr.php?M=23>
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). Código ético del psicólogo. México: Trillas.
- Ting, J. & Déniz, M. (2007). La Selección de Personal como Proceso Ético y Eficiente. El caso de la entrevista personal. En Ayala Calvo, J. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. (Pp. 3555-3571). España: Universidad de la Rioja.
- Tortosa, F. & Civera, C. (2006). Historia de la Psicología. España: Mc Graw-Hill.
- Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Recuperado del sitio web CINTERFOR/OIT Publicaciones: <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm> m 16 de junio de 2012.
- Vidal, M. Cerdón, E. & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*. Núm.31, 83-101.
- Zarifian, P. (2001). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 16 de julio de 2012. <http://www.oitcinterfor.org/general/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Anexos

(Anexo 1) Formato de Datos de Identificación

Datos Generales	
Día	
Empresa	
Lugar	
Horario	
Participantes	

(Anexo 2) Formato de Evaluación de Competencias para Ventas

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA VENTAS					
					Fecha
NOMBRE DEL CANDIDATO					
COMPETENCIAS					Peso
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Orientación al cliente interno y externo					Esencial 30%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Profundidad en el conocimiento de los productos					Algo importante 5%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Orientación a los resultados					Importante 15%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Negociación					Esencial 25%
	A Alto	B Bueno.	C Mínimo	D Insatisfactorio	
Tolerancia a la presión					Esencial 25%