



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN SERVICIOS DE
COMUNICACIÓN**

T E S I N A

**Que para obtener el título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

MARTÍNEZ FLORES BLANCA ESTELA

DIRECTORA DE TESINA

DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo con cariño y admiración a mis padres, hermanos y abuelitos.

A ti mamá Estela Flores, por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, por apoyarme siempre, por buscar lo mejor para mí, por ser una mujer excepcional. Te admiro, eres un ejemplo de fortaleza y amor. Tus palabras de ánimo para concluir este proyecto han sido muy importantes. Este logro en gran parte es gracias a ti.

A ti papá Efrén Martínez, por impulsarme a alcanzar cada meta, por el apoyo que siempre me has brindado, tus consejos en momentos importantes, por darme una visión diferente de las situaciones, por cada día donde me has motivado a seguir adelante. Este logro en gran parte es gracias a ti.

A mis hermanos Mariela y Roberto, por crecer juntos en el camino de la vida, compartir experiencias, risas, recuerdos. Por su apoyo, palabras de motivación en el desarrollo de este trabajo y creer que es posible.

A mis abuelitos José Carmen Martínez y Jovita Zamora, por estar presentes desde el momento que inicio mi vida, por su apoyo, compañía y cariño.

A mi abuelito Tomás Flores, a quien recuerdo con cariño y su imagen esta tan presente en mi memoria.

Blanca E. Martínez Flores

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por formarme en sus aulas, por darme la posibilidad de encontrar un camino que ha guiado mi vida y las oportunidades que me ha ofrecido. Me siento orgullosa de ser egresada de la Máxima Casa de Estudios, desde mi ingreso en ENP No. 5 y mi Facultad de Psicología.

A mi Directora de Tesina Dra. María del Carmen Gerardo Pérez por haber aceptado dirigir este proyecto, por los conocimientos compartidos, por su asesoría, tiempo, apoyo, comprensión y paciencia. Además, realizar un reconocimiento a su trayectoria profesional dentro de nuestra UNAM, por las enseñanzas y formación brindados. ¡Gracias!

Gracias a mis sinodales, Dra. Erika Villavicencio, Mtra. Isaura López, Lic. Ricardo Lozada y Mtro. Rodrigo Peniche, por sus consejos, por compartir sus conocimientos, por la retroalimentación proporcionada, el tiempo dedicado a leerlo; su profesionalismo y pasión por la Psicología me inspira y motiva.

A Nuria González por el apoyo desde el inicio de este proyecto para salir de la oficina e ir a la Facultad a mis asesorías y trámites.

A mis amigas de Prepa, Ana Laura, Diana, Itzia y Sofía, por compartir el día a día de tres años, nuestras aventuras, el inicio de la amistad que aún conservamos y cada etapa de nuestras vidas que seguimos compartiendo. Por siempre ChG´s.

A mis amigos de la Facultad, Mayra, Elí, Fabiola, Sandra, Alejandra, Rafael y quienes han sido importantes, compartí esta etapa de formación profesional, crecimiento, apoyo y compañía que hicieron de estos años un camino mejor hasta el día de hoy donde nuestra amistad permanece.

Gracias a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, esfuerzo, consejos, motivación y amor. ¡Este logro también es suyo!

Blanca E. Martínez Flores

INDÍCE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. Reclutamiento de personal	
1.1 Definición de reclutamiento de personal	4
1.1.1 Reclutamiento masivo.....	6
1.1.2 Reclutamiento foráneo.....	7
1.2 Proceso de reclutamiento de personal	8
1.2.1 Análisis, descripción y perfil del puesto.....	10
1.3 Reclutamiento externo e interno	15
1.3.1 Reclutamiento interno.....	16
1.3.1.1 Fuentes internas de reclutamiento.....	17
1.3.2 Reclutamiento externo.....	19
1.3.2.1 Fuentes externas de reclutamiento.....	20
1.3.2.2 Medios de reclutamiento.....	22
1.4 Reclutamiento 2.0	26
1.5 Marca del empleador (Employer branding)	27
1.6 Red de contactos (Networking)	29
1.7 Reclutamiento 3.0	31
CAPITULO 2. Selección de personal	
2.1 Definición de selección de personal	33
2.2 Proceso de selección de personal	37
2.2.1 Recepción de solicitudes de empleo o Curriculum Vitae.....	41
2.2.2 Filtro telefónico.....	43
2.2.3 Entrevista.....	45
2.2.4 Evaluación técnica.....	58
2.2.5 Evaluación psicológica.....	59

2.2.6 Estudio socioeconómico.....	65
2.2.7 Examen médico.....	65
2.2.8 Entrevista con jefe inmediato (área solicitante)	65
2.2.9 Decisión final.....	66
2.2.10 Contratación.....	66

CAPITULO 3. Selección por competencias

3.1 Definición de competencia.....	68
3.1.1 Clasificación de competencias.....	75
3.2 Selección de personal por competencias.....	77
3.3 Herramientas para la selección por competencias.....	80
3.3.1 Entrevista por competencias.....	83
3.3.2 Entrevista por incidentes críticos.....	84
3.3.3 Entrevista acertada o dimensional.....	85
3.3.4 Centro de Evaluación (Assessment center).....	89
3.3.5 Juegos de rol (<i>Role playing</i>).....	91

PROPUESTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

4.1 Justificación.....	94
4.2 Planteamiento del problema.....	97
4.3 Objetivo General.....	97
4.4 Objetivos Específicos.....	98
4.5 Procedimiento.....	98

Conclusiones.....	128
--------------------------	------------

Limitaciones y Sugerencias.....	131
--	------------

Referencias.....	133
-------------------------	------------

Anexos.....	140
--------------------	------------

Anexo 1 Proceso de reclutamiento y selección de una empresa de comunicación móvil.....	141
--	-----

Anexo 2 Guion de entrevista estructurada para el análisis de un puesto.....	142
Anexo 3 Formulario de descripción del puesto.....	148
Anexo 4 Descripción de puesto Ejecutivo de Venta Empresarial Senior.....	149
Anexo 5 Guía para evaluar los grados de competencia.....	150
Anexo 6 Formato de <i>role playing</i>	153
Anexo 7 Registro de evaluación de competencias en <i>role playing</i>	154
Anexo 8 Guía de entrevista estructurada por competencias.....	155
Anexo 9 Registro de evaluación entrevista estructurada por competencias...	156
Anexo 10 Formato de registro de evaluación.....	157

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es plantear una propuesta de Selección por Competencias en el proceso de reclutamiento y selección del área comercial de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil.

Para este propósito se define el proceso de Reclutamiento y Selección tradicional, se analiza la Selección de personal por Competencias y el proceso de selección de personal que se realiza en una empresa de servicios de comunicación móvil para definir una propuesta de selección por competencias en su área comercial.

Palabras Clave: Reclutamiento, Selección, Selección por competencias

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones mexicanas pierden en promedio 6,000 dólares a causa de un deficiente proceso de contratación e invierten 2,000 dólares por cada reclutamiento, la cifra más alta en América Latina, de acuerdo con el Estudio Saratoga, de PwC (Vargas, 2015). Por consiguiente se ha revisado el proceso actual de reclutamiento y selección de personal del área comercial de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil y se ha identificado que la selección de personal se realiza con base en los requisitos básicos y conocimientos técnicos a cubrir por el candidato para ocupar la vacante, lo cual se ve reflejado en una selección de personal ineficiente que se traduce en un índice de rotación de personal más alto; ya sea por renuncia voluntaria o el desempeño de los empleados no alcanza los niveles esperados por la empresa y esto deriva en la rescisión del contrato, etc.

En el presente trabajo se plantea una propuesta de selección por competencias, en el área comercial de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil, con la finalidad de reducir la rotación de personal y mejorar u optimizar el desempeño del personal de nuevo ingreso.

En el capítulo 1 se realiza la definición del proceso de reclutamiento de personal, se mencionan las modalidades de reclutamiento existentes y se hace la distinción entre reclutamiento externo e interno, así como las fuentes externas e internas de reclutamiento y los medios de reclutamiento utilizados para atraer candidatos potenciales. Se señala la evolución del reclutamiento a 2.0 y 3.0 y sus implicaciones.

En el capítulo 2 se especifica el concepto de selección de personal y se detalla el proceso tradicional llevado a cabo cuando se requiere cubrir un puesto vacante. Se define el concepto y se describen los tipos de entrevista realizadas en este proceso, adicionalmente se aborda la evaluación psicológica y descripción del proceso actual de selección de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil.

En el capítulo 3 se aborda el tema de competencias, se define el concepto, se precisa que es la selección por competencias y su clasificación desde la perspectiva de varios autores. Asimismo, se detallan las herramientas del psicólogo laboral para realizar una selección de personal por competencias.

En el capítulo 4 se construye la propuesta de selección por competencias para el área comercial de una empresa. Se expone la justificación, el planteamiento del problema, objetivos, procedimiento y conclusiones.

CAPITULO 1. Reclutamiento de personal

1.1 Definición de reclutamiento de personal

Una organización es un sistema de actividades coordinadas entre dos o más individuos, existe cuando hay personas capaces de comunicarse y dispuestas a contribuir en acciones conjuntas para alcanzar objetivos comunes. Son unidades sociales construidas intencionalmente, de manera planeada, para lograr objetivos específicos los cuales pueden ser lucrativos o no lucrativos. Las organizaciones con un fin lucrativo son creadas como modo de autosustento mediante un excedente de resultados financieros y obtención de ganancias; las empresas son un ejemplo de organizaciones lucrativas las cuales buscan integrar capital humano, recursos financieros, tecnológicos, etc. con la finalidad de autosustentarse a través de la producción y comercialización de bienes y/o servicios. (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Pérez (2005) para definir el concepto de organización se consideran cinco elementos fundamentales:

- ❖ Finalidad: Dirección y pensamiento estratégico.
- ❖ Estructura: Formal e informal que determina los niveles y líneas de relación y dependencia.
- ❖ Recursos: Humanos, físicos, económicos, tecnológicos y materiales.
- ❖ Estrategias: Acciones conocidas y compartidas por todos los integrantes de la organización para el logro de objetivos.
- ❖ Cultura organizacional: Comportamientos humanos determinados por sus valores y costumbres para crear un ambiente laboral adecuado además de consolidar una identidad e imagen corporativa.

Señala Chiavenato (2007) en la Era Industrial las organizaciones exitosas eran aquellas que incrementaban su capital financiero, su éxito se medía por el tamaño de organización, instalaciones físicas, patrimonio contable y riqueza financiera, la acumulación de recursos financieros y materiales era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Hoy en día, en la Era de la Información, el capital

intelectual se posiciona como el más importante relegando el capital financiero a un plano secundario. El capital intelectual está constituido por:

- ❖ Capital interno: estructura interna de la organización, conceptos, modelos, sistemas administrativos y cultura organizacional. La estructura interna y las personas componen la organización.
- ❖ Capital externo: estructura externa de la organización, es decir las relaciones con clientes, proveedores, marcas registradas y el prestigio de la empresa.
- ❖ Capital humano: es el capital de la gente, de talentos y competencias. La competencia de una persona traducido en su capacidad para actuar satisfactoriamente en diferentes situaciones.

El concepto “Capital Humano” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones, actividades y operaciones, éstas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. De la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, 2007).

En este sentido y dada la importancia de las personas para las organizaciones se plantea: ¿Cómo se incorporan nuevos empleados a una empresa u organización? En primer lugar, se dará a conocer la existencia de la vacante en la empresa y, por tanto, el interés de sumar talento a sus filas. Con este fin se realiza una difusión de la vacante con el objetivo de atraer candidatos interesados por medio del proceso de reclutamiento de personal. El reclutamiento se inicia en el momento a partir del cual surge la necesidad de ocupar un puesto dentro de una organización... (Hipólito, 2014).

Con el objetivo de tener personas calificadas, con conocimientos y habilidades necesarias para tener un desempeño óptimo dentro de una organización, es indispensable atraer cierto número de candidatos para posteriormente de todos ellos hacer una selección.

Es decir; el reclutamiento de personal es “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Grados,

2013, p. 209). Es una herramienta para atraer candidatos potencialmente calificados y de ellos seleccionar al idóneo para ocupar la vacante.

De acuerdo con Chiavenato (2000):

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. [Así] el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 208).

Para Grados (2013) el reclutamiento se puede requerir cuando:

- ❖ Hay un puesto de nueva creación
- ❖ Existe un puesto vacante por alguna baja o promoción
- ❖ Cubrir un puesto por tiempo determinado (incapacidad, temporada, etc.)

La importancia del reclutamiento es que sin el, no habría candidatos para ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Dentro del reclutamiento, se puede mencionar el masivo y el foráneo. Los cuales son comunes dentro de la práctica profesional.

1.1.1 Reclutamiento masivo

El reclutamiento masivo es un tipo de reclutamiento cuyo objetivo es conseguir un número importante de solicitudes debido a un gran número de vacantes por cubrir en un tiempo corto. (Grados, 2013). En otros casos la vacante es muy específica o difícil de cubrir, y esto determinará un reclutamiento masivo para así tener mayor oportunidad de encontrar al candidato idóneo.

Es más común en vacantes de nivel operativo, donde la plantilla de personal es amplia, o se necesita cubrir un número de vacantes grande ya sea por temporada o promociones, o donde la rotación de personal es alta. Como ejemplo se encuentran las Agencias de promociones (Agencias certificadas por AMAPRO, Asociación Mexicana de Agencias de Promociones), dadas las características de este tipo de agencias el reclutamiento que se realiza es masivo, para una sola promoción en ocasiones es necesario cubrir una plantilla de 50 a 60 vacantes en un tiempo determinado.

Una desventaja del reclutamiento masivo, el cual se convierte en un reto para el área de reclutamiento y selección, es la cantidad de vacantes a cubrir sobre el tiempo establecido para la cobertura.

1.1.2 Reclutamiento foráneo

El reclutamiento foráneo es la obtención de recursos humanos fuera del lugar donde está ubicada la empresa y es necesario cuando no existen los recursos humanos viables para cubrir la vacante (Grados, 2013).

Es decir, la vacante es muy específica y no se cuenta con recursos humanos en la región donde está ubicada la empresa, que cubran con los requisitos, entonces se echa mano de regiones o localidades donde pueda encontrarse el perfil requerido.

Además, este tipo de reclutamiento se realiza cuando se requiere cubrir una vacante en algún estado o localidad donde la empresa no tiene presencia, el reclutamiento puede hacerse a distancia, manteniendo contacto con los candidatos vía telefónica y/o correo electrónico, o bien, el reclutador puede trasladarse hasta la localidad o región para llevar a cabo el reclutamiento de manera presencial.

1.2 Proceso de reclutamiento de personal

El ser humano es particularmente social e interactivo, vive en convivencia y relación con el medio y sus semejantes. Tiene limitaciones individuales por lo cual se ve obligado a cooperar entre sí y formar organizaciones para alcanzar objetivos que su acción individual no podría.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer diferentes necesidades a nivel emocional, espiritual, intelectual, económico, etc. A su vez, existe una variedad de organizaciones, como empresas industriales, comerciales, de servicios, organizaciones militares, públicas, etc. También pueden estar enfocadas a la producción de bienes o productos, o prestación de servicios, entre otras. (Chiavenato, 2007).

Cada organización define sus valores, políticas, cultura, misión, etc. Para Grados (2013) un aspecto a considerar en el momento de incorporar personal son los requisitos determinados por la empresa de acuerdo a su conveniencia, con el objetivo de lograr metas. Estos requisitos son determinados por las políticas de la empresa y deben ser considerados por el área de reclutamiento y selección. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; es decir el área de reclutamiento está sujeta a las condiciones de la empresa, lo que determinará el salario y otros aspectos con relación al mercado de trabajo, giro de la empresa, etc. Estos factores en algún momento dado pueden servir de “filtros” para el proceso de reclutamiento y así ahorrar esfuerzo y tiempo, por ejemplo, edad, escolaridad, estado civil, etc. Para plantear estas políticas el área de reclutamiento deberá tomar en cuenta que forma parte de un subsistema integrado a un sistema (la empresa), y éste a su vez pertenece a un parasistema, la realidad nacional. Es decir, el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa.

Es importante considerar la estructura de la organización, el organigrama, sus departamentos y áreas. En este sentido Mintzberg (1984, en Marín 2012) señala un esquema formado por el apéndice estratégico (dirección), la línea media (jefes de

área), núcleo operacional (operativos), equipo de apoyo (agentes especializados) y una tecno-estructura (analistas de trabajo).

Ahora bien, Grados (2013) menciona los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección:

- ❖ Nivel obrero u operativo
- ❖ Nivel medio o mandos intermedios
- ❖ Nivel ejecutivo o gerencial

Garrido (2013) señala que las funciones del área de recursos humanos dependen del tamaño y del giro de la empresa. En empresas pequeñas las funciones se centralizan en pocas áreas y en ocasiones algunas actividades son delegadas a consultorías, agencias de outsourcing, gestorías, etc. En empresas grandes pueden dividirse en secciones las cuales se encargan de diferentes actividades.

Las funciones en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son: descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, contratación, elaboración de la nómina y manejo de incidencias (ausentismo, horas extra, retardos, vacaciones, incapacidad), alta de trabajadores en IMSS, relaciones laborales, seguridad e higiene en el trabajo, clima laboral, riesgos laborales, desarrollo organizacional, etc. Estas actividades pueden estar integradas o divididas en áreas.

Cada departamento de recursos humanos es único y varía de una empresa a otra. Cuando en una empresa u organización se genera una vacante, esta información se hace llegar al departamento de recursos humanos o al área de reclutamiento y selección de personal para dar inicio al reclutamiento.

El reclutamiento es un proceso diferente en cada organización. Por lo general su inicio depende de una decisión de línea (la naturaleza de sus relaciones es de autoridad), es decir, el departamento de recursos humanos no tiene autoridad para llevar a cabo o iniciar actividades sin que el departamento donde existe la vacante haya tomado la decisión. El reclutamiento al ser una función de staff (ejerce sus

actividades sobre planes e ideas) depende de la decisión de línea y se oficializa por medio de un documento llamado requisición de personal. (Chiavenato, 2007).

El área de Reclutamiento y Selección inicia el proceso cuando se le informa de la necesidad de cubrir un puesto vacante mediante la requisición de personal.

La requisición de personal es un formato donde se especifican los requisitos a cumplir por la persona elegida para cubrir la vacante. Es fundamental en el proceso de reclutamiento y selección, ya que define específicamente el perfil que se buscará, ayudando al reclutador a planear las fuentes y medios de reclutamiento, las competencias que debe poseer el candidato y la forma de evaluarlas. Sirve además como control de las vacantes pendientes por cubrir, el perfil que se busca y la fecha de la solicitud. Es recomendable se especifique en la requisición de personal las competencias deseables y los requisitos mínimos, así en caso de no encontrar a una persona con el nivel descrito se opte por quienes si tengan los requisitos mínimos (Grados, 2013).

Grados (2013) también menciona que cuando se inicia un proceso de reclutamiento, la empresa debe contar con un perfil psicológico de cada posición, si no es así, el psicólogo deberá elaborar uno de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se envía una requisición de personal, los datos de la vacante deben estar claros, esta información no es de carácter psicológico, pues no proviene de un área relacionada a este campo.

En el caso en el cual la empresa no tiene un perfil del puesto para la vacante que se pretende cubrir, será indispensable realizar un análisis de puestos.

1.2.1 Análisis, descripción y perfil del puesto

De acuerdo con Dobronich (2011), el análisis de puestos es el procedimiento mediante el cual se determinan las actividades, naturaleza del puesto y tipo de persona con relación a la capacidad y experiencia para ocupar el cargo. Brinda información acerca de los requerimientos del puesto, estos se utilizarán para desarrollar la descripción del puesto el cual contiene las implicaciones del puesto,

además la especificación del puesto, esta se refiere al tipo de persona que se debe contratar.

Es decir, del análisis de puestos se obtiene la información relevante del puesto para establecer la descripción y especificación del puesto. “La descripción del puesto, es la lista de tareas y responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y supervisión de un puesto (producto del análisis de puesto)”. (Dobronich, 2011, p. 43). Por su parte, “la especificación del puesto, es la lista de requerimientos humanos del puesto, es decir, de educación, capacidad, personalidad, etc. (también producto del análisis del puesto)”. (Dobronich, 2011, p. 44). La diferencia entre la descripción y especificación del puesto está en la perspectiva adoptada, la descripción define qué es el puesto mientras la especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades poseídas. Frecuentemente no se separa la descripción de la especificación del puesto, es más práctico combinar los dos aspectos. (Dobronich, 2011). La misma autora habla del perfil del puesto, es decir las especificaciones del puesto, y señala tendrá requisitos como:

- ❖ Nivel de educación
- ❖ Edad
- ❖ Sexo
- ❖ Conocimiento de idiomas
- ❖ Experiencia previa
- ❖ Conocimientos específicos
- ❖ Características de personalidad/destrezas conductuales o competencias (autoestima, estabilidad emocional / liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de resolución de problemas, etc.).

Para González (2015) el *análisis de puesto* es un proceso para obtener información importante sobre el puesto para identificar las acciones, objetivos, funciones y responsabilidades del mismo, además de determinar las competencias y otros aspectos que posibiliten alcanzar con éxito dichas acciones, objetivos, funciones y responsabilidades. La autora propone las siguientes fases de este proceso:

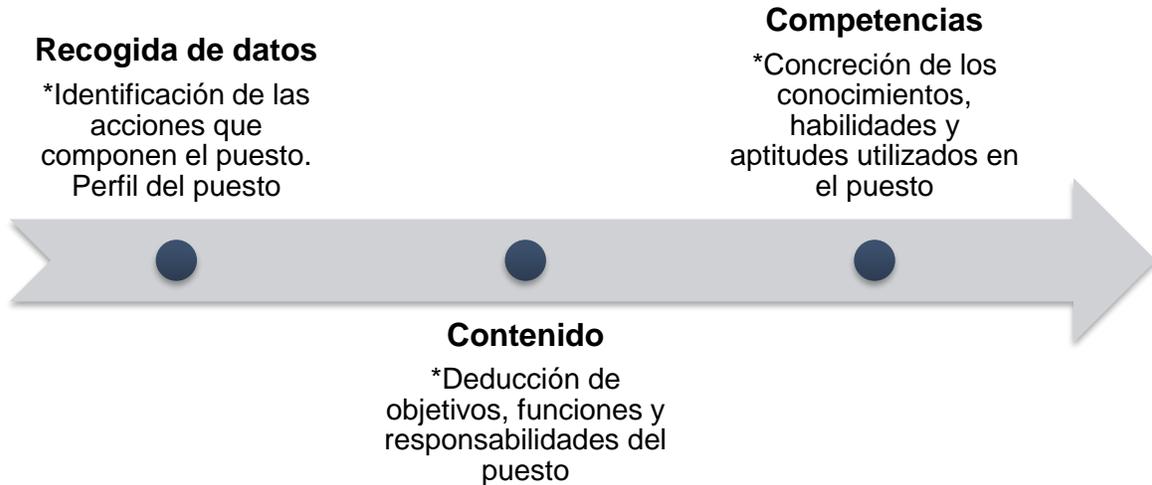


Figura 1. Fases del proceso de análisis del puesto de trabajo. Basado en González (2015).

Las fases del proceso de análisis de puesto se desarrollan de la siguiente manera:

1) *Recogida de datos*. Se recopilan los datos importantes del puesto, con el fin de determinar las acciones concretas que lo componen. La recogida de información posteriormente será objeto de un análisis, los principales métodos para la recopilación de la información son:

-Observación directa: Se observa directamente a una persona en un puesto de trabajo para obtener datos cualitativos de las tareas realizadas, se centra en comportamientos observables.

- Entrevista: Puede ser realizada con el titular del puesto o su jefe inmediato, se solicita a la persona explique las actividades realizadas en su puesto de trabajo. Hay dos modalidades, la entrevista no estructurada y la estructurada.

-Cuestionario: Se elabora un cuestionario el cual debe responder el trabajador, este puede ser estructurado formado por pregunta cerradas las cuales proporcionan información de tipo cuantitativa. Cuestionario abierto, las preguntas no tienen respuesta definidas, el trabajador explica sus actividades y brinda información cualitativa. Por último, el cuestionario mixto el cual combina los dos tipos de preguntas.

Una vez obtenida la información se procede a su análisis, las técnicas para el análisis de puesto, se dividen en cuantitativas y cualitativas. En un inicio se utilizaron las técnicas cualitativas estas se apoyaban en descripciones y narraciones de los puestos las cuales presentaba diversas limitaciones.

Así surgen las técnicas cuantitativas las cuales se basan en el uso de “unidades” de información del puesto, como tareas, conductas específicas, manipulación de materiales, producción por unidad de tiempo, nivel de ruido, etc. Este procedimiento posibilita el análisis de puesto en términos de “elementos del puesto”, de esta manera el analista señala la importancia de cada elemento. La técnica se puede dividir en dos grupos: por una parte, basadas en tareas del puesto y por el otro, las conductas y requerimientos necesarios.

2)*Contenido*: A partir de la recogida de datos se construye el contenido del puesto, en el cual se deducen los objetivos del puesto, funciones, responsabilidades y acciones. Para deducirlos se toman en cuenta los siguientes aspectos:

❖ Descripción de tareas, funciones y responsabilidades:

-Funciones: deben responder la pregunta ¿Qué hace? la persona que ocupa el puesto.

-Tareas: Cada función se conforma por diferentes tareas, se responde a la pregunta ¿Cómo lo hace?

-Responsabilidades: Se refiere a toma de decisiones propias relacionadas directamente con los resultados globales de la empresa, pueden vincular a otras personas o implicar el manejo de presupuesto.

❖ Objetivos: Los objetivos del puesto de trabajo, se realizan a la par del nivel de tareas. Se pueden realizar de:

-Específicos a generales: se identifica en primer lugar el o los objetivos de cada tarea y después se agrupa cada uno en objetivos más generales.

-Generales a específicos: a partir de pocos objetivos generales se desglosan en objetivos específicos de tal manera que se asocie cada uno con una tarea.

❖ Acciones:

A partir del listado de tareas agrupadas por objetivos, se descompone cada tarea en las acciones que la forman. Cada acción varía en importancia para el logro de objetivos, por tanto, se debe ponderar la importancia que tiene cada acción.

3) *Competencias*: A partir de esta información se identifica qué competencia concreta está detrás de cada acción y por tanto permitirá a la persona ocupante del puesto alcanzar el objetivo de dicha acción.

Este es el primer acercamiento a los requisitos del puesto. Adicional, anteriormente se otorgó a cada acción un valor, lo cual permite al mismo tiempo observar las competencias ordenadas por relevancia. A partir de este punto se define también el nivel de desarrollo de cada competencia para desarrollar una acción con éxito y cumplir los objetivos; el nivel de desarrollo se explica en términos conductuales, y se otorga una valoración numérica, los niveles de desarrollo de las competencias propuesto por la autora son:

- ❖ Nivel 4 Competencia completa: nivel de desarrollo máximo.
- ❖ Nivel 3 Competencia superior: nivel alto de desarrollo, por encima de la media con margen de mejora.
- ❖ Nivel 2 Competencia media: nivel medio de desarrollo, desempeño estándar.
- ❖ Nivel 1 Competencia básica: nivel inicial de desarrollo, inferior a la media, con margen de mejora elevado.

Una vez que el área de reclutamiento y selección está enterada de la necesidad de cubrir una vacante y se cuenta con la descripción y especificación del puesto, se pasa a una etapa de planeación, donde se hará una valoración de las fuentes y medios de reclutamiento más eficaces para la posición que se pretende cubrir. (Grados, 2013). Así, por ejemplo, si la vacante es a nivel operativo donde los requisitos de escolaridad son mínimos y el acceso a internet por parte de un sector específico puede ser limitado, una publicación en periódico puede ser una mejor

opción, por otro lado, si se trata de un puesto a nivel gerencial, una publicación en medios electrónicos o en bolsas especializadas dará un mejor resultado.

El uso de diversas fuentes y medios de reclutamiento para la captación de recursos humanos es de suma importancia para el éxito del proceso de reclutamiento.

El objetivo de este proceso es atraer candidatos potenciales para cubrir una vacante, estos candidatos se encuentran dentro de un mercado de recursos humanos. Para Chiavenato (2007) el mercado de Recursos Humanos está conformado por un conjunto de candidatos, los cuales divide en *ocupados o empleados* (están trabajando en alguna empresa) y los candidatos *disponibles* (desempleados). Ambos grupos pueden ser tanto *reales* (buscan empleo o cambiar de empleo) como *potenciales* (no buscan empleo).

1.3 Reclutamiento Externo e Interno

El reclutamiento de personal es un proceso fundamental para la provisión de recursos humanos en una organización, y puede ser interno o externo, es decir, en la empresa existe una persona capacitada para cubrir la vacante, o no, en este caso se busca fuera de la empresa. Consiste en atraer candidatos y seleccionar e incorporar a la empresa recursos humanos capaces, contribuyan al logro de los objetivos empresariales y a su vez alcancen objetivos a nivel personal, con un nivel de satisfacción y motivación óptimo para conseguir un desarrollo personal y profesional.

En este sentido, para lograr este objetivo se debe recurrir a lugares específicos donde puedan encontrarse candidatos con el perfil requerido, estos lugares se denominan fuentes de reclutamiento, existen dos tipos de fuentes: externas e internas. O utilizar medios de difusión o comunicación para dar a conocer que existe un puesto vacante, que son los medios de reclutamiento. (Grados, 2013).

1.3.1 Reclutamiento interno

De acuerdo con Chiavenato (2007), el reclutamiento interno se realiza cuando la empresa trata de ocupar la vacante con personal propio, es decir, ya labora dentro de la misma, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*), transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*). Menciona las ventajas y desventajas de este reclutamiento:

Ventajas

- ❖ Económico: Disminuyen gastos del reclutamiento
- ❖ Rápido: Se evitan los tiempos del reclutamiento externo, derivados de publicación de anuncios, espera a la postulación de candidatos, ingreso del nuevo empleado, capacitación, etc.
- ❖ Mayor índice de validez y seguridad: Es un candidato ya conocido, evaluado y sometido a la valoración de jefes inmediatos. No requiere periodo de integración a la empresa y el periodo de integración al área y puesto es menor.

Desventajas

- ❖ Los nuevos empleados deberán poseer cierto potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos a un nivel superior, así como motivación suficiente para lograrlo. Si la empresa no ofrece estas oportunidades el empleado caerá en desinterés y buscará esa oportunidad fuera de la empresa.
- ❖ Generación de conflictos de interés, creando actitudes negativas por parte de los empleados que no tengan las capacidades necesarias para ser promovidos. Un jefe coloca en puestos subalternos a personal menos capacitado o limita su potencial para no ser superado.
- ❖ Si se promueve continuamente a un empleado, eventualmente se estancará en un puesto por no tener la capacidad para desempeñarse satisfactoriamente en el.
- ❖ Los empleados se habitúan a las políticas y estrategias de la organización, lo cual los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.

No puede aplicarse a toda la organización, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida que existe personal en la empresa igualmente capacitado como candidatos que pueden encontrarse fuera de ella.

El reclutamiento interno también se apoya de las fuentes internas de reclutamiento para cubrir una posición en la organización.

1.3.1.1 Fuentes internas de reclutamiento.

Grados (2013), señala son fuentes donde no se recurre a personas o lugares ajenos o fuera de la organización, y menciona las siguientes:

- ❖ **Sindicatos:** Cuando una vacante o vacantes pertenecen a la organización sindical, se recurre a esta fuente de reclutamiento.

- ❖ **Archivo o cartera de personal:** Se conforma por solicitudes obtenidas de: candidatos reclutados en periodos anteriores, entregadas por iniciativa propia o conseguidas en ferias de empleo o juntas de intercambio, realizadas por medio de la bolsa de trabajo en línea de la empresa (si se cuenta con esta herramienta) o candidatos recomendados. Una desventaja es que estas bases de datos o cartera no se encuentren actualizadas en el momento de consultarlas o los candidatos ya no estén disponibles para recibir ofertas laborales.

- ❖ **Presentación espontánea de los candidatos:** El candidato se presenta directamente en la empresa sin haber recibido o tenido un contacto anterior, es decir, asiste de manera espontánea a dejar una solicitud de empleo o Curriculum con el objetivo de ser considerado para cubrir alguna vacante. Algunas empresas son fuentes naturales de reclutamiento, ya sea por su importancia o características. En ocasiones para empresas con índices de rotación elevados es recomendable colocar una manta fuera de sus instalaciones donde se mencione la información de la vacante, para asegurar un continuo flujo de candidatos, las solicitudes de empleo presentadas a la

organización llegan a formar parte de la cartera o bolsa interna de candidatos de la empresa.

La eficacia de esta fuente de reclutamiento puede variar de acuerdo al tipo de empresa u organización. Así, por ejemplo, empresas como las agencias de promociones (dedicadas a la implementación de actividades promocionales, degustaciones, activaciones de marca, demostraciones, etc.) las cuales por lo general se desempeñan directamente en punto de venta, contratan personal por temporadas o promociones. Utilizan esta fuente de reclutamiento, las personas saltan de una promoción a otra dentro de la agencia. Los empleados o colaboradores saben que terminando una promoción que puede durar de dos hasta seis meses pueden colocarse en otra. Se presentan una y otra vez a llenar solicitud y pueden ser captados en ese momento, si no existe alguna vacante de su interés o no cubren con los requisitos específicos de una promoción, su solicitud forma parte de la cartera de personal.

- ❖ **Familiares y recomendados:** Se difunden las vacantes entre los propios trabajadores con el fin de que sus familiares o conocidos que reúnen las características o requisitos del puesto puedan establecer contacto con la empresa.

Es común utilizar esta fuente de reclutamiento sobre todo en empresas donde se cuenta con un número grande de vacantes a cubrir y en consecuencia se realiza un reclutamiento masivo. Por ejemplo, en algunas empresas del giro *Call Center* se otorga a los empleados un incentivo (bono económico) por cada persona que ellos presenten, se contrate y labore en la empresa por un periodo determinado.

- ❖ **Promoción o transferencia de personal:** Se determina si existe un candidato dentro de la plantilla o el inventario de recursos humanos que cubra con los requisitos del puesto vacante.

El jefe inmediato también puede promover el ascenso de un empleado debido a buen desempeño y capacidad necesaria en términos de competencias requeridas,

perfil psicológico, nivel académico, valores, etc. para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto. Él gestiona con el área de reclutamiento que sea tomado en cuenta.

1.3.2 Reclutamiento externo

Para Chiavenato (2007) el reclutamiento externo se presenta cuando la empresa trata de cubrir una vacante con candidatos ajenos a la organización. Con relación a sus ventajas y desventajas menciona:

Ventajas

- ❖ Dota de elementos nuevos y experiencia a la organización: Estos recursos humanos pueden aportar ideas nuevas, diferentes enfoques a las problemáticas, la organización se mantiene actualizada con respecto a otras empresas.
- ❖ Se renuevan y enriquecen los recursos humanos.
- ❖ Se aprovechan la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, hechos por otras empresas.

Desventajas:

- ❖ Mayor inversión en tiempo y costo económico que el reclutamiento interno.
- ❖ Menor confiabilidad, ya que los candidatos externos son desconocidos, no se puede confirmar con exactitud su trayectoria laboral. Actualmente la mayoría de las empresas contratan al personal por un periodo inicial de prueba, para subsanar este déficit.
- ❖ Este tipo de reclutamiento puede frustrar al personal que ya labora en la empresa al ver barreras para su crecimiento profesional.
- ❖ Se afecta la política salarial, influyendo en los niveles salariales internos. Si la oferta y demanda de recursos humanos es diferente, es decir, si la empresa tiene estipulado un sueldo para determinada vacante, pero en el mercado una persona con las características buscadas está en un rango de sueldo más alto se modificará el salario especificado por la empresa para ese puesto.

El reclutamiento externo se apoya de fuentes externas y medios de reclutamiento para atraer candidatos potenciales a la organización.

1.3.2.1 Fuentes externas de reclutamiento.

Grados (2013) menciona como fuentes externas de reclutamiento:

- ❖ **Fuentes profesionales y educativas:** Se refiere a instituciones que se dedican a la formación de profesionales en diferentes áreas, pueden ser universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc., dentro de los cuales existen bolsas de trabajo y sirven principalmente a estudiantes, o egresados con poca experiencia como becarios, practicantes, prestadores de servicio social o realización de prácticas profesionales.

Algunas bolsas de trabajo de Instituciones educativas son: las bolsas de trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, la de la Facultad de Psicología UNAM, la Universidad Autónoma Metropolitana UAM, la del Instituto Politécnico Nacional IPN, bolsas de trabajo de Instituciones educativas privadas, etc.

- ❖ **Asociaciones profesionales:** Se utiliza cuando se buscan personas con experiencia específica en un campo científico, tecnológico o profesional. Existen asociaciones profesionales donde sus miembros desarrollan estas actividades y cuentan con la experiencia necesaria. También hay asociaciones que se conforman por zonas.

- ❖ **Bolsas de trabajo:** Son organizaciones que brindan información acerca de las vacantes que se tienen en diversas empresas o centros de trabajo. Las empresas recurren a ellas para que se publiquen sus vacantes o para solicitar candidatos.

Asimismo, las personas en búsqueda de empleo se acercan a estas Bolsas de trabajo para revisar las vacantes de las diferentes empresas o dejar su solicitud de empleo o Curriculum para ser consultado por las empresas posteriormente.

Ejemplos de bolsas de trabajo se encuentran las bolsas de instituciones educativas o las bolsas de trabajo de las 16 delegaciones de la Ciudad de México, etc.

❖ **Agencias de colocación:** Estas agencias cobran a la empresa, no al candidato. El cobro puede consistir en un mes de salario o más, de la persona que colocan. La función de estas agencias para una empresa que contrata sus servicios es encontrar al candidato adecuado para cubrir su vacante y por el otro ayudar, sin costo, a personas desempleadas a encontrar trabajo. Fungen solo como un intermediario entre la empresa y el candidato, no contratan por sí mismas a los colaboradores.

❖ **Outsourcing:** También llamado subcontratación, fungen como sustituto patronal como una manera de evitar establecer relación laboral directa, con diversas implicaciones como: tener una plantilla de personal pequeña, poner a prueba el desempeño y actitudes de los empleados (como una opción que brinda un alto índice de seguridad, en nómina de la empresa solo estarán los que demuestren mejores resultados), ahorro de tiempo, delegación de los procesos de administración de capital humano, evitar pagos de sueldos, seguro social, utilidades, etc.

Los *Outsourcing* brindan diferentes servicios, algunos de ellos son los siguientes:

- 1) Reclutamiento puro: Se realiza el proceso de reclutamiento y selección, se presenta a la empresa una terna de candidatos; la decisión final, contratación y administración del personal corren por cuenta de la empresa que contrata los servicios.
- 2) Outsourcing de personal: Se realiza el proceso de reclutamiento, selección, contratación y administración del personal. La decisión final es tomada por la empresa que contrata los servicios, con base en una terna de candidatos.
- 3) Evaluaciones psicométricas: Pueden brindar únicamente el servicio de evaluación de candidatos a las empresas que así lo requieran.
- 4) Estudio socioeconómico: Se encarga de realizar únicamente los estudios socioeconómicos de los candidatos que se encuentren en proceso de selección en una empresa.

- 5) Maquila de nómina: Se procesa la nómina de los empleados de una empresa, si esta no cuenta con un sistema o área específicos.

Los *Outsourcing* trabajan con puestos de diferente nivel, desde operativo hasta administrativo y gerencial. Cada vez son más las empresas que utilizan sus servicios.

1.3.2.2 Medios de reclutamiento.

De acuerdo con Grados (2013) son medios de difusión, herramientas con las cuales el reclutador se apoya para difundir o dar a conocer una vacante de la empresa, estos medios de difusión llegan a diversos niveles socioeconómicos y educativos:

- ❖ **Medios impresos:** La prensa es uno de los medios utilizados para reclutar personal. En los anuncios se especifica la información acerca de la vacante, como requisitos a cubrir, escolaridad, experiencia, sueldo, prestaciones, datos de contacto, ubicación de la empresa y horario de atención.

Otro medio son los boletines o volantes, estos son impresos generalmente de media cuartilla donde se menciona la vacante, los requisitos a cubrir y datos de contacto de la empresa; se utilizan generalmente para puestos de nivel operativo y se reparten de mano en mano en lugares cercanos al lugar de trabajo o donde se encuentren los potenciales candidatos.

La “falda hawaiana” es otro medio y consta de un cartel dividido en dos partes, la parte de arriba de mayor tamaño cuenta con información general acerca de la vacante en letras grandes para que sea visible fácilmente, de la parte de abajo penden tiritas con los datos de contacto del reclutador con el fin de que cualquier persona interesada tenga fácil acceso a la información.

Por último, el “hombre sandwich”, que consiste en una persona que lleva un cartel enfrente y detrás con la información rotulada de la vacante y datos de

contacto. Existen otros medios como puestos semifijos instalados donde la afluencia de personas es considerable como, por ejemplo, el metro.

Los volantes y la falda hawaiana se utilizan más frecuentemente en el denominado reclutamiento de campo, donde el reclutador debe salir de oficina para hacer la difusión de la vacante a través de estos medios.

- ❖ **Radio y televisión:** Son medios de reclutamiento con un alto costo, lo cual hace que sean utilizados con poca frecuencia. Es posible que pueda emplearse la radio cuando el reclutamiento es fuera de la ciudad mediante el uso de una radiodifusora local o cuando la empresa tiene los recursos económicos suficientes. Los anuncios en televisión tienen un alto costo en función del horario, los minutos de duración y el canal de transmisión.

- ❖ **Grupos de intercambio:** Se conforma por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas y por los de las bolsas de trabajo de instituciones educativas o de gobierno que tienen como objetivo apoyar a la comunidad en la búsqueda de empleo. Se proporciona información acerca de las vacantes que se tienen, y se realiza un intercambio de cartera (cartera física, por lo general) donde las instituciones asistentes reúnen los datos de candidatos viables que por alguna razón o circunstancia no se incorporaron a la empresa y se comparte la información con el grupo. Tiene como ventaja conseguir recursos humanos de manera inmediata y sin costo. Este tipo de grupos funcionan como fuente y medio de reclutamiento, al tener acceso a una cartera proporcionada por otras empresas y hacer la difusión de sus vacantes.

Algunas asociaciones o grupos que organizan juntas de Intercambio de cartera son la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AMEDIRH y el Servicio Nacional de empleo a través de sus 16 delegaciones. Se pueden organizar por zona, giro o tipo de puestos, etc.

- ❖ **Reclutamiento *On line* (en línea vía internet):** El uso de Internet para compartir información de cualquier tipo, se ha convertido en el principal medio de información y comunicación. Por lo tanto, representa un excelente medio y fuente de reclutamiento, ya que la accesibilidad a esta herramienta es cada vez mayor. Lo relevante de este medio es la ventaja económica frente a otros medios como los impresos, reducción de tiempo y costos debido a la velocidad de comunicación que proporciona, posibilidad de llegar a un número más grande de candidatos, comunicación en tiempo real y a distancia con candidatos a través de video llamadas, etc.

- ❖ **Bolsas de trabajo virtuales:** Son portales en línea creados con el fin de ayudar a las empresas y a los usuarios a cubrir sus necesidades laborales. Las empresas pueden publicar sus vacantes, consultar bases de datos de candidatos registrados previamente, además recibir información laboral y de contacto de las personas que deciden postularse por ese medio o enviar su currículum al correo de la empresa. Por su parte a los usuarios les brinda información acerca de las vacantes que existen en las empresas registradas. Algunos beneficios de este reclutamiento en línea son reducción en los costos y tiempo del reclutamiento, también tener acceso a una base de datos digital. Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes incluso a usuarios de distintas partes del mundo.

Las bolsas de trabajo en línea pueden ser gratuitas y/o con costo por sus servicios, las más efectivas son las bolsas con costo, pues se tiene acceso a toda la base de datos de candidatos registrados y la difusión realizada de la vacante es en los primeros lugares de búsqueda.

Algunas bolsas de trabajo en línea son:

- 1) OCC <https://www.occ.com.mx/>
- 2) Bumeran <http://www.bumeran.com.mx/>
- 3) Computrabajo <http://www.computrabajo.com.mx/>
- 4) Indeed <http://www.indeed.com.mx/>

- 5) Portal del empleo <https://www.empleo.gob.mx/>
- 6) Acción trabajo <http://acciontrabajo.com.mx/>
- 7) Job and talent <http://www.jobandtalent.com/mx>

También las instituciones educativas públicas y privadas cuentan con bolsas de trabajo en línea, podemos mencionar:

- 1) UNAM <http://bolsa.trabajo.unam.mx/>
- 2) UAM <https://www.bolsadetrabajo.uam.mx/>
- 3) IPN <http://www.bolsadetrabajo.ipn.mx/btrabajo/>
- 4) ITAM <http://copal.itam.mx/bolsa/>

❖ **Grupos de intercambio virtuales:** Son nombrados así debido a que el medio de contacto y de intercambio de información es por Internet. Estos grupos se forman por medio de cadenas de dirección de correo electrónico de reclutadores de diferentes empresas las cuales pertenecen al mismo giro empresarial o tienen vacantes similares. También participan representantes de Instituciones las cuales tienen como objetivo ayudar a la población a conseguir empleo.

La forma de trabajo de estos grupos consiste en cuanto un reclutador recibe la requisición de personal, envía un correo electrónico al grupo de intercambio en el que se especifica la información de la vacante, si los integrantes del grupo cuentan con cartera viable de candidatos la envían al reclutador que solicito el apoyo.

❖ **Redes sociales:** Existen redes sociales, donde las personas se registran y crean su perfil, las redes para profesionistas contienen información relacionada a su área de trabajo (escolaridad, competencias, habilidades, áreas de interés), experiencia, los servicios que proporcionan, etc. La información se proporciona con el objetivo que otros profesionistas puedan revisar los perfiles y contactar a las personas de su interés para su reclutamiento. En este sentido es importante mencionar el reclutamiento 2.0.

1.4 Reclutamiento 2.0

Comenzó a ser llamado así con la llegada de la Web 2.0, se refiere a la segunda versión de Internet. Surge en contraposición a la 1.0 la cual presenta un contenido estático y unidireccional, es creado y modificado por un Webmaster (persona encargada de diseñar, administrar y/o dar mantenimiento a un sitio web), sin posibilidad de interacción directa entre visitantes y/o usuarios, estos únicamente pueden leer el contenido, la interacción solo puede hacerse si se envía un correo electrónico al creador de la página. A diferencia de la versión 2.0 donde la arquitectura del sitio es creada por el Webmaster, pero el contenido es creado, modificado y compartido por los usuarios que interaccionan directamente entre ellos. Surgió en un momento donde la velocidad de conexión aumento, posibilitando al usuario poder bajar y subir contenidos en tiempo corto (videos, comentarios, fotos, etc.), es así como se comienzan a crear páginas donde los propios usuarios son los protagonistas. Es cuando nacen las redes sociales y profesionales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing, Viadeo, Behance, etc. Así como otras páginas 2.0 como YouTube. En resumen, se llama reclutamiento 2.0 a aquella modalidad de reclutamiento basada en difundir ofertas o vacantes, buscar candidatos y crear marca empleadora (*Employer branding*) en páginas Web 2.0 como LinkedIn, Twitter, Facebook, etc., donde existe una interacción directa entre los usuarios y la mayor parte del contenido se basa en lo que los usuarios suben o comparten. (Guilà, 2013).

El reclutamiento 2.0 también llamado *Social Media Recruitment* o Reclutamiento social. De acuerdo con Martos (2014) publicar una oferta en redes sociales como twitter (por ejemplo) por muchos seguidores que se tengan, realmente no es Reclutamiento social, aunque eventualmente se tenga algún resultado. Para el autor una estrategia de Reclutamiento social posee cuatro elementos principales:

- 1) Va más allá de la mera publicación de ofertas en redes sociales: Se requiere de una interacción constante con las personas, realizar una presentación formal donde se mencioné nuestra procedencia (para que empresa se trabaja y/o una presentación a nivel personal) y cuál es el objetivo al conectar o seguir en determinada red social.

2) Implica tiempo y dedicación: En primer lugar, hay que construir la red, después encontrar a las personas adecuadas, conectarlas y establecer comunicación. A corto plazo el resultado de una estrategia de reclutamiento social es complicado, hay casos que en pocos días se ha encontrado a la persona idónea, pero no es lo habitual. Considerar la inversión de tiempo y mantener conversaciones con las personas que forman parte de la red. No se trata de enviar un mensaje un día, dejar olvidado durante un año y volver; es una dedicación de forma constante.

3) Se basa en relaciones a largo plazo: Cuando se contacta a una persona y se da un intercambio de mensajes, sin embargo, no se llega a un acuerdo porque no se cubren expectativas, etc. Esta persona permanece en nuestra red de contactos para volver a contactar en un futuro con alguna otra vacante o como referente dentro de un sector específico.

4) Requiere de una interacción humana: Cualquier estrategia requiere de la interacción humana, al final detrás de las pantallas hay personas y es posible personalizar un mensaje, invertir cierto tiempo en hacer saber porque contactamos con esa persona y no con otra.

Para Candel (2013) uno de los principales requisitos del Reclutamiento social es conocer las redes sociales donde tienen presencia sus candidatos potenciales y aún más importante saber interactuar con ellos. El reclutamiento 2.0 invierte mucho tiempo y dedicación para establecer una comunidad y potenciar la empresa como marca atractiva para trabajar (employer branding) a través de la interacción constante y conversación con los integrantes de la comunidad. No funciona publicar contenido u ofertas muy bien redactadas si después olvidamos la parte social.

1.5 Marca del empleador (Employer Branding)

Las empresas buscan perfiles profesionales específicos en un mercado altamente competitivo y buscan incorporar a aquellas personas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales aplicando sus conocimientos especializados y experiencia.

Para Arismendi (2010) hay una tendencia en el mercado laboral donde los candidatos también eligen la organización en la que desean incorporarse a trabajar y no al revés como anteriormente sucedía. Es decir, los candidatos evalúan el tipo de empresa, prestigio, giro, condiciones laborales, etc. para seleccionar donde se incorporarán a trabajar, no solo la empresa es quien decide. Hay candidatos cuya experiencia y competencias son amplias adecuándose a las necesidades del puesto vacante, pero por sus características son buscados por otras empresas donde las condiciones de trabajo pueden resultarle más atractivas. Por ese motivo las empresas buscan diferenciarse y vender su proyecto de negocio a sus potenciales colaboradores. (Costa y Corbacho, 2015).

En este sentido Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) mencionan “la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento” (p. 34). Se utiliza para definir la atracción de candidatos con un talento especial o características específicas para un determinado sector o actividad laboral tal es el caso, por ejemplo, de perfiles relacionados a las tecnologías de la Información (TI). (Gimeno, 2015).

El employer branding es un proceso donde se aplican a las actividades de recursos humanos los principios de *marketing* dirigido a los empleados actuales o potenciales de una empresa (Blasco et al., 2014).

Blasco et al. (2014) también mencionan que:

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial” (p. 37).

En Costa y Corbacho (2015), según el *2014 Employer Branding Global Trends Study Report* (Informe del estudio de las tendencias globales de la marca del empleador) de *Employer Brand International (EBI)* o Marca del empleador Internacional, las actividades más mencionadas con relación al *employer branding*, se encuentran por orden: redes sociales, una web específica de empleo y campañas de publicidad o marketing específico. Costa y Corbacho, también señalan que “investigaciones previas han indicado que LinkedIn, Facebook, Twitter y Google + son, por este orden, las redes sociales más empleadas para captar talento (Ferreira, 2014)”. (p. 194). Por lo tanto, son las redes sociales donde el *employer branding* debe enfocar sus esfuerzos, aunque esto no excluye o limita el uso de otras redes sociales.

Para Brecht et al. (2011) las empresas deberían seleccionar específicamente en qué redes sociales tener presencia. Esto acorde con el sector al que desean llegar, ya que es difícil localizar a través de las redes sociales, así como medios tradicionales a candidatos muy especializados. Para tener contacto con personas jóvenes se recomienda Facebook, mientras que personas con más experiencia conviene redes especializadas como LinkedIn (Costa y Corbacho, 2015).

Los beneficios del *employer branding* en las organizaciones es que la marca del empleador es a largo plazo una de las pocas soluciones al problema de “escasez de talento”, pues por lo general las estrategias de reclutamiento son a corto plazo y se activan mediante las ofertas de empleo, es proactiva y diseñada para contar con un flujo constante de candidatos; es una oportunidad de la empresa para distinguirse de la competencia. Por tanto, el *employer branding* le proporciona una ventaja competitiva como herramienta para atraer, contratar y retener a los candidatos con el perfil requerido (Blasco et al., 2014).

1.6 Red de contactos (Networking)

Otro concepto que ha ganado terreno es el *Networking*, este ha variado con el tiempo, el elemento para este cambio ha sido internet. Inicialmente se definía como un grupo de computadoras unidas bajo la misma red intercambiando datos o

servicios; actualmente las redes son principalmente redes sociales y unen a sus miembros por intereses y actividades afines, etc. S. Blanco en (Rojas, s.f.).

Porras en Rojas (s.f., sección de definiciones, párr. 2) también define el Networking como:

El arte de crear, gestionar, ampliar y mantener tu red de contactos, vía on-line (virtual: redes sociales, redes profesionales, ... Blog, Web, etc.) y off-line (presencial: eventos, desayunos, comidas y cenas de negocios, encuentros, etc.) de manera sistemática para que ambas partes ganen, se generan sinergias, colaboraciones, negocios, etc. consolidando relaciones duraderas y de confianza.

“En definitiva el Networking es una herramienta de trabajo que puede utilizarse en los procesos de mejora profesional como medio para el conocimiento del mercado de trabajo e incluso como canal directo de búsqueda de empleo” (Barcelona Activa, p. 1).

Se pueden mencionar cuatro fases en el desarrollo de una red de contactos o networking: 1) Clasificar los contactos, 2) Conocer personas, 3) Contactar con profesionales del sector que nos interesa de manera estratégica y 4) Mantener y explotar los contactos. El *networking* no solo se limita a la creación de una red de contactos para la búsqueda de empleo, se convierte en pieza importante para el desarrollo profesional de una persona al facilitar la difusión de la marca personal y conocimiento del entorno y maximizar las probabilidades de éxito profesional. (Barcelona Activa, 2010)

En resumen, el *networking* se basa en formar una red de contactos a nivel profesional para beneficio de todos los involucrados. Asimismo, el desarrollo de una red brinda diversas oportunidades, una de ellas es fortalecer la marca personal o imagen profesional de una persona. Para un reclutador en búsqueda de incorporar

personas capacitadas a una empresa, es una ventaja, porque tienen acceso a estas redes, son fácilmente identificables y se convierten en potenciales candidatos.

1.7 Reclutamiento 3.0

El reclutamiento 3.0 o Mobile Recruiting (Reclutamiento Móvil) está basado en la búsqueda de candidatos potenciales por medio de dispositivos móviles (More, 2015).

More (2015) también menciona como ventaja tanto para los candidatos como para los responsables de recursos humanos o reclutadores el poder seguir ofertas en tiempo real, hoy en día la mayoría de las personas entran a internet desde un dispositivo móvil y gran parte de estos usuarios lo hacen para buscar empleo. Aunque la cantidad de usuarios que buscan empleo a través de dispositivos móviles es mayor a comparación de las empresas que ofrecen oportunidades por este medio, lo cual conlleva en ocasiones a los candidatos a desistir cuando la página de la empresa no está adaptada a este tipo de dispositivos.

En el mundo más de la mitad de visitas a los principales buscadores proviene de un dispositivo móvil y un 62% del tiempo total pasado por los usuarios en internet ya se realiza desde este dispositivo y *tablets*. (Ditendria, 2016). Un estudio del portal de empleo Bumeran señala que desde julio de 2013 más de 15 millones de personas en América Latina ingresaron desde su celular a la web móvil de Bumeran.com para buscar empleo. Por su parte México es el país que más usa la web móvil para buscar empleo con 3,5 millones de visitas desde la misma fecha. (Infobae, 2014).

En México hay aproximadamente 100 millones de personas suscritas a algún servicio de telefonía móvil, de acuerdo a cifras de la Cofetel. De acuerdo con un estudio realizado por la herramienta de análisis de consumidores móviles de Google, *Our Mobile Planet México* (Nuestro Planeta Móvil México), durante el 2013 el 50% de los entrevistados utilizó su teléfono inteligente para buscar ofertas laborales (Forbes Staff, 2013). La introducción de teléfonos móviles en el mundo se

incrementó al 97% a finales de 2015. A nivel mundial el número de equipos móviles alcanzó los 7,900 millones, más que personas en el planeta. (Ditendria, 2016).

Para resumir, el reclutamiento es la técnica por medio de la cual la empresa divulga que tiene un puesto vacante, es un llamado para atraer candidatos potenciales y pueda seleccionarse a la persona idónea para cubrir determinada vacante. Existen tipos o vertientes de reclutamiento, los más comunes son el reclutamiento masivo y el foráneo. Además, el reclutamiento puede ser interno y externo, en el primero se cubre la vacante con personal de la empresa o se da a conocer la vacante por medios internos, en el reclutamiento externo la empresa cubre la posición con una persona ajena a la organización y se apoya de fuentes y medios de reclutamiento externos.

Los avances tecnológicos han modificado la forma de comunicación, de esta manera el reclutamiento también ha evolucionado y surge el Reclutamiento 2.0 a partir de la interacción en tiempo real a través de redes sociales. Surge el concepto de *employer branding*, el cual hace referencia al desarrollo de una empresa como atractiva para trabajar y así se genere una demanda de candidatos potenciales. Además, ha dado lugar a mantener una red de contactos ya sea por internet o presencial con diferentes objetivos como crear relaciones de negocios, fortalecer la marca personal de una persona, etc. conocido como Networking. Finalmente inicia una etapa donde se hace referencia al Reclutamiento 3.0, es decir el reclutamiento a través de dispositivos móviles.

Con el uso cada vez más extendido de la tecnología, la forma de comunicación con potenciales candidatos cambia, lo cual implica adaptarse a estas variaciones.

Así, después del Reclutamiento viene la Selección de personal, la cual tiene como objetivo seleccionar al mejor candidato para ocupar el puesto vacante de una empresa, la Selección es un proceso que puede ser diferente de acuerdo al tipo de empresa y objetivos organizacionales, este proceso se revisará a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2. Selección de personal

2.1 Definición de Selección de personal

En todas las empresas el capital humano es fundamental para funcionar, ya sea en forma de trabajo físico o intelectual. Esta energía humana es necesaria atraerla, no pertenece a la empresa. Tanto las personas como las empresas son dinámicas y cambiantes. Uno de los objetivos es captar talento humano y conservarlo en la empresa, aunque por diferentes razones siempre existirá la necesidad de incorporar nuevas personas. (Arias y Heredia, 2006).

El mercado y la tecnología son importantes para impulsar a la empresa, lo mismo sucede con las personas, éstas no se pueden considerar solo como recursos que la organización consume, utiliza y producen costos. (Chiavenato, 2007). Las personas dan vida a las organizaciones, son quienes con su trabajo diario construyen una organización funcional y competitiva en el mercado; al ser tan importantes para la organización el proceso a través del cual se promocionan o integran a una empresa es la Selección y conlleva diferentes etapas.

Para Chiavenato (2011) la selección de personal es parte del proceso de suministro de recursos humanos y es el paso siguiente al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, que es la incorporación de recursos humanos a la empresa. En la etapa de selección la principal tarea es evaluar y elegir entre los candidatos reclutados a quienes tengan mayor probabilidad de adecuarse al puesto y tener un desempeño satisfactorio; el objetivo principal es seleccionar y clasificar a los candidatos de acuerdo con las necesidades de la organización. Para el autor la selección es una actividad de contraste, elección y decisión, es un filtro para la entrada de candidatos y por tanto funciona como restrictiva.

Cuando por medio del reclutamiento se tiene un número de candidatos con los requisitos especificados en el perfil del puesto, se busca seleccionar de entre ellos al más apto o adecuado para cubrir el puesto vacante. Por lo tanto, la selección es

la ejecución de ciertas técnicas enfocadas a encontrar a la persona apropiada para un puesto en específico. (Grados, 2013).

De esta manera, la lógica señala la conveniencia de elegir a la mejor persona para ocupar un puesto vacante, sin embargo, no se trata de escoger a la mejor que la empresa pueda pagar, sino a la mejor persona con relación a las características del puesto. (Alles, 2010).

La selección busca encontrar a los candidatos más adecuados para el puesto vacante con el fin de conservar o mantener la eficiencia y desempeño de las personas además de la eficacia de la organización. Así la selección pretende solucionar dos aspectos básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

No siempre los requisitos especificados en el perfil del puesto son la base para seleccionar a los candidatos, muchas empresas lo hacen a partir de las habilidades y competencias individuales, considerando que las personas no son iguales ni tienen las mismas condiciones para aprender y trabajar. La variabilidad humana es amplia, tanto en el plano físico (estatura, peso, fuerza, etc.) como el plano psicológico (temperamento, inteligencia, competencias, etc.) cada persona se comporta, interpreta situaciones y reacciona de distinta manera. Difieren también en la capacidad de aprender una tarea como en la forma de realizarla una vez aprendida, el proceso de selección debe proporcionar un diagnóstico actual y una proyección del aprendizaje y realización futura; es decir un pronóstico de esas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) (Chiavenato, 2011).

Para Bernal y Sierra (2008) la eficiencia es la capacidad de las personas y organizaciones de conseguir los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos, se refiere al uso óptimo de los recursos. Se relaciona con el uso de los recursos para producir lo mejor posible los bienes o servicios, se refiere a hacer bien las cosas. Por otro lado, la eficacia se entiende como la capacidad de las personas de lograr las metas de la organización, consiste en realizar las actividades del

trabajo con que la organización alcanza sus objetivos; implica realizar las cosas correctas.

La selección de personal es una de las tareas concernientes al departamento de Recursos Humanos o Capital Humano, como recientemente se ha comenzado a llamar. Su importancia radica en elegir al candidato adecuado para cubrir un determinado puesto de trabajo con base en las necesidades de la empresa y el candidato. La teoría señala como se debe realizar el proceso desde el principio, poniéndose de manifiesto las necesidades de la empresa hasta el fin, cuando se incorpora la persona. De entrada, se requiere un análisis de las necesidades de personal, tanto cualitativa como cuantitativamente, para determinar la plantilla requerida para alcanzar los objetivos de la empresa. En el plano cualitativo la organización necesita conocer las características de sus colaboradores en función de variables como el perfil académico, la experiencia profesional, características personales y laborales, condiciones de trabajo, etc. además se debe conocer la descripción de los puestos de trabajo para saber si un candidato se ajusta a los requerimientos para poder desarrollarlo. Con relación a lo cuantitativo la empresa debe tener una planificación de la constitución del recurso humano por tipo de trabajador, de esta manera se podrá determinar cuántos son temporales, cuántos son fijos y cuántos están subcontractados. (Pérez, 2014).

Para Chiavenato (2011) la selección es un proceso de comparación y de decisión. El proceso de comparación se da entre dos variables: los criterios de la organización (como los requisitos del puesto o las competencias individuales) y el perfil de los candidatos. La primer variable denominada x la determina la descripción y el análisis de puestos o las habilidades requeridas; la segunda variable denominada y se consigue mediante las técnicas de selección. De esta manera si $x > y$ el candidato no satisface los requisitos para ocupar el puesto y se rechaza. Cuando $x = y$ el candidato cubre con las especificaciones del puesto y es contratado. Cuando $y > x$ el candidato cuenta con mayor capacidad para desempeñarse en el puesto y se dice que está sobrecalificado. Esta

comparación gira alrededor de un punto ideal donde se admite cierta variación en mayor o menor grado.

La selección como proceso de decisión viene después de la comparación, los candidatos con las variables x y y iguales, es decir cubren con los requisitos aproximados, son propuestos al departamento solicitante, el departamento de selección (*staff*) no tiene el poder de imponer al candidato a elegir, se limita a realizar una asesoría con base en las técnicas de selección para recomendar a los candidatos más adecuados. De esta manera la selección es una responsabilidad de línea (jefe de área).

Por su parte Arias y Heredia (2006) mencionan de manera general, el objetivo es establecer cuáles candidatos tendrán éxito; debido a la variedad de trabajos y de diferencias individuales, ésta tarea no resulta sencilla. Se trata de predecir con base en una serie de datos (dentro de ciertos márgenes de error) el alto desempeño en el trabajo. Para esta finalidad se emplean diversos instrumentos llamados predictores, a fin de compararlos con los resultados o desempeño del trabajo, denominados criterios. Es necesario especificar objetivamente estos últimos, por lo cual es necesario establecer la manera en que se determinará el desempeño en el trabajo. Para este efecto se deben fijar estándares en el perfil de alto desempeño, y se trata de predecir cuales candidatos poseen las competencias (conocimientos, experiencia, habilidades y estilos de personalidad) para alcanzar dichos estándares. La dificultad de la selección se encuentra entonces en ligar los resultados de los dos conjuntos de instrumentos: los estándares (*criterios* de desempeño) y los datos provenientes de los *predictores* (Curriculum, entrevistas, evaluaciones psicométricas y técnicas, etc.), con la finalidad de intentar predecir que candidatos tendrán un alto desempeño.

Es decir, la finalidad del proceso de selección es comparar el perfil del puesto con el perfil de los candidatos para verificar quien cubre los requisitos, las competencias, los conocimientos, experiencia etc. para tener un alto desempeño. Con base en esta información predecir qué candidato tendrá éxito en el puesto. La decisión final es tomada por el departamento que solicita la vacante, la responsabilidad del área de

reclutamiento y selección es presentar para esta elección a los candidatos viables y proporcionar información objetiva para este propósito.

De acuerdo con Manjarrez (2015) el capital humano perteneciente a una empresa será uno de los factores para llevarla al éxito o fracaso. Un producto o servicio no puede fabricarse, venderse u ofrecerse por sí solo, es necesario la participación de personas con conocimiento, experiencia, habilidades, etc. para realizar las funciones necesarias para cumplir con los objetivos empresariales. Es decir, es seleccionar a una persona para aportar mucho más que solo su presencia.

El personal no calificado para realizar un proceso de selección con base en una evaluación profunda, se basará en requisitos intrascendentes (edad, género, escolaridad) los cuales tienen que ver poco con el desempeño y, por lo tanto, se integrará a la empresa una persona a quien podría tomar bastante tiempo superar la curva de aprendizaje y ser productiva, esto puede tener como consecuencia: retraso en el cumplimiento de objetivos, baja productividad, repetición de procesos, mal clima laboral, costos adicionales, etc. (Manjarrez, 2015).

Hay empresas con una alta rotación de personal, lo cual provoca pérdidas de millones de pesos al año. Esto puede evitarse con un proceso de selección más profunda para identificar al candidato adecuado y capacitación del personal a cargo de dicho proceso.

Es así que la selección de personal juega un papel trascendente en el éxito, antigüedad, credibilidad, solidez, etc. de una empresa. Específicamente el psicólogo laboral tiene la responsabilidad de conocer las herramientas para evaluar de manera objetiva a los candidatos y ser un agente para que la decisión final tomada por el área requisitante sea consciente y justificada.

2.2 Proceso de Selección de personal

La selección es un proceso conformado por diferentes etapas y en cada una de ellas se toma una decisión con la finalidad de elegir a la persona para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa.

Este proceso es vital para definir los recursos humanos por incorporarse a la empresa; en ese sentido Arias y Heredia (2006) mencionan 5 principios a considerar en dicho proceso:

- ❖ Colocación: Si un candidato no cubre con el perfil para un puesto es importante verificar si su perfil se adecua a otro puesto dentro de la empresa.
- ❖ Orientación: En caso de no aceptar a un candidato el seleccionador tiene como responsabilidad social el orientarlo; es decir, dirigirlo hacía otras fuentes de empleo. En la práctica diaria, frecuentemente, si el candidato no se considera adecuado se le miente diciendo que su solicitud será revisada, dejando al tiempo la solución. Si los candidatos han proporcionado tiempo y esfuerzo al proceso de selección, lo menos que puede hacerse es corresponderle con esta orientación quedando a la habilidad del seleccionador realizarse adecuadamente de acuerdo a los principios éticos.
- ❖ Ética profesional: El proceso de selección implica tomar decisiones que pueden afectar la vida del candidato y de la empresa; si es rechazado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene los conocimientos y experiencia o para el cual tiene más capacidad, lo cual puede convertirse en frustración para el candidato y afectar su salud mental, sus relaciones, etc.
- ❖ Congruencia entre la persona y su trabajo: La adecuación entre cada individuo y sus habilidades, intereses y valores con su trabajo propicia una mayor satisfacción en esa persona e incrementa la productividad.
La evaluación de dichas habilidades es indispensable para la selección del personal, esta tarea no resulta fácil pues habilidades, intereses, valores y estilos de comportamiento no son elementos cuya evaluación sea sencilla.
- ❖ Las diferencias individuales: Cada individuo posee un conjunto de habilidades, aptitudes y estilos de personalidad denominadas diferencias individuales; no todos tenemos las mismas habilidades y experiencias. Estas habilidades integran las *competencias* y por lo tanto influyen en el desempeño.

Como se ha señalado el reclutamiento y la selección de personal forman parte de un mismo proceso que tiene como objetivo incorporar a la mejor persona para cubrir un puesto vacante. En cada empresa este proceso es diferente en función de las necesidades, objetivos, políticas y planificación del personal que conforma el área.

A continuación, se presenta un diagrama con las etapas del proceso tradicional de reclutamiento y selección:

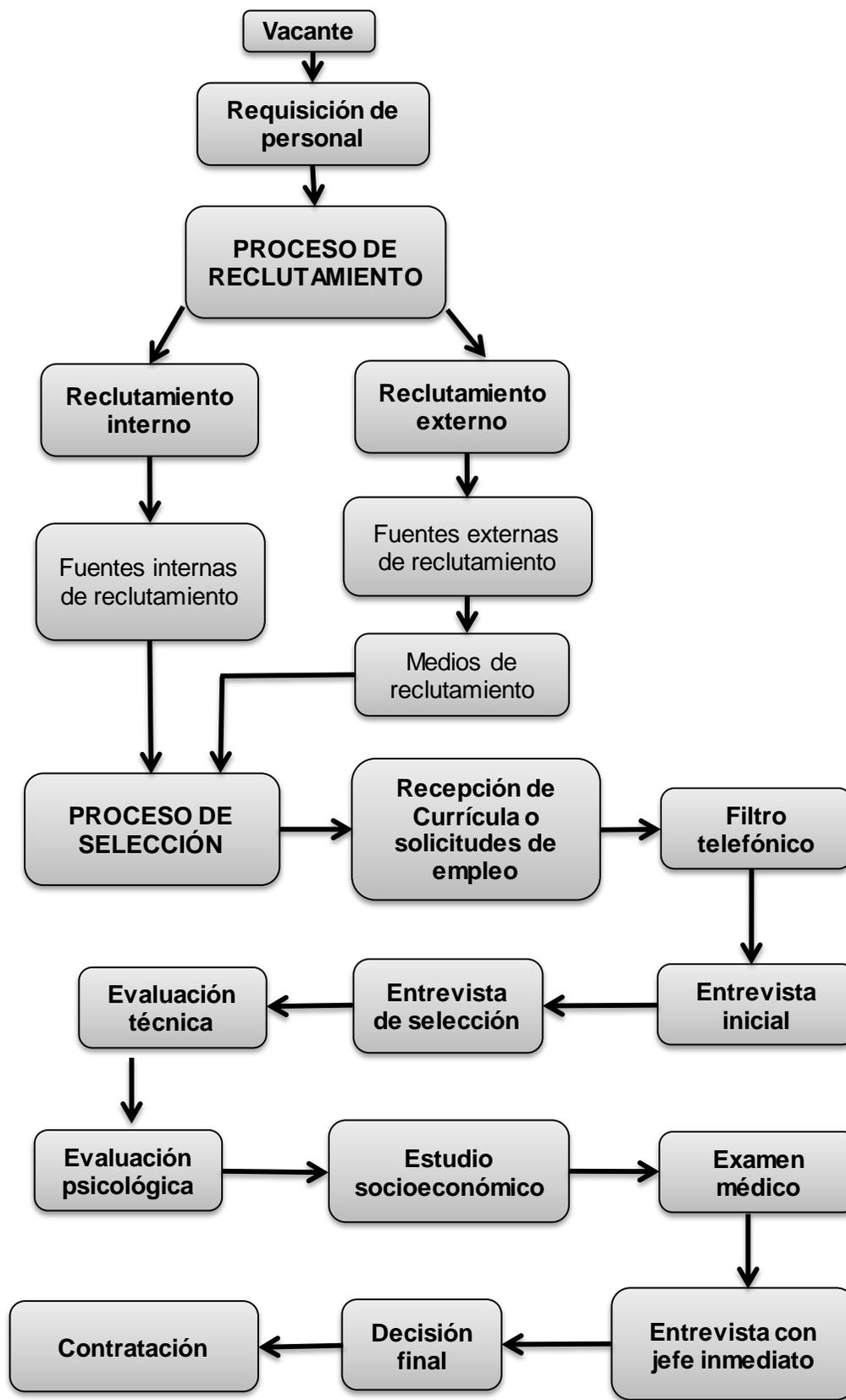


Figura 2. Proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal. Basado en Grados (2013).

La selección de personal inicia cuando se da por finalizado el reclutamiento, a continuación, se desarrollará el modelo de selección tradicional:

2.2.1 Recepción de solicitudes de empleo o Curriculum Vitae

Una vez dada a conocer la vacante, se reciben las solicitudes de empleo o currícula de los candidatos interesados en incorporarse a la empresa cubriendo dicha vacante.

Con respecto a la solicitud de empleo Grados (2013), señala es un cuestionario estructurado con los datos relevantes del candidato, es más común en puestos de nivel operativo, por lo general las personas interesadas en estos puestos muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para realizar un Curriculum Vitae e imprimirlo, siendo más fácil comprar en una papelería un formato de solicitud de empleo. Por otro lado, el Curriculum Vitae es más común en puestos administrativos o ejecutivos, generalmente son posiciones donde el nivel de escolaridad aumenta, por tanto, las personas tienen mayor habilidad y acceso a las herramientas necesarias para su realización.

El primer lugar es esencial tener claros los requisitos del puesto antes de comenzar a leer las solicitudes o currícula, para poder elegir a los candidatos que sí cumplen con el perfil (y ser a quienes se les llame) de quienes no cumplen el perfil (para descartarlos y no invertir tiempo y recursos) y los que podrían ser considerados, pero se tiene alguna duda (mantenerlos como segunda opción).

De acuerdo con Grados (2013) los principales rubros de contiene una solicitud son:

- ❖ Datos personales: Proporcionan información específica del candidato como nombre, edad, estado civil, dirección y teléfono.
- ❖ Datos escolares: Son los relacionados con la preparación académica del candidato. Se recomienda mencionar sólo el último grado de estudios.
- ❖ Formación complementaria: Se relaciona con su área de estudio, sea de nivel profesional o técnico, y se refiere a si el candidato se ha especializado o actualizado.

- ❖ Experiencia profesional: Brinda un panorama de la experiencia del candidato en una actividad profesional, técnica o de mano de obra, así como el tiempo que ha desarrollado estas funciones, el tipo de actividades, dónde ha trabajado, los logros obtenidos y las causas de separación de sus empleos anteriores.
- ❖ Datos familiares: Indican la situación del candidato dentro de su núcleo familiar, además de proporcionar información acerca de la estabilidad emocional, conflictos familiares, etc. que pudieran afectar su desempeño futuro.
- ❖ Referencias laborales y personales: Las referencias laborales corroboran la información proporcionada por el candidato con relación a periodo trabajado y motivo de salida de la empresa, además sirven como guía para conocer como fue el desempeño del candidato dentro de la misma. Las referencias personales proporcionan información que ayuda a identificar hábitos y como se relaciona con las personas que lo rodean.
- ❖ Pretensiones económicas: Este rubro sirve para conocer el sueldo deseado por el candidato, es importante verificar si se trata de sueldo bruto (antes de impuestos) o neto (libre de impuestos).
- ❖ Generales: Datos que pueden ser de utilidad a la empresa de acuerdo a sus políticas. Por ejemplo, disponibilidad para viajar, hobbies, la práctica de un deporte, etc.

Arias y Heredia (2006) señalan que la solicitud de empleo es un formato en el cual se obtienen varios datos demográficos como nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Por otro lado, el Curriculum Vitae es más solicitado tratándose de trabajos directivos o profesionales; además de los datos demográficos se incluyen aspectos como responsabilidades, principales logros, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del puesto que se ocupó, etc. Al elaborar un currículum será indispensable proporcionar la mayor cantidad de información pertinente para reflejar una imagen completa de las experiencia, destrezas y logros.

De acuerdo con Grados (2013) el Curriculum Vitae está conformado por el fondo y la forma, la forma se refiere a la presentación, si es entregado en folder o no, el tipo de papel, los colores, la limpieza, el diseño, la redacción, ortografía, etc. Mientras el fondo es el contenido, la información presentada. Es importante tener en cuenta ambos aspectos.

En esta primer fase es conveniente rechazar sólo a los candidatos que claramente no cubren con el perfil, ya que en ocasiones los pocos datos obtenidos o mencionados en la solicitud de empleo o Curriculum pueden llevar a errores.

En esta fase también se puede encontrar con el Video CV y/o portafolios de trabajo o evidencias. El Video CV es un video donde el candidato realiza una presentación sintetizada de la información descrita en su CV o información adicional, actualmente esta modalidad no es muy utilizada.

El portafolios de trabajo o de evidencias es más común perfiles creativos como diseñadores, fotógrafos, publicistas, etc. y está conformado por una muestra de su trabajo, ya sea en fotos, videos o manuales.

Actualmente el uso del Curriculum Vitae se ha extendido y ya no se limita a puestos de nivel profesional, es utilizado en puestos de nivel operativo, administrativo, ventas, recién egresados de estudios a nivel universitario en búsqueda de primer empleo, etc., la población con difícil acceso a internet o desconocimiento del uso de un equipo de cómputo son quienes aún recurren comúnmente al formato de solicitud de empleo.

2.2.2 Filtro Telefónico

Una vez recibida la currícula o solicitudes de empleo comienza a realizarse un primer filtro para separar a los candidatos que cubren los requisitos de quienes no.

Se contacta vía telefónica a los candidatos para verificar información y aclarar dudas surgidas al revisar la solicitud de empleo o CV. En este momento es importante confirmar las pretensiones económicas, pues no siempre es claro si se refiere al

suelo neto o bruto. Si el o los candidatos cubren con los requisitos mínimos se cita a los mejores a entrevista presencial (Grados, 2013).

Otros aspectos a considerar en este primer contacto son la distancia y horario de trabajo. Es indispensable confirmar distancia entre domicilio y lugar de trabajo, en ocasiones el tiempo de traslado es demasiado y el candidato no está interesado o si llegará a incorporarse podría verse mermado el rendimiento y/o la motivación, convirtiéndose en una variable determinante para pensar en cambiar de empleo. Mencionar el horario de trabajo también es prudente, en ocasiones por ejemplo hay candidatos interesados en emplearse de lunes a viernes porque el fin de semana realizan otras actividades como cursos, diplomados, etc.

Si no se toman en cuenta estos factores y el candidato es citado a entrevista y si finalmente no está interesado en la propuesta por estos aspectos se habrá invertido tiempo y se habrá hecho invertir también al candidato tiempo y recursos económicos. Este punto queda a criterio y ética del profesional en el área de recursos humanos, en diversas ocasiones no se le proporciona ninguna información de la vacante al candidato y se le cita a una entrevista con desconocimiento y sin poder evaluar si el trabajo cubre inicialmente con sus expectativas. En algunos procesos de selección esta información es proporcionada hasta la entrevista inicial. Es decir, si se trata de un candidato que cubre con los requisitos descritos en el perfil del puesto, brindarle información esencial acerca de la vacante permitirá evaluar desde un inicio si también hay interés de su parte en la vacante y de esta manera seguir con el proceso evitando pérdidas en tiempo y recursos.

Adicional habrá que informar si es necesario que presente CV, portafolio de trabajo, identificación para el acceso, y si se aplicarán evaluaciones solicitar que venga con disponibilidad de tiempo. A los candidatos que no se postularon directamente a la vacante, es decir fueron encontrados en bases de datos de bolsas de trabajo físicas o electrónicas o se obtuvo su información por alguna junta de intercambio de cartera, debe informárseles sobre la vacante para saber si se encuentran interesados en participar en el proceso (Grados, 2013).

2.2.3 Entrevista

De acuerdo con Llanos (2005) la conducta del ser humano es el resultado de experiencias, temores, inseguridades, contradicciones, metas, ambiciones, intereses, éxitos, fracasos, estados de ánimo, etc. los cuales se entretajan y se manifiestan en la vida cotidiana. Las experiencias vividas dentro del seno familiar desde el nacimiento hasta los siete años de edad aproximadamente, influyen en el desarrollo de la personalidad, la manera de cada individuo para relacionarse con sus compañeros de trabajo y superiores, la actitud ante situaciones adversas, la creatividad, el nivel de optimismo, entusiasmo, dedicación y dinamismo son la condensación del estilo de crianza y educación recibidos.

Para el autor, en un proceso de selección de personal el profesional de recursos humanos debe estar consciente de que los candidatos en ocasiones modifican su comportamiento y tratan de dar la impresión de ser el mejor para cubrir la vacante. Así la entrevista se considera una de las principales técnicas para obtener e indagar datos y tomar una decisión acertada, es importante por parte del entrevistador intentar ser objetivo y considerar a la entrevista como una técnica cuya base difícilmente tiene la objetividad. Entrevistar no es sencillo, en ocasiones se subestima esta actividad bajo el supuesto de realizar preguntas orientadas a ciertos temas y registrar las respuestas obtenidas es suficiente. La entrevista implica involucrar la personalidad y sensibilidad en una interacción con otra persona, significa interrogar, observar, sentir, medir, reflexionar, analizar y usar adecuadamente los silencios. Durante la entrevista el lenguaje que se utilice será acorde al nivel académico y cultural del candidato, además de ser claro y directo sin olvidar el respeto y sencillez.

En la entrevista se obtiene información del estilo de vida del candidato, a través de sus respuestas se analizan aspectos como comunicación no verbal, tono e intención de la voz, titubeos, movimientos corporales, omisiones, etc. por esto la entrevista es la técnica utilizada para conocer los conflictos y dificultades de un individuo, permite un diagnóstico rápido de la personalidad del candidato y con base en ello tratar de pronosticar su conducta en el desempeño de sus funciones (Llanos, 2005).

Para Grados y Sánchez (2000) la entrevista es un arte, la eficacia de ésta depende en gran medida del número de entrevistas realizadas y ciertos rasgos y actitudes del entrevistador. De acuerdo con las políticas de la empresa y la experiencia del entrevistador serán las tácticas y tipo de preguntas a realizar.

Definición de Entrevista

La entrevista es la herramienta más utilizada en todos los procesos de selección llevados a cabo en empresas de diferentes giros y tamaños.

De acuerdo con Chiavenato (2011) la entrevista es un proceso de comunicación donde participan dos o más personas, los cuales son el entrevistador o entrevistadores y el entrevistado o entrevistador, los cuales intercambian el papel de emisor y receptor.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo propósito es recabar información o cambiar actitudes con el fin de tomar determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos las entrevistas más utilizadas son las de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc. (Arias y Heredia, 2006).

Para Grados y Sánchez (2000) la entrevista es un acto de comunicación donde participa el entrevistado y entrevistador, es planeada y tiene un objetivo específico orientado a tomar decisiones en beneficio de ambas partes.

La entrevista es un proceso de comunicación entre un entrevistador y un candidato para ocupar un puesto en una organización, tiene como resultado una interacción humana con expresiones conscientes e inconscientes a través de las cuales se analizan e investiga el estilo de comportamiento, estructura de personalidad y criterios significativos para deducir la afinidad, ventaja y compatibilidad del candidato con relación a las funciones, responsabilidades y requerimientos de personalidad del puesto disponible, es decir, la entrevista es una técnica para analizar el comportamiento de un individuo cuyo objetivo es determinar si la

estructura de carácter del candidato es adecuada para realizar las funciones, responsabilidades y tareas que el puesto exige. (Llanos, 2005).

Es otras palabras, la entrevista es el establecimiento de una comunicación bidireccional entre dos o más personas, que intercalan papeles dentro del proceso de comunicación. Una de estas partes es el profesional de recursos humanos quien dirige la entrevista y tiene como finalidad conocer, analizar, observar a la otra persona para determinar si a quien se acaba de conocer posee los conocimientos y experiencia necesarios para desempeñarse en el puesto que se encuentra vacante, además de conocer o tener una primera impresión de su personalidad, conocer cuáles son las competencias que posee y determinar si estas le ayudaran a ser una persona que tenga éxito en el puesto. La otra parte, el candidato, también hace una evaluación de la vacante, de la empresa, se crea una impresión del ambiente del trabajo para evaluar si está interesado en la vacante y en incorporarse a dicha empresa.

Se trata de un intercambio de información verbal y no verbal entre ambas personas con el fin de obtener la mayor información posible, y determinar si el candidato cubre con el perfil de puesto y si es así, conocer también si él está interesado en lo que la empresa ofrece. Es un proceso donde ambas partes obtienen información para tomar una decisión final.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista posee fenómenos similares (ruido, omisión, distorsión y barreras) presentes en la comunicación humana.

Para minimizar estas limitaciones hay dos medidas que optimizan el grado de confianza y validez: la capacitación de los entrevistadores y una buena estructuración de la entrevista. (Chiavenato. 2011).

Entrevista inicial

El objetivo de ésta es confirmar los datos contenidos en la solicitud o CV, tener contacto visual con el candidato, profundizar en la experiencia e información de tipo cualitativa y realizar un registro observacional de su comportamiento. Además, se

corroborar al candidato la información con relación a la vacante como condiciones de trabajo, sueldo, prestaciones, etc. También es el momento indicado para conocer si el candidato cuenta con documentos que se solicitan en la requisición tales como título profesional, carta de pasante, cartilla, etc. (Grados, 2013).

Esta entrevista pretende identificar de manera general y en el menor tiempo posible los aspectos más generales del candidato y su relación con los requisitos del puesto, por ejemplo, tiempo de experiencia, conocimientos, facilidad de palabra, etc. con el objetivo de descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos básicos. (Arias y Heredia, 2006).

Esta entrevista es ligera, breve, es un primer contacto y filtro con los candidatos interesados en ocupar la vacante, el entrevistador verifica si cumple con las condiciones esenciales y se descarta en este momento a los que no se acercan al perfil. En este punto se informan al candidato las condiciones de trabajo y funciones a desempeñar. Una vez realizada esta entrevista se les informa a los candidatos que proseguirán en el proceso de selección. (Llanos, 2015). Aquellos candidatos quienes por alguna razón no cubren con los requisitos, se les da a conocer de manera objetiva las razones por las cuales no continuarán en el proceso, se resaltan aspectos positivos de su perfil profesional y se proporciona retroalimentación que puede serle de ayuda en la búsqueda de empleo.

Si ambas partes, tanto candidato como reclutador están satisfechos con la información obtenida en este paso, se toma la decisión de continuar con el proceso.

Entrevista de selección

Esta entrevista tiene como objetivo conocer a detalle quién es el candidato, su historia laboral, conocimientos técnicos, personalidad, actitudes, motivaciones, competencias, metas, etc., se abordan diferentes ámbitos a nivel personal, social, familiar y académico para estructurar y conocer el perfil de la persona que es candidata para una posible incorporación a la empresa.

Para este efecto Arias y Heredia (2006) señalan a la entrevista como un diálogo con un objetivo, habrá de considerarse la relación entre los dos individuos (entrevistado y entrevistador) quienes ejercen una acción recíproca. Esta entrevista es uno de los medios más antiguos para la obtención de información y a la fecha es un instrumento clave en el proceso de selección, implica el conocimiento de diferentes técnicas para utilizar dependiente de las particularidades del entrevistado y el nivel para el cual este siendo evaluado.

Adicionalmente, el entrevistador como profesional, requiere capacitación y supervisión adecuada, incluyendo conocimiento de sí mismo(a) lo cual contribuye a aumentar la objetividad al evaluar la información recibida, disminuir prejuicios y limitaciones propias del entrevistador. La labor del entrevistador es preparar el ambiente en el cual tendrá lugar la entrevista, en dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador, un actitud informal y relajada promueve una actitud positiva en el solicitante, en cambio un actitud agresiva, formal y reservada puede ser considerada en otras circunstancias.

Su propósito es confirmar los datos obtenidos mediante el Curriculum o solicitud de empleo, esta información debe ser ordenada para establecer que áreas están poco claras. Sirve para ahondar en la información relevante con relación al puesto vacante, además de valorar la probabilidad del candidato para adaptarse y funcionar adecuadamente dentro de las condiciones del puesto que se necesita cubrir. La información de características particulares como tipo de supervisión, ambiente laboral, políticas de la empresa, etc. la proporciona el departamento requisitante y también deben ser considerados en entrevista (Grados, 2013).

De acuerdo con Grados y Sánchez (2000) la información básica a considerar cuando se realiza una entrevista de selección, es el análisis de puestos o en su caso; la descripción del puesto, con la finalidad de conocer las funciones y actividades a realizar, nivel de responsabilidad, si tiene personal a cargo, jefe inmediato, objetivos del puesto, experiencia previa, escolaridad, etc. para establecer cuáles son las áreas a investigar por medio de la entrevista y posteriormente en las pruebas psicológicas, ocupacionales, estudio socioeconómico y/o examen médico.

Los puntos que Grados y Sánchez (2000) consideran básicos en la planeación de una entrevista son:

- ❖ Determinar objetivos: Establecer si la entrevista será de selección, de ajuste, de salida, de promoción, etc. Estar consciente si se entrevistará para un nivel operativo, mando medio o gerencial y si se investigarán todas las áreas de Curriculum o solo el área ocupacional.
- ❖ Estructurar la entrevista: Se debe seleccionar la estrategia, tiempo y lugar donde se llevará a cabo la entrevista, si se realizarán preguntas abiertas, cerradas o de confrontación y definir los temas o áreas que se van a tocar.
- ❖ Revisar la información: Será necesario recopilar la información que se tenga hasta el momento del entrevistado, con el fin de anticipar la información que el entrevistador debe obtener.
- ❖ Fijar una guía: Establecer los puntos poco claros hasta el momento para profundizar en ello.
- ❖ Seleccionar el escenario: Incluye la forma de recibir al candidato y actitud del entrevistador; así como el lugar, el cual debe ser cómodo, aislado de ruidos, se deben evitar interrupciones y con buena ventilación.
- ❖ Hacer cita previa: Es conveniente citar al candidato a una hora determinada y respetar ese horario. El hecho de hacer esperar al candidato puede provocar en él desazón, molestia y dar la impresión de ser una institución poco seria. Se debe establecer descanso entre una entrevista y otra para el reclutador.
- ❖ Determinar la duración: Con mayor frecuencia el tiempo aproximado en una entrevista es de 30 a 50 minutos dependiendo el objetivo y tipo de entrevista.
- ❖ Evitar interrupciones: Habrá que asegurar en la medida de lo posible interrupciones, que puedan interferir o inhibir la comunicación. Si es posible transmitir respeto, atención y cooperación al candidato, es posible obtener lo mismo de él.

La entrevista de selección es la entrevista tradicional y/o profunda realizada a los candidatos a ocupar un puesto vacante. En este punto, otro tipo de entrevista que

puede utilizarse es la entrevista por competencias, la cual ha ganado terreno y cada vez son más las empresas que requieren al profesional de recursos humanos conocimiento y manejo de esta herramienta para ser utilizada en sus procesos de selección. En el siguiente capítulo se abordará a detalle la entrevista por competencias.

En ocasiones por falta de tiempo y reducir costos, pequeñas, medianas y grandes empresas no realizan sus reuniones físicamente, se apoyan de las nuevas tecnologías como aplicaciones y programas para realizarlas a través de internet. (Vera, 2015). Hoy en día, donde la tecnología está al alcance de un mayor número de personas y la forma de comunicación ha evolucionado, es posible hablar de entrevistas virtuales o no presenciales.

La herramienta más utilizada para realizar entrevistas no presenciales es *Skype*. Se trata de un software a través del cual las personas se comunican a nivel mundial, millones de personas y empresas lo utilizan para realizar llamadas y videollamadas gratis que pueden ser individuales y grupales, también se pueden enviar mensajes instantáneos y compartir archivos. Puede usarse en el teléfono móvil, equipo informático o TV. (Skype, s.f.). *Skype* es el programa por excelencia utilizado para hablar gratis desde una computadora de escritorio o laptop, lo cual facilita su uso en empresas. Otras aplicaciones utilizadas son *Hangouts*, creada por Google donde es posible compartir fotos, conversaciones escritas y videollamadas, puede ser utilizada desde una cuenta de *Gmail* en PC. (Vera, 2015). Otra plataforma utilizada es Facebook Messenger, donde se ha incorporado la función de videollamada para comunicarse con contactos de la red social. (Jarque, 2016). Existen otras aplicaciones con la funcionalidad de realizar videollamadas, sin embargo, su uso es exclusivo para dispositivos móviles, lo cual dificulta su utilización a nivel empresarial.

Las empresas utilizan estas herramientas cuando se trata de una vacante foránea, o cuando la decisión de contratación la tiene una persona ubicada fuera de la ciudad o del país donde está la vacante, para agilizar el proceso de selección, etc. ampliando las posibilidades para llevarse a cabo una entrevista desde diferentes lugares, acortando el tiempo y costos invertidos con un proceso tradicional. Esta

modalidad de entrevista tiene desventajas, ya que no se tiene contacto directo con el candidato y la comunicación no verbal se ve limitada.

Etapas de la entrevista

La entrevista como proceso está marcada por la recepción formal del candidato, desarrollo y término de la misma, es importante considerar estas fases para tomar en cuenta la información abordada o forma de conducir la entrevista en cada una. Inicia desde el momento en el cual el entrevistador recibe al candidato y se tiene contacto visual por primera vez, esta primera impresión está conformada por comunicación verbal y no verbal, la comunicación no verbal se refiere a gestos, tono de voz, estado de ánimo, nivel de tensión etc. tanto del entrevistador como del candidato, que puede influir de manera positiva o negativa el desarrollo de la entrevista.

Arias y Heredia (2006) señalan las siguientes fases de una entrevista:

- ❖ Rapport
- ❖ Cima
- ❖ Cierre

A continuación, se detalla cada una de estas fases:

Rapport

El *rapport* significa “concordancia”, “simpatía”, es la etapa de la entrevista cuyo objetivo es reducir la tensión del candidato, aunque de cierta manera el *rapport* debe estar presente en el transcurso de toda la entrevista. Se establece con preguntas que no provoquen tensión al candidato, un trato cordial e interés genuino. Además del lenguaje es importante las posturas y ademanes del entrevistador y dirigir la entrevista como una conversación en vez de un interrogatorio, el entrevistador puede narrar brevemente la historia de la empresa lo cual puede ayudar a establecerlo. Su intención es disminuir la ansiedad, establecer un clima de confianza. Comúnmente se realiza mediante comportamientos, mostrando

cordialidad y aceptación. Por otro lado, el establecimiento del *rapport* se dificulta por el sarcasmo, la ironía, interrupciones, etc. (Arias y Heredia, 2006).

Establecer el *rapport* se refiere al clima emocional en la interacción humana en el transcurso de la entrevista, para lograr la cooperación del entrevistado, empatía, tolerancia y entendimiento. Es decir, el *rapport* es considerado la instauración de una atmósfera agradable, debe lograrse desde el primer contacto, mantenerlo durante toda la entrevista hasta el cierre y despedida del candidato. Una actitud transparente, espontánea y un clima emocional de confianza deben ser continuos (Llanos, 2005).

Para Chiavenato (2011) el ambiente en una entrevista debe ser agradable y cordial, deben evitarse presiones de tiempo, imposiciones, desconfianza y violencia de algún tipo.

Es decir, el *rapport* es crear para el desarrollo de la entrevista un ambiente de confianza, donde el entrevistado pueda desenvolverse de manera natural. Es hacer de la entrevista una situación de cooperación mutua, empatía, donde prevalezca el respeto mutuo e interés genuino por la persona. Entrevistar no significa interrogar o juzgar, es un diálogo entre dos personas donde cada una busca cumplir un propósito.

Cima

De acuerdo con Arias y Heredia (2006) en esta fase se realiza propiamente la entrevista, explorándose las siguientes áreas:

❖ Historia laboral:

La finalidad es conocer el progreso del candidato; se verifica la estabilidad laboral, motivos para dejar empleos anteriores, tiempo transcurrido entre un empleo y otro e ingresos económicos percibidos. Se evalúa el desempeño del candidato considerando las principales responsabilidades, logros obtenidos, ejemplos concretos de problemas solucionados, fracasos, puntos más fuertes de sus competencias y áreas de oportunidad. La evaluación de desempeño del candidato

puede realizarse por separado en una entrevista por competencias. También se identifica la capacidad para relacionarse verificando actitud hacia superiores y compañeros de trabajo, calidad de las relaciones sociales, etc. Por último, conocer las expectativas que tiene con relación al tipo de empresa y la descripción del trabajo ideales para el candidato.

❖ Historia escolar:

La exploración desde el último empleo al primero da pie a continuar la entrevista con los últimos años de escolaridad, en esta área se busca identificar la continuidad en los estudios, duración, desempeño académico, relación con autoridad (profesores), etc. Se obtiene información acerca de intereses vocacionales y su relación con la experiencia laboral y elección de carrera, además de identificar si existe o existió dependencia o independencia para la manutención de estudios.

❖ Historia personal:

La indagación de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas, pues dentro del ámbito profesional, se considera que la empresa no tiene derecho a conocer la información relacionada a la vida privada del candidato. Sin embargo, en este rubro se abordan aspectos relacionados directamente con el trabajo, como patrones de comportamiento asimilados en la infancia los cuales tenderán a repetirse en la vida adulta e influir en el desempeño adecuado del trabajo. Dentro de esta información también se encuentran indicadores del concepto de sí mismo del candidato, de sus padres, hermanos, hijos y de la vida en general y brindan una pauta acerca del manejo de sus relaciones interpersonales. En este punto también se explora en general el estado de salud del candidato.

❖ Tiempo libre:

Se busca conseguir información acerca del uso de su tiempo libre para conocer la manera de canalizar las tensiones, intereses, estilo de vida, la práctica de algún

deporte, etc. Además, es un indicador para determinar si el candidato puede adaptarse e integrarse al equipo de trabajo ya inserto en la organización.

❖ Proyectos a corto y largo plazo:

Se desea conocer de qué manera el candidato pretende dirigir su trayectoria laboral y crecimiento personal con base a sus metas y motivaciones. Además de conocer la objetividad de dichas metas con relación a sus recursos personales.

De acuerdo con Chiavenato (2011) el desarrollo de la entrevista debe considerar dos aspectos, el material y el formal, los cuales están directamente relacionados y son los siguientes:

❖ Contenido de la entrevista:

Compone la entrevista en sí y es la información que el solicitante proporciona de sí mismo, como su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, intereses, aspiraciones, etc. La información contenida en la solicitud de empleo o Curriculum Vitae se profundiza o aclara en esta fase.

❖ Comportamiento del candidato:

Conforma el aspecto formal y se refiere a la manera en que el candidato actúa y reacciona en una situación específica, forma de pensar, sentir, su asertividad, motivación, nivel de tolerancia a la frustración, grado de agresividad, etc. La finalidad es tener una impresión de las características personales del candidato, independiente a su calificación profesional.

Se consideran ambos aspectos en el manejo de la entrevista para hacer una evaluación apropiada de los resultados.

En esta fase de la entrevista se obtiene la información más relevante acerca del candidato y por tal motivo tiene mayor duración. Se verifica su información general para determinar si cumple los requisitos básicos del perfil, también se obtiene aquella información que él explícitamente no proporciona como personalidad, tolerancia a la frustración, necesidades psicológicas, etc. lo cual es tarea del

entrevistador determinar a través de diferentes preguntas y conducción de la entrevista. Se presta atención al lenguaje corporal del entrevistado, desde la forma de sentarse, movimiento de las manos, rigidez o soltura, si establece contacto visual o no con el entrevistador, expresión facial, etc. Este conjunto de datos proporciona al entrevistador la información necesaria para concluir si se trata de un candidato apto para desempeñar las actividades requeridas por el puesto, de no ser así dar por finalizada su participación y contribuir con retroalimentación que le beneficie en procesos posteriores.

Cierre

Se anuncia el final de la entrevista cinco o diez minutos antes de darse por terminada, dando oportunidad al candidato para realizar las preguntas pertinentes y aclarar dudas que pudieron haber surgido. Finalmente, se le da a conocer las etapas del proceso de selección y el paso siguiente a realizar. La extensión y profundidad de la entrevista depende del nivel del puesto. (Arias y Heredia, 2006).

El entrevistador debe indicar con claridad el término de la entrevista, además se brinda información al candidato acerca de las etapas siguientes. (Chiavenato, 2011).

Es significativo en esta fase de la entrevista no dar falsas expectativas al candidato, ni prometer nada más allá de las prestaciones y alcances del puesto, para evitar generar falsas esperanzas o ir en contra de la ética profesional en todo el proceso de selección (Llanos, 2005).

El cierre es el anuncio del final de la entrevista, de esta manera se prepara al entrevistado para el término de la conversación y se elimina la impresión de que ha sido cortada abruptamente. Refuerza una actitud positiva del candidato hacia la organización y fortalece el deseo de incorporarse a la misma.

Tipos de entrevista

La entrevista de selección presenta tres modalidades o tipos: la entrevista estructurada, no estructurada y mixta, cada una de las cuales se utiliza para fines específicos. Llanos (2005) las describe de la siguiente manera:

Entrevista estructurada

También conocida como entrevista directa o dirigida. Este tipo de entrevista se realiza mediante un formato previamente diseñado, normalmente se utilizan como guía estructural la solicitud de empleo o Curriculum vitae. Las preguntas planteadas son cerradas y dirigidas a un tema en particular, esta modalidad de entrevista disminuye tiempo y esfuerzo, además sirve de guía para una persona con poco conocimiento y/o dominio en realizar entrevistas, por último, restringe al entrevistado, las respuestas son concretas a preguntas directas y específicas.

Entrevista no estructurada

También conocida como entrevista indirecta o semidirigida. El acercamiento con el candidato es mayor y es él quien juega un papel activo en el desarrollo de la misma. Las preguntas realizadas son abiertas y el entrevistado tiene la posibilidad de ampliar sus comentarios y explicaciones. En esta modalidad se requiere de un especialista con experiencia para abordar temas de diferentes áreas a nivel personal y profesional.

Entrevista mixta

En este tipo de entrevistas se realizan preguntas abiertas y cerradas, es una combinación de ambas. De manera general todas las entrevistas de selección de personal son mixtas, en ocasiones se requiere información específica y se plantean preguntas directas y en otras se dirige hacia un área en concreto y las preguntas son abiertas.

Durante una entrevista los errores más conocidos son el efecto de halo, este se refiere a la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún candidato sin una razón

objetiva. Otros son la falta de interés en algunos momentos en la entrevista, influir en las respuestas, no aclarar la información recibida, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y tomar notas de manera exagerada. (Grados, 2013).

2.2.4 Evaluación técnica

En cada puesto se requieren determinados conocimientos o pautas conductuales para desempeñarse adecuadamente. Los conocimientos adquiridos en una institución educativa se denominan preparación académica, los adquiridos en un empleo son denominados experiencia. Es tarea del psicólogo evaluar dichos conocimientos y/o experiencia mediante instrumentos específicos, apoyándose en otros profesionales quienes proporcionan los conocimientos técnicos para su realización. Una evaluación técnica proporciona información acerca de la preparación del candidato, del nivel de conocimiento o experiencia en determinado campo. (Grados, 2013).

Para Chiavenato (2011) estas pruebas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos o habilidades obtenidos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Su finalidad es medir el nivel de conocimiento profesional o técnico que requiere el puesto, o el grado de capacidad o habilidad para desempeñar ciertas tareas. Existen diversas pruebas de conocimientos y capacidades por lo cual se clasifican de acuerdo al método, el área o la forma:

- ❖ De acuerdo al método: Se dividen en pruebas orales, pruebas escritas o pruebas de realización.
- ❖ De acuerdo al área de conocimientos: Se dividen en pruebas generales y pruebas específicas.
- ❖ De acuerdo con su forma: Se dividen en pruebas tradicionales (tipo expositivo), pruebas objetivas (denominadas también *tests*) y pruebas mixtas.

2.2.5 Evaluación psicológica

Otra herramienta en la cual se apoya el psicólogo para describir, comparar y predecir el comportamiento de los candidatos es la evaluación psicológica. Donde se agrupa la información emocional y capacidad intelectual del candidato. (Grados, 2013). Se realiza mediante la aplicación de una serie de pruebas o *tests* psicológicos que evalúan cada uno de los aspectos que le interesan a la empresa para determinar si las características de un individuo son compatibles con las funciones del puesto vacante.

“Una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta” (Grados, 2013, p. 313).

De acuerdo con Llanos (2013) una prueba psicológica o psicométrica mide características psicológicas como rasgos de personalidad, intereses, inteligencia, actitudes, aptitudes, etc.

Las pruebas psicométricas componen una medida objetiva y estandarizada de tipos de conducta, analizan estos tipos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y los comparan con el estándar obtenido en investigaciones estadísticas. (Chiavenato, 2011).

Para poder medir los atributos psicológicos de una persona se diseña una batería psicológica, ésta se conforma por un grupo de pruebas a través de las cuales se obtiene información acerca de sus características individuales con relación a su inteligencia, personalidad, intereses, valores, etc. (Grados, 2013).

En general el diseño de una batería psicológica comprende pruebas de inteligencia, de personalidad, intereses o preferencias y valores, y pruebas de aptitudes o habilidades (Grados, 2013). A continuación, se describen:

- a) Pruebas de aptitudes o habilidades: Chiavenato (2011) menciona que las pruebas psicológicas se orientan sobre todo a las aptitudes con el fin de generalizar y pronosticar el comportamiento en determinada actividad. Las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de

una persona y los *tests* psicológicos se orientan a las aptitudes individuales. Hay una diferencia entre aptitud y habilidad, la primera es innata y representa la potencialidad para adquirir una habilidad de comportamiento, está presente sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje, se transforma en una habilidad a través del ejercicio o la práctica, es un estado latente de comportamiento y hace posible la obtención futura de un determinado puesto. La habilidad es la capacidad actual de la persona en alguna actividad o comportamiento, se obtiene a partir de una aptitud ya existente mediante la práctica y el aprendizaje, es el estado presente y real de comportamiento, hace posible la ocupación inmediata de un determinado puesto. Así una prueba de capacidades o conocimientos brinda un diagnóstico actual de las habilidades de una persona mientras que prueba de aptitudes brinda un pronóstico de su desarrollo.

- b) Pruebas de inteligencia: Miden diversas capacidades intelectuales como la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal, capacidad numérica, etc. no se limitan a un único rasgo de inteligencia. (Dessler, 2001).

Para Llanos (2013) estas pruebas evalúan el rendimiento intelectual, son de las más utilizadas en el proceso de selección y se aplican en casi todos los niveles jerárquicos. El concepto *inteligencia* es un término extenso y complejo, su significado depende del contexto cultural y escuela de pensamiento dentro de la cual se le defina.

En términos generales la inteligencia es la disposición mental de una persona para responder adecuadamente y con rapidez a nuevas situaciones del entorno. Es la capacidad para comprender y aprender con base en una adecuada asimilación de experiencia y conceptos. (Llanos, 2013).

- c) Pruebas de personalidad: Se usan para examinar los diferentes rasgos de la personalidad, determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por temperamento (innatos o genotípicos). Se entiende por rasgo de personalidad una característica individual capaz de distinguir a una persona de las demás. Estas pruebas pueden ser genéricas o específicas, en las

primeras valoran rasgos generales de la personalidad, en esta categoría se encuentran las llamadas pruebas proyectivas; por su parte las pruebas específicas investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, en esta categoría se encuentran los inventarios de personalidad, intereses y motivación. (Chiavenato, 2011).

Su utilidad radica en el supuesto de la relación existente entre un rasgo de personalidad y el éxito en el trabajo. Estas pruebas ayudan a las empresas a contratar colaboradores más efectivos y predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el empleo y cuáles no. Por ejemplo, los psicólogos organizacionales a menudo enfatizan las “cinco” dimensiones de la personalidad: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, esmero y apertura a la experiencia, y la medida en qué estas cinco dimensiones predicen el desempeño. También ayudan a determinar si la conducta de una persona representará un problema para la seguridad del centro de trabajo. (Dessler, 2001).

El modelo de los cinco grandes factores o dimensiones de la personalidad fue investigado inicialmente por Norman en 1963. (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008). La base para el modelo proviene del análisis del lenguaje y los términos utilizados para describir los rasgos de personalidad por Goldberg (1990). (Montaño, Palacios y Gantiva, 2009); es decir, a partir de varios factores analíticos, léxicos y de temperamento realizados con escalas de personalidad (Goldberg, 1993). (Puerta y Carbonell, 2014). Fue Costa y McCrae (1992) quienes elaboraron un modelo de los cinco grandes de la personalidad. (Morales, 2004). Por su parte Caprara, Barbaranelli, Borgogni y Perugini (1993) proponen la teoría integradora denominada “cinco grandes rasgos de la personalidad” (*Big Five*). (Montaño et al., 2009).

Se ha confirmado la fortaleza del modelo en diferentes estudios transculturales mediante análisis factoriales. En México, Uribe-Prado (2002) verificó el modelo con una versión mexicana llamada 5FM (Escala de los cinco factores mexicanos de personalidad) y encontró que el sexo, edad, nivel académico, área profesional y tipo de empresa donde laboran los sujetos mexicanos se relaciona significativamente con el modelo “*big five*”. Por tanto, este modelo en México también ha sido útil para

evaluar la personalidad como indicador de diferentes comportamientos en el ámbito organizacional. (Uribe et al., 2008).

De acuerdo con Llanos (2013) las pruebas de personalidad se dividen en:

- 1) Inventarios de personalidad: Pruebas estructuradas que presentan un reactivo y desglosan una lista de situaciones detalladas para elegir de acuerdo a su manera de actuar o sentir.
 - 2) Pruebas situacionales: Se examina al candidato es una situación creada, semejante a un laboratorio de observación de la conducta.
 - 3) Técnicas proyectivas: Pruebas no estructuradas que contienen estímulos difusos o ambiguos para registrar la manera en que se estructura y reacciona ante ellos.
- d) Pruebas de intereses: Estos inventarios contrastan los intereses individuales con los de personas quienes ya ejercen diversas ocupaciones para evaluar su compatibilidad; siendo probable un mejor desempeño en actividades que le interesan. Estas evaluaciones son útiles como herramienta en la selección de personal, a partir del supuesto de elegir a personas con intereses cercanos a quienes ocupan con éxito los puestos para los cuales se está reclutando, se incrementan las posibilidades de que dichos candidatos también tengan éxito en su trabajo. (Dessler, 2001).

Llanos (2013) menciona que se pueden evaluar los intereses de los candidatos preguntando directamente por cuáles ocupaciones se sienten más atraídos, analizar los intereses manifiestos de los candidatos, deducir el área de interés por medio de la historia académica y calificaciones y finalmente con la aplicación de un inventario de intereses.

- e) Pruebas de valores: La evaluación se hace de los valores que posee una persona, como religiosos, políticos, sociales, estéticos, económicos y teóricos. (Llanos, 2013). Lo cual proporciona información de cuáles son los valores que rigen la conducta de una persona.

De acuerdo con Llanos (2013) la conformación de baterías, de acuerdo con el nivel del puesto, es una herramienta para determinar el grado de adecuación entre puesto e individuo, y garantizar la adaptabilidad, productividad, calidad, crecimiento empresarial, satisfacción del individuo, eficiencia, etc. Para elegir una prueba y acoplar sus características a las necesidades de evaluación se recomienda considerar los siguientes cuestionamientos:

- 1) Respecto del instrumento: Se toma en cuenta qué mide la prueba, si es útil para inferir el grado de adaptabilidad del candidato al puesto, cuales son los aspectos, rasgos o características que mide la prueba y tiempo de aplicación.
- 2) Respecto del puesto: Se tomará en cuenta cuáles son las características personales que el candidato debe tener, si existen requisitos especiales o extraordinarios del puesto, nivel de educación requerido para el puesto y si se cuenta o no con el perfil del puesto.
- 3) Respecto del proceso: Se considerará el tiempo, dinero y recursos que dispone la empresa para aplicar las pruebas, con cuentas personas dispone para la aplicación de las mismas y las políticas de la empresa que se vinculan con la función de selección de personal.

Posterior a la aplicación de la batería psicométrica el psicólogo laboral realiza un reporte psicológico en el cual se integran los resultados de cada una de las evaluaciones. Para Becerra (2012), el reporte se redacta interrelacionando los resultados de las diferentes evaluaciones y se incluyen los beneficios que se reflejarán en el desempeño del puesto, se redacta en términos positivos, se señalan las áreas por desarrollar o áreas de oportunidad o alguna mención por la gravedad del asunto que determine a un candidato no apto.

De acuerdo con Pichot (1996 citado en Becerra, 2012) existen tres tipos de reportes, cerrado, abierto y mixto:

- ❖ Reporte cerrado: Los resultados se expresan gráficamente, por rangos numéricos de 0 a 100 o indicando la puntuación escala (CI, percentiles, etc.).

- ❖ Reporte abierto: Se presentan los resultados con un lenguaje cotidiano y conciso, se construye en forma de oficio cuidando la ortografía y redacción. Contiene los siguientes datos: Nombre del candidato, puesto a cubrir, resultados obtenidos de las pruebas, diagnóstico, pronóstico y nombre del psicólogo quien realizó el reporte.
- ❖ Reporte mixto: Se presentan los resultados combinados del reporte cerrado y abierto.

Con base en la información anterior se formula la conclusión, en la cual se vincula el perfil del puesto con el perfil del candidato, se señalan las fortalezas y áreas de oportunidad. A partir de esta información se determina si un candidato es apto, apto con reservas o no es apto para desempeñarse adecuadamente el puesto.

De acuerdo con Dobronich (2011), las pruebas psicológicas no son eliminatorias en un proceso de selección, a excepción de casos donde se encuentre una patología que obstaculice un buen desempeño. La evaluación psicológica es un elemento valioso que ayuda a profundizar y enriquecer el conocimiento, la imagen e impresión del candidato que se ha obtenido de otras vías como CV o entrevista. El reporte o informe debe ser examinado en comparación con el perfil del puesto. El objetivo de una prueba psicológica es aportar al proceso de selección y realizar un perfil de las características personales relacionadas con el puesto, se trata de indagar aspectos relacionados a la posición laboral.

Aparte de la evaluación psicológica, algunas empresas también evalúan las competencias necesarias que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto. La evaluación de competencias tiene un aspecto original a diferencia de las evaluaciones psicológicas que anteceden a una decisión y donde se limita a reunir información sobre una persona para tomar la mejor decisión al asociar las cualidades individuales y exigencias del puesto, entretanto la evaluación de competencias realiza una “composición de lugar” que posibilita determinar las competencias adquiridas, las que debería adquirir e inclusive los medios para adquirirlas. (Levy-Leboyer, 2003). Se profundiza este tema en el capítulo tres del presente trabajo.

2.2.6 Estudio socioeconómico

Este estudio se realiza en ciertas ocasiones cuando es necesario conocer más acerca del estilo de vida de los candidatos. Consta de dos pasos, el primero es una visita al domicilio del solicitante cuya finalidad es observar directamente algunos aspectos de su entorno familiar y social como integración familiar, estilo de vida, etc. El segundo paso es verificar las referencias de empleos anteriores. Estos pasos tienen como fin corroborar la autenticidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo o Curriculum y en la entrevista. Todo esto con el consentimiento previo del candidato (Arias y Heredia, 2006).

2.2.7 Examen médico

Se realiza a los candidatos para conocer su estado de salud, su importancia es alta, pues puede influir significativamente en la productividad, índices de ausentismo, la salud de los demás miembros de la organización y de él mismo. Deberá ser realizado por un profesional en medicina del trabajo con conocimientos de los tipos de trabajo realizados en la organización, el objetivo no es contratar a los candidatos con buen estado de salud, si no a aquellos cuyas actividades no constituyan un factor de riesgo para disminuir su salud. Los resultados son confidenciales y en algunos casos pueden servir al candidato si se detectan anomalías (Arias y Heredia, 2006).

2.2.8 Entrevista con jefe inmediato (área solicitante)

El departamento solicitante, quien emitió la requisición de personal generalmente toma la elección final. El jefe inmediato de la posición vacante realiza una entrevista a los candidatos que han llegado hasta esta etapa del proceso de selección. Habitualmente el departamento de recursos humanos presenta tres candidatos al departamento solicitante, los cuales cubren con el perfil que el puesto solicita, para de ellos realizar la elección. La finalidad de esta entrevista es que el jefe inmediato conozca a los candidatos para valorar propiamente su experiencia (con apoyo de los resultados de la evaluación técnica realizada previamente) sus conocimientos,

afinidad, genere una impresión de su personalidad, etc. y junto con la información obtenida por el psicólogo se realice la selección.

2.2.9 Decisión final

Una vez con toda la información proveniente de las herramientas de selección es conveniente hacer la selección de la persona elegida para ocupar la vacante. Así, se comparan los resultados del candidato contra el perfil del puesto para establecer las congruencias y deficiencias. Únicamente el jefe inmediato con la asesoría del especialista en selección podrá tomar la decisión final. Un aspecto a considerar es que resulta casi imposible una relación perfecta entre los requisitos del puesto y las características del candidato, por tanto, se contratará a aquella persona cuyas características se adecuan más a los requerimientos. (Arias y Heredia, 2006).

2.2.10 Contratación

Se formaliza la aceptación del candidato a la organización. Los tipos de contrato están regidos por la Ley Federal del Trabajo y depende de las necesidades de la organización el otorgar uno en específico (Grados, 2013).

En síntesis, cada etapa del proceso de Selección de personal es un filtro para encontrar a la persona adecuada y cubra con los requisitos del perfil del puesto, posea las características de personalidad, intereses, motivación, valores, competencias etc. requeridos y como resultado exista una adaptación rápida al puesto de trabajo y un desempeño satisfactorio.

Evaluar objetivamente a cada candidato para determinar si es viable o no para ocupar determinada posición dentro de una empresa no es tarea fácil, supone la participación del psicólogo laboral para cumplir eficazmente su propósito. Adicional, tomar en cuenta que cada empresa utiliza diferentes criterios para realizar la selección de su personal, además de un proceso de Selección propio, el cual en ocasiones incluye etapas adicionales del proceso tradicional o en contraposición omite etapas.

El proceso de Selección de personal no se limita solo a la realización de un tipo específico de entrevista, aplicación de evaluaciones psicométricas y comprobación de los conocimientos de una persona en un área determinada.

Hoy en día con el auge del concepto de “competencias” la identificación de las competencias que posee un candidato ha tomado gran relevancia en el ámbito organizacional, por ello han surgido términos como la Selección de personal por Competencias, la cual se diferencia del proceso tradicional de selección por su enfoque centrado en logros y/o conducta en el pasado para predecir el desempeño y/o conducta en el futuro de una persona; además de los métodos que utiliza, como la entrevista por competencias y realización de pruebas situacionales donde el candidato demuestra en un ejercicio real sus capacidades.

De esta manera cada vez son más las empresas interesadas en adoptar en sus procesos de gestión la Selección de personal por Competencias. El termino competencia y la selección de personal bajo este enfoque se detallan en el capítulo siguiente.

CAPITULO 3. Selección por Competencias

3.1 Definición de competencia

Uno de los objetivos de la Psicología como ciencia en el ámbito organizacional está el enfocar su atención en el análisis del comportamiento humano y su desempeño laboral, se ha constatado que el éxito de una empresa reside en las actividades realizadas por las personas (Llopis, 2001 en Chávez, 2012).

A partir de mediados de los años ochenta se generó un cambio en la manera de considerar a las personas en las empresas, pasando de un enfoque personal a uno de recursos humanos, han pasado de ser vistas como un costo al principal recurso de la empresa. Otro cambio unido a esta nueva concepción es la incorporación del concepto de competencias (Gil, 2007).

“El término «competencia» (en inglés: *competence*) fue utilizado por primera vez en 1973 por David McClelland en su artículo «Testing for competence rather than for intelligence». (González, 2015). Se traduce como 'Pruebas de competencia en lugar de inteligencia'. A McClelland se le solicitó resolver porque la mayor parte de las personas que se incorporaban a trabajar en las embajadas de Estados Unidos en el extranjero tenían un desempeño inferior al pronosticado por las pruebas de selección realizadas, él afirmó que los métodos tradicionales no eran predictores eficientes del desempeño profesional, los cuales evaluaban títulos universitarios, pruebas de conocimiento e inteligencia; en sustitución propuso la evaluación de lo que llamó *competencies*, en español competencias, como predictores del éxito profesional. (González, 2015).

Este constructo surge para enmarcar la idea que los resultados escolares, las pruebas de aptitud e inteligencia, ni la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana son predictores del éxito profesional. (McClelland, 1973 en Levy-Leboyer, 2003).

Etimológicamente el término *competencia* es una palabra del latín *competere* que significa “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”, “*ser adecuado,*

pertenecer”, a su vez deriva de *petĕre*, “*dirigirse a, pedir*” y posee el mismo origen que *competere*, “*pertenecer, incumbir*”. Es decir, se habla de una persona “adecuada y apta”. (Corominas, 1998 citado en Alles, 2010).

En el campo laboral se incorpora este término como un factor importante en los procesos de selección, capacitación y evaluación de personal, como predictor del éxito individual y en consecuencia organizacional, ante una realidad cada vez más competitiva y demandante.

Las empresas capacitadas para evaluar y desarrollar las competencias de sus colaboradores estarán mejor preparadas para hacer frente a los retos del entorno (Chávez, 2012). En ese sentido, de acuerdo con Guerrero, Valverde y Tatiana (2013) la revisión de la literatura señala que la incorporación y práctica de la gestión por competencias fue un elemento diferenciador y estratégico de muchas empresas para obtener ventaja frente a sus competidores a través de las capacidades individuales en un puesto de trabajo. Los resultados de un estudio realizado por Guerrero et al. (2013) afirman que las empresas con un modelo de gestión por competencias tienen un rendimiento mayor o favorable a aquellas empresas las cuales no cuentan con un sistema similar, a medida que los rendimientos decrecen aumenta la probabilidad de no tener un sistema basado en competencias.

El enfoque de competencias ha tenido un crecimiento o desarrollo desde el aumento de los cambios en el entorno producto de la globalización, los medios de comunicación mundial y la efectividad humana centrada en el valor agregado; lo cual significa mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e invención para las empresas y a nivel personal mayor exigencia en el rendimiento del trabajo. Este contexto ha orillado a las empresas a plantear estrategias para consolidar un equipo de colaboradores capaces de adaptarse a las exigencias del medio. (Páez, 2006 citado en Chávez, 2012).

De esta manera, el concepto de competencia ha señalado la noción que la experiencia profesional es el medio para la adquisición de competencias y cuya evaluación es necesaria para beneficio del individuo y la empresa, estas les

confieren cada vez mayor importancia a dichas competencias extraescolares disímiles de los conocimientos adquiridos en un ámbito académico. Por otro lado, las descripciones de puesto mencionan la necesidad de haber adquirido conocimientos esenciales y poseer competencias concretas, es decir los conocimientos teóricos parecen no ser suficientes para ser competitivo ante el ámbito laboral actual. (Levy-Leboyer, 2003). Los conocimientos teóricos eran la base para considerar a una persona viable para ocupar determinado puesto, en la actualidad se sigue dando importancia a los conocimientos teóricos, pero además las empresas han enfatizado la importancia de contar con determinadas competencias para ser exitoso en un puesto de trabajo.

Levy-Leboyer (2003) menciona se ha vuelto más común que los requisitos del perfil del puesto vengan especificados en términos de competencias.

Conocer a qué se refiere cuando se habla de competencias es esencial para lograr una adecuada gestión de recursos humanos por competencias. Por tanto, habrá que definir el concepto de competencia. Para Montenegro (2014) una competencia puede entenderse como la expresión de la inteligencia, es decir la inteligencia subyace a la competencia; también se puede relacionar con las aptitudes, destrezas, habilidades y actitudes. Es decir, “una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes [...] traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos)”. (Parry, 1996 en Grados, 2013, p. 252).

“Ser competente es saber hacer y saber actuar entendiendo lo que se hace, comprendiendo cómo se actúa, asumiendo de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transformando los contextos en favor del bienestar humano” (Montenegro, 2014, p. 15).

La competencia laboral es “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, además de las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo” (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002, p. 164). Una competencia laboral se integra por un conjunto de conocimientos, habilidades y características personales requeridas para tener un

determinado comportamiento y este sea apto. Por lo tanto, las competencias laborales incorporan acción y conocimiento, reflejan la aptitud de una persona para desempeñarse exitosamente en diferentes contextos, es la capacidad demostrable de habilidades, resolución de problemas y conseguir resultados (Grados et al. 2002).

Para Acevedo (2009, en Chávez 2012) es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes obtenidos en la práctica que permiten a una persona realizar cierta actividad con un desempeño exitoso, adicional a un comportamiento fundamentado en normas que certifiquen eficiencia y calidad.

“Aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social, que se relacionan con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto de trabajo, se integran al concepto de competencia. (Boyatzis, 1982 citado en Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011).

Según Chávez (2012) una persona utiliza sus competencias con base en distintos niveles:

- ❖ *El saber*: Hace referencia a sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- ❖ *El saber hacer*: Se expresa por las habilidades y destrezas necesarias para emplear sus conocimientos en una situación.
- ❖ *El saber estar*: Son las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de sus actividades.
- ❖ *El querer hacer*: Las motivaciones que impulsan a la persona a realizar sus tareas.

En ese mismo sentido Echeverría (2002) y Cejas (2003) (en Charria et al. 2011) señalan: las competencias se componen por el *saber*: es el conocimiento especializado, el *saber hacer*: conocimiento aplicado a una situación, dar una respuesta eficaz ante las exigencias del entorno laboral; *el saber ser*: se refiere al establecimiento de buenas relaciones interpersonales, orientado al trabajo en

equipo y comunicación efectiva; asimismo el *saber estar*: que se refiere a la participación dentro de la empresa, asumir responsabilidades, organizar y decidir.

Es decir, la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa). (Echeverría, 2002 citado en Gil, 2007).

Para Alles (2010) el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p. 20). En ese mismo sentido, Benavides (2002, citado en Restrepo, Ladino y Orozco, 2008) “define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente”. (p. 286).

De acuerdo con Restrepo et al. (2008) para comprender mejor los componentes de una competencia, es decir los atributos que producen un desempeño superior, Spencer y Spencer (1993, citado en Restrepo et al., 2008) emplean la analogía del iceberg, donde los conocimientos y habilidades están en la superficie y en la zona profunda está el rol social/valores, el autoconcepto, rasgos de personalidad y la motivación.

La siguiente figura ilustra dicha analogía:



Figura 3. Modelo del Iceberg. Basado en Spencer y Spencer (1993).

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993, en Restrepo et al., 2008):

Las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). (p. 287).

Adicionalmente los constructos psicológicos consideran a los atributos o rasgos como permanentes o inherentes al individuo y existentes fuera del contexto donde se ponen de manifiesto, en tanto las competencias están contextualizadas, es decir, es necesario la persona se encuentre en el contexto de la acción de un trabajo particular. (Spencer y Spencer, 1993 citado en Restrepo, et al., 2008).

Para Levy-Leboyer (2003) la diferencia entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias es: las aptitudes y rasgos de personalidad caracterizan a los individuos y manifiestan la diversidad de sus conductas ante tareas específicas,

mientras tanto las competencias tienen un impacto en la práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos para llevar a cabo un objetivo complejo dentro de una empresa. Bajo esta concepción es innegable que las competencias no se relacionan con las aptitudes y rasgos de personalidad, pero componen una categoría particular de características personales relacionadas además con los valores y conocimientos adquiridos. Por último, dependen de la empresa donde son utilizadas.

Con relación al conocimiento, “muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo [...] no son conocimientos, aunque [...] los conocimientos condicionen en parte los comportamientos”. (López, 2010, p. 138).

En nuestro país el 2 de agosto de 1995 por decreto presidencial se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), como una entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública para impulsar la transformación estratégica del capital humano para la competitividad con el objetivo de proporcionar certificados con validez oficial y nacional que reconozcan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridos en el ámbito laboral. (Zarazúa, 2013).

De acuerdo con el CONOCER, “los estándares de competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores”. (Conocer, s.f., párr.1).

Finalmente, como resultado de revisar las diferentes definiciones encontradas en la literatura acerca del constructo competencias, en el presente trabajo se considera que una competencia es el conjunto de atributos de una persona, dichas características o atributos individuales hacen referencia a la inteligencia, aptitudes, destrezas, habilidades, actitudes, conocimientos, intereses, motivaciones, rasgos de personalidad y autoconcepto, los cuales puestos en marcha conjuntamente

hacen a una persona tener un desempeño superior, ser eficaz y tener éxito en el desarrollo de sus actividades. Este desempeño es traducido en comportamientos, llevan acción y resultados. El desarrollo de competencias está ligado a la experiencia y se presentan en un marco contextualizado, es decir la persona debe estar presente en una situación particular.

Dicho de otra manera, una competencia es el resultado de integrar las características psicológicas y conocimientos individuales en un contexto o situación de trabajo particular, para tener un desempeño exitoso, es observable en comportamientos, acciones y resultados; y es desarrollada a través de la experiencia.

3.1.1 Clasificación de Competencias

Existen consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. (Gil, 2007). En ese sentido Grados et al. (2002) clasifican las competencias en:

- ❖ Básicas: Se refieren a habilidades y conocimientos básicos para llevar a cabo cualquier trabajo.
- ❖ Genéricas: Se refieren a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencias.
- ❖ Específicas: Se refieren a conocimientos, habilidades y destrezas pertenecientes a un campo laboral relativamente estrecho.

Los niveles planteados exponen un grado de complejidad creciente con relación a la forma en la cual se van combinando los mismos de una manera diferente. El manejo de habilidades y conocimientos va desde la resolución de problemas inmediatos hasta una aplicación estratégica que proporciona soluciones más profundas.

Las competencias dependen de experiencias específicas y por tanto están relacionadas a un sector profesional, una empresa, un lugar o momento; y pueden en consecuencia ser más o menos o menos específicas. Por ejemplo, dirigir un

equipo eficientemente es una competencia amplia, y dirigirlo en situaciones estresantes es una competencia más definida. (Levy-Leboyer, 2003). De esta manera se pueden distinguir competencias esenciales y diferenciadoras, las primeras son requeridas para un desempeño medio o mínimo adecuado, en tanto las segundas identifican a quienes sobresalen en su desempeño. (Boyatzis, 1982 en Gil, 2007).

Por otra parte, Gil (2007) señala las competencias generales las cuales se encargan de apoyar el aprendizaje en el transcurso de la vida, estas incluyen competencias básicas en el ámbito académico, competencias de comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información, pensamiento crítico y reflexivo, etc. Además de competencias transferibles también llamadas competencias clave y son complementarias a las generales, están dan la posibilidad a los individuos de adquirir nuevas competencias, como respuesta a las demandas laborales.

De acuerdo con Levy-Leboyer (2013) las competencias pueden ser genéricas, específicas o técnicas. Una competencia genérica puede ser el sentido de mando, una competencia específica saber influir en los colaboradores y una competencia técnica saber analizar indicadores de venta y plantear planes de acción.

Las competencias específicas o técnicas están relacionadas con el conocimiento técnico y especializado, el cual posibilita a una persona para desempeñarse adecuadamente en las actividades propias de determinada profesión. (Charria et al. 2011). Por su parte las competencias genéricas o transversales se relacionan con comportamientos relacionados a desempeños comunes en diferentes empresas, situaciones y entorno social necesarios para su ingreso y adaptación independiente de aspectos como conocimientos específicos. (Álvarez et al., 2004; Ruiz et al., 2005 en Charria et al., 2011).

Spencer y Spencer (1993 en Gil, 2007), propone un modelo de seis grupos de competencias genéricas, las cuales se mencionan en el cuadro 4.

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Cuadro 4. Clasificación de competencias genéricas. Basado en (Spencer y Spencer, 1993).

De acuerdo con López (2010) las competencias definidas en función de la estrategia de una organización, se clasifican en competencias cardinales y específicas; las primeras son aquellas que deberán tener todos los integrantes de la empresa y las segundas estarán presentes para determinados grupos de personas, ya sea por área, funciones o línea vertical u horizontal.

Debido a la conexión de las competencias con puestos de trabajo determinados, las competencias serán diferentes dentro de una empresa considerando el tipo de puesto, las funciones y tareas específicas. (Gil, 2007).

3.2 Selección de personal por Competencias

Hay un cierto acuerdo en que los conocimientos y experiencia de una persona se relacionan directamente con un desempeño satisfactorio en un puesto de trabajo, por esta razón la selección de personal tradicional se basó en estos dos aspectos. Sin embargo, hoy en día se consideran otras variables, el pronóstico de un

desempeño exitoso es un asunto complejo y no se limita a la demostración de grados académicos. (González, 2015).

En un proceso de selección se tienen en cuenta los conocimientos requeridos que la persona debe poseer para ocupar la vacante, de manera similar se realiza con las competencias, la persona elegida deberá tener las competencias especificadas para el puesto. (Alles, 2010).

De esta manera las empresas incorporan a sus procesos nuevas herramientas y prácticas acordes al entorno. Es indispensable contar con un proceso de selección profesional y actual en un contexto donde es difícil hallar a la persona adecuada. (Alles, 2010). A este respecto, uno de los enfoques recientemente con mejor reputación y usado considerablemente por empresas y profesionales de recursos humanos es el modelo de gestión por competencias. (González, 2015). En dicho modelo, el proceso de selección de personal tiene la necesidad de utilizar herramientas para realizar una selección de personal bajo estos parámetros e identificar eficazmente a quien posee determinadas características y por tanto se tenga como resultado un desempeño superior.

Gil (2007) define la evaluación de competencias como un proceso mediante el cual se recopila información acerca de las competencias de una persona y se contrastan con el perfil de competencias de un puesto de trabajo, para evaluar el ajuste al mismo. Asimismo, para Alles (2010) trabajar sobre el método de selección de personal por competencias permite comparar el nivel que cada persona tiene de determinada competencia y definir las posibles brechas entre el nivel requerido por el perfil y el de los candidatos a cubrir la vacante.

Al evaluar una competencia en el proceso de selección se deben considerar los conocimientos, habilidades, aptitudes y demostrar la capacidad. (Grados, 2013).

De acuerdo con Dobronich (2011) la selección por competencias se basa en evaluar las competencias presentes en cada candidato en términos de habilidades, conocimientos y actitudes actuales y/o potenciales a partir del perfil del puesto, utilizando técnicas que exponen información relevante sobre las mismas. Esta

misma autora también menciona algunas ventajas de un modelo selección por competencias:

- ❖ Las decisiones se basan en una medición objetiva de indicadores conductuales.
- ❖ Posibilita la observación de comportamientos.
- ❖ Una entrevista estructurada reduce los prejuicios del entrevistador.
- ❖ Los criterios de evaluación están estandarizados.
- ❖ Es posible reconocer necesidades de capacitación y desarrollo del candidato desde el momento de incorporación.

Para realizar la selección por competencias primero se requiere definir cada competencia indispensable para un desempeño satisfactorio en el puesto a cubrir, en segundo lugar, se encuentra la forma de evaluación de dichas competencias en los candidatos. (Gil, 2007). A continuación, se muestra un ejemplo del lugar de la evaluación de competencias dentro de un proceso de selección:

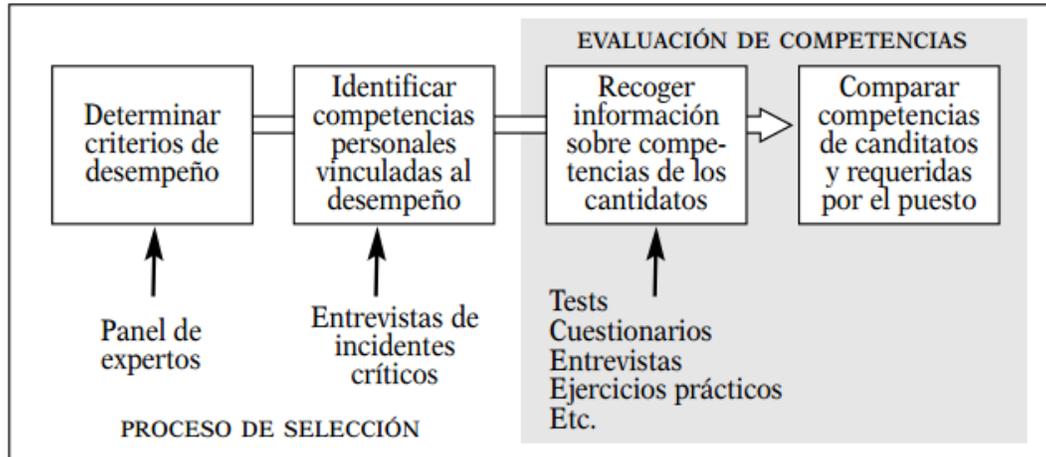


Figura 5. Lugar de la evaluación en la selección por competencias. Basado en Gil (2007).

Como se muestra en la figura 5, para identificar las competencias de los candidatos se utilizan técnicas con el objetivo de compararlas con las requeridas por el puesto de trabajo. La selección de personal basada en competencias es una valiosa herramienta para determinar si un candidato tendrá un desempeño superior en términos de las competencias que requiere el puesto de trabajo.

3.3 Herramientas para la selección por competencias

Las herramientas para la evaluación de competencias son fundamentales en el proceso de selección de personal. El cual ha tomado una orientación dirigida a reconocer las competencias de cada candidato. (García, 2012). Al respecto Zarazúa (2013) señala que los cambios en el entorno empresarial debido a la globalización de la economía y la constante introducción en las organizaciones de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración tienen como resultado una nueva forma de administrar personal basada en nuevas maneras de potenciar sus capacidades, habilidades, destrezas por esta razón muchas empresas buscan certificar y desarrollar competencias. Numerosas organizaciones han incorporado modelos de competencias laborales para lograr la optimización de sus recursos a través del capital humano y así adaptarse a los constantes cambios del mercado, bajo el supuesto de que las competencias laborales proporcionan a las organizaciones una ventaja para mantenerse en el mercado y ser competitivo.

Algunas empresas desconocen el proceso para seleccionar a su personal por competencias, consideran suficiente una entrevista basada en conocer datos elementales y una pequeña prueba de conocimientos. (Zarazúa, 2013). En el caso de organizaciones mexicanas la investigación realizada por el autor con una muestra aleatoria de 74 empresas de la Ciudad de México en los sectores manufacturero y servicios pertenecientes a cuatro tamaños de empresas: Micro (0 a 15 empleados), Pequeña (15 a 50 empleados), Mediana (51 a 250 empleados) y Grande (251 empleados); encontró una relación directa entre el tamaño de la empresa y el número de etapas en el proceso de selección, mientras más grande es la empresa mayor es el número de etapas para elegir a quien será contratado.

La entrevista es la herramienta más utilizada por las empresas, 6 de cada 10 la emplean y difícilmente se verá reflejado con solo una entrevista si una persona cuenta con las competencias laborales; por tanto, se infiere que las empresas desconocen la utilidad de las pruebas para constatar los atributos y capacidades de un candidato pues solo 29% las utilizan. Es decir, realizan un proceso de selección no enfocado hacia las competencias laborales. Concluye que la mayoría de las

empresas no poseen el conocimiento necesario para utilizar las herramientas de una selección por competencias y es extensivo pues en México las micro y pequeñas empresas representan cerca de 98% del total mientras las medianas y grandes realizan un proceso más completo.

Respecto a la evaluación de competencias, de acuerdo con Alles (2010) las competencias son observables a través de los comportamientos, es decir, los comportamientos evidencian las competencias y la forma en cómo se usan. Para Levy-Leboyer (2003) las competencias están ligadas a comportamientos observables traducidos en un desempeño exitoso dentro de un contexto laboral.

La observación de comportamientos es una técnica para objetivar lo más posible el proceso de evaluación, así los comportamientos permiten la determinación de competencias y su grado o nivel. (Alles, 2010).

De esta manera, no se puede limitar a las evaluaciones psicométricas, se hace indispensable establecer situaciones muestra donde la observación de comportamientos facilite identificar las competencias adquiridas. Es decir, diferenciar los métodos de evaluación que interpretan “signos” y se usan para evaluar aptitudes y rasgos de personalidad, de los que establecen “muestras” y dan la posibilidad de observación de un individuo en situaciones concretas de una actividad profesional. Estos dos métodos no se contraponen, son complementarios y permiten interpretar el inventario de experiencias de un individuo. (Levy-Leboyer, 2003).

Levy-Leboyer (2003) señala en la evaluación de las características individuales como las aptitudes, los rasgos de personalidad y las competencias, los instrumentos utilizados de acuerdo con Wernimont y Campbell, (1968); Smith y Robertson, (1992) se pueden clasificar en las siguientes tres categorías:

- ❖ Signos: Son resultado de tests abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas y posibilitan medir aptitudes y describir la personalidad. Las preguntas planteadas en ellos, con frecuencia difieren de las actividades y conductas de la vida profesional.

- ❖ Muestras: Son ejercicios lo más semejantes posible a la realidad profesional. Su objetivo es evaluar objetivamente las competencias puestas en acción en actividades que las implican.
- ❖ Referencias: Son testimonios que emplean el análisis de comportamientos pasados en situaciones similares a las situaciones profesionales con un evidente uso de la competencia requerida, dichas referencias deben ser objetivas y bien informadas.

Los métodos para evaluar competencias, aptitudes y rasgos de personalidad han variado en función de la necesidad de identificarlos objetivamente. (Levy-Leboyer, 2003).

La evaluación de competencias favorece las técnicas basadas en el comportamiento de las personas en un puesto de trabajo, en el caso de la selección de personal su actuación ante situaciones reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la confirmación de conocimientos, habilidades, valores, que componen la competencia laboral necesaria se realizará en situaciones lo más cercanas a este. (Gil, 2007).

De acuerdo con Dobronich (2011) estas herramientas aproximan a la persona a situaciones problemáticas o elementos que conforman el puesto a cubrir y permiten evaluar determinados aspectos desde diferentes perspectivas. Estas técnicas son disparadores de conductas por medio de las cuales se evalúan competencias. Dobronich menciona que hay técnicas grupales e individuales, como las siguientes:

Grupales	Individuales
-Casos de análisis	-Simulación de situaciones
- <i>Role Playing</i>	- Realización de proyectos
-Dinámica Grupal	-Entrevista en conjunto con la "línea"
- <i>Assessment Center</i>	

Cuadro 6. Técnicas grupales e individuales de evaluación. Basado en (Dobronich, 2011).

A continuación, se describen algunas herramientas con las que cuenta el psicólogo organizacional para realizar una selección de personal por competencias.

3.3.1 Entrevista por competencias

Entrevistar por competencias es una pieza importante del proceso de selección, en primer lugar, se verifican los conocimientos técnicos que el puesto requiere y una vez corroborado que los requisitos mínimos se cubren se procede a trabajar sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra. (Alles, 2003).

Se puede destinar una reunión específicamente para realizar una entrevista por competencias o incluirla en el transcurso de una entrevista. Se enfoca en las competencias dominantes, es decir aquellas consideradas por la empresa como las más significativas o importantes, trabajar con una lista amplia sería más difícil de administrar para el candidato y el entrevistador, además de recursos como tiempo y costo. (Alles, 2003).

En la entrevista por competencias las preguntas tienen un estilo objetivo, el análisis se basa en respuestas del entrevistado acerca de hechos concretos, no sobre opiniones, pareceres o hubieras. Lo cual proporciona objetividad al proceso de selección. (Alles, 2003).

El objetivo de una entrevista por competencias se centra en el análisis de los comportamientos pasados de una persona, no se consideran las situaciones hipotéticas. Las preguntas se basan en la historia o la manera en que la persona resolvió determinada situación, se identifica en este relato las competencias importantes para el puesto evaluado. (Alles, 2003).

Ivancevich (2005) señala la entrevista de descripción conductual (EDC), donde se solicita a los entrevistados relaten incidentes reales de experiencias laborales relevantes para el puesto solicitado, se basan en la proposición de que experiencias pasadas pronostican mejor el futuro.

3.3.2 Entrevista por incidentes críticos

La entrevista por incidentes críticos es disímil a una entrevista por competencias, aunque son similares, sus objetivos son los mismos pero la profundidad y el tiempo requerido para el evaluado y evaluador son diferentes. También se conoce en inglés como B.E.I. (*Behavioral Event Interview*) entrevista por eventos conductuales, se trata de una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias. (Alles, 2003). Para la autora la entrevista por incidentes críticos consta de cinco pasos:

1. *Introducción y explicación.* Presentación y explicación del objetivo de la entrevista, experiencia y formación del individuo.
2. *Responsabilidades laborales.* El candidato describe sus tareas y responsabilidades laborales más relevantes.
3. *Eventos conductuales.* Se divide en dos sub etapas, es la parte central donde el candidato en la primera etapa deberá describir a detalle cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, además de dos o tres éxitos importantes o puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente o no exitosos. En la segunda etapa se preparan preguntas focalizadas en las competencias dominantes.
4. *Necesidades del entrevistado sobre el trabajo.* El candidato describe sus necesidades respecto del trabajo, se investiga la motivación sobre su carrera en general.
5. *Conclusión y resumen.* Se trata del cierre de la entrevista, se agradece al entrevistado por su tiempo y la información proporcionada. Es un momento para un comentario tranquilizador por parte del entrevistador sobre todo si el entrevistado tiene algún motivo de preocupación.

Se deben registrar los hechos o comportamientos mencionados, para algunos profesionales el mejor método es una grabación de la entrevista, aunque algunos entrevistados pueden sentirse incómodos. Las notas a veces tienden a ser la versión del entrevistador de los hechos. Si no es posible grabar se sugiere ganar experiencia en tomar notas evitando registrar impresiones.

3.3.3 Entrevista acertada o dimensional

De acuerdo con Grados (2013), esta modalidad de entrevista posibilita tomar decisiones más acertadas en el proceso de selección de personal, se divide en cuatro etapas que son las siguientes:

1. Identificación del comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta en el futuro.
2. Identificación de requisitos significativos que el puesto requiere.
3. Utilización de técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.
4. Intercambio de opiniones con otros entrevistadores con relación al candidato.

Las etapas se describen a continuación:

Etapa 1 Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura: Si una persona fue capaz de resolver un problema o supo hacer bien un trabajo en el pasado, tiene altas probabilidades de solucionar un problema que se le presente en la actualidad; siendo este punto la parte central de la selección acertada. El candidato puntualiza exactamente lo que ha realizado, habla de hechos concretos y no lo que puede o le gustaría hacer.

En ese sentido, hay cuatro componentes en la definición de la experiencia o logros pasados:

1. Situación: Son responsabilidades, se refiere a la situación planteada.
2. Tarea: Las tareas son derivadas de la situación. Ambas se combinan y constituyen la introducción.
3. Acciones: Que se hizo o no ante dicha situación y tarea(s), forma de conducirse ante el acontecimiento y responsabilidades. Se dirigirá la atención a lo que el candidato hizo individualmente.
4. Resultados: Consecuencia de las acciones tomadas, se identifica si las acciones realizadas fueron eficaces y si hubo alguna repercusión.

Para recordar los componentes de la entrevista acertada se usa la palabra STAR (Situación, Tarea, Acciones y Resultados). Dichos componentes son indispensables para la comprensión del comportamiento, aunque el entrevistador no tiene que obtenerlos o descubrirlos en orden.

Se debe evitar confundir las respuestas con afirmaciones de sentimientos y opiniones de lo que un candidato hará o le gustaría hacer, además de respuestas teóricas, el comportamiento es la clave.

Etapa 2 Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige: Los requisitos significativos del puesto se establecen en dimensiones, una dimensión es una manera de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe tener un candidato para un desempeño satisfactorio en un determinado puesto.

En primer lugar, se definen los comportamientos cuyo resultado sea el éxito o fracaso dentro del puesto, las dimensiones definidas son la meta u objetivo para obtener información específica relacionada con el puesto. Si la entrevista es basada en las dimensiones señaladas en el perfil del puesto se previene que una sola característica influya en la decisión. Las dimensiones son los objetivos de la selección acertada. Dichas dimensiones también pueden ser llamadas competencias.

Etapa 3 Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista: En el desarrollo de una entrevista las preguntas realizadas son vitales para el éxito de la misma, hay cuatro aspectos diferenciadores de las preguntas de comportamiento de otras, estos son:

1. Obtienen información de comportamientos, son sencillas.
2. Contribuyen a evitar respuestas teóricas.
3. No sugieren al candidato una respuesta.
4. Se adecuan a las dimensiones, resaltan el comportamiento en relación con los requisitos del puesto vacante.

Etapa 4 Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato: Se involucra en el proceso de entrevistas a otras personas para integrar, discutir y tomar una decisión. Se realiza en una sesión de integración de datos donde cada entrevistador presenta la información de todos los candidatos con comentarios adicionales a modo de evidencia, dando pie a manifestar acuerdos o diferencias para llegar a un consenso con relación a la clasificación hecha para cada dimensión y obtener una evaluación global lo cual permita tomar una decisión.

Esta clasificación es realizada después de la entrevista, cada entrevistador clasifica individualmente al candidato en cada una de las dimensiones evaluadas, toma en cuenta la calidad y cantidad de ejemplos de comportamiento proporcionados.

La clasificación de cada dimensión varía en un rango de 5 a 1, cada valor significa:

5. Bastante más aceptable: Notablemente arriba del comportamiento necesario para un desempeño satisfactorio.
4. Más que aceptable: Excede el comportamiento necesario.
3. Aceptable: Cumple con el comportamiento necesario.
2. Menos que aceptable: No cumple con el comportamiento necesario.
1. Bastante menos aceptable: Notablemente por debajo para desempeñarse el puesto satisfactoriamente.

La clasificación realizada por cada entrevistador se puede registrar en la siguiente tabla de conclusiones:

Entrevistador: _____

Candidato: _____

Fecha: _____

Dimensiones	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Entrevistador 3	Consenso

Cuadro 7. Tabla de conclusiones por dimensiones (Grados, 2013, p. 250).

Además, se tiene una clasificación para casos especiales:

O. No hubo oportunidad de observar

W. Información insuficiente

/. Clasificación dividida: se comportó diferente bajo diversas situaciones.

H. Demasiado alto

(+ o -). Comportamiento escasamente por debajo de la clasificación numérica.

Para Alles (2005), la estructura de la entrevista STAR es la siguiente:

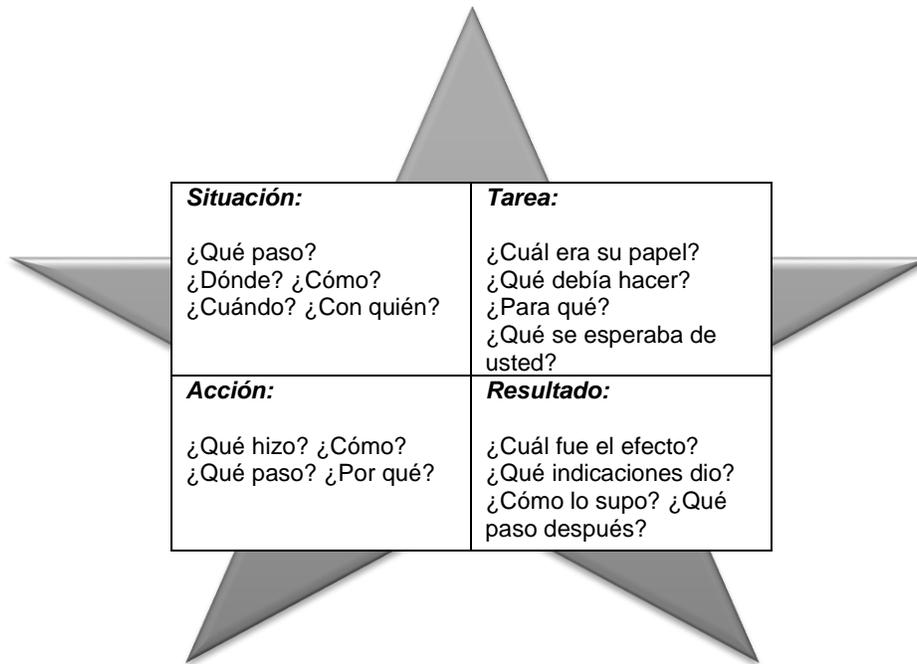


Figura 8. Estructura *Star*. Basado en Alles (2005).

De acuerdo con la autora uno de los objetivos es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, para lograr este propósito es importante indagar en la historia del candidato, con base en las preguntas de la estructura STAR antes señalada.

3.3.4 Centro de Evaluación (Assessment Center)

A través del uso de la simulación es posible evaluar la capacidad de un individuo para poner en práctica comportamientos específicos y determinar si se adecua a los requisitos de un puesto. (Dobronich, 2011).

En ese sentido uno de los diversos métodos de selección utilizado es el Assessment Center (Centro de Evaluación), se utilizó por primera vez en la Alemania bélica. (Ivancevich, 2005). Surge como consecuencia de un planteamiento del ejército alemán durante la Primera Guerra Mundial, donde se buscaba identificar los factores influyentes para que oficiales del mismo rango y experiencia con formación idéntica muestren en el campo de batalla resultados diferentes con relación a motivación y éxito final en sus objetivos planteados. Sin embargo, fueron los

británicos quienes durante la Segunda Guerra Mundial trataron el problema con técnicas más cercanas a lo que se conoce hoy en día. (Alles, 2008).

Los Centros de Evaluación (assessment centers) son un método de evaluación de competencias que utiliza diferentes instrumentos como tests clásicos, entrevistas estructuradas y tests de situación, con el propósito de evaluar el potencial, cualidades y capacidades de desarrollo individual para tomar decisiones de contratación. Una de las partes vitales de estos centros reside en definir las “dimensiones” medidas, estas dimensiones son competencias, aptitudes o rasgos de personalidad y van de 7 a 20 según las diferentes empresas. (Lévy-Leboyer, 2003).

La variedad de métodos aplicados en un Centro de Evaluación es amplia, como entrevistas, simulaciones de trabajo, estudio de casos, además de diferentes pruebas a lápiz y papel de capacidades y aptitudes. (Ivancevich, 2005).

De acuerdo con Arias y Heredia (2006) en este tipo de herramienta se presta atención al comportamiento del candidato en uno o varios ejercicios elaborados para tal fin. El objetivo es observar sus comportamientos frente a diversas situaciones, uno o varios observadores evalúan al candidato en varias dimensiones, el ejercicio tiene duración de unas horas o varios días. Arias y Heredia también mencionan que el éxito de un centro de evaluación consiste en los siguientes elementos:

- ❖ *Definición clara de las dimensiones a evaluar y los grados de cada una.* La sola mención de una dimensión puede no reflejar el contenido del comportamiento, además si cada grado es descrito razonablemente hay más posibilidades de que los observadores lleguen a un consenso.
- ❖ *Entrenamiento de los observadores.* Es indispensable contar con observadores capacitados para identificar los diferentes comportamientos y clasificarlos adecuadamente.
- ❖ *Realismo de los ejercicios.* Es importante la semejanza entre los ejercicios a realizar y las situaciones reales que se presentarán en la empresa.

Al respecto González (2015) considera el Centro de Evaluación como un exhaustivo proceso de valoración a profundidad, formado por diferentes pruebas cuyo propósito es certificar la validez de las evaluaciones hechas a los candidatos. Se caracteriza por:

- ❖ Evaluar varias competencias, entre seis y ocho, máximo.
- ❖ Está conformado por diversas pruebas, cada competencia evaluada mínimo por dos pruebas.
- ❖ Los evaluados participan en las pruebas simultáneamente.
- ❖ Al menos dos evaluadores observan y valoran los ejercicios y/o pruebas.

Los centros de evaluación son instrumentos de selección muy eficientes, sin embargo, también plantean una de sus grandes desventajas que es su elevado costo. (Dessler, 2001). Los centros de evaluación no son la técnica más utilizada, debido a la eficacia de otras menos costosas y con menos complejidad administrativa, incluso en empresas con recursos suficientes para implementarlos. (Ivancevich, 2005).

3.3.5 Juegos de Rol (Role playing)

Se basa en establecer una serie de papeles o roles a los candidatos o participantes, los cuales deberán participar en una situación real de trabajo. Es parecido a una escenificación teatral, solo el escenario y otros componentes son imaginados sin perjudicar la ejecución, lo importante es el comportamiento observable de los candidatos. Su realización puede ser de manera individual, aunque por lo general su ejecución es en grupo. Asimismo, usualmente los participantes cambian sus papeles durante el ejercicio con el fin de que los evaluadores puedan dimensionar la participación de cada uno en los distintos roles para reconocer las competencias buscadas para la vacante y evaluar el ajuste de cada participante al rol que pretenden desarrollar en la empresa. (González, 2015).

Los juegos de rol son una oportunidad de observar el comportamiento en una situación de interacción social específica similar al puesto en cuestión. Previo al ejercicio de rol el candidato recibe información referente al cliente, el *rol* del cliente

en general es de «cómplice» recibe indicaciones precisas sobre la manera de representar su papel con el objetivo de crear condiciones lo más estandarizadas posible, esto significa que las consignas del cómplice serán preparadas. Es importante definir perfectamente el objetivo del juego de *rol* y la o las competencias que se desean medir. (Lévy-Leboyer, 2003).

Para Dobronich (2011) es la representación escénica de una posible situación dentro del puesto de trabajo y donde se adoptan determinados papeles o roles.

Así la Selección de personal por Competencias adquiere importancia porque no solo se evalúa a un candidato por los conocimientos, inteligencia y grado escolar, se considera además la experiencia profesional en la adquisición de determinadas competencias y como son utilizadas en el ámbito laboral.

La idea de la formación académica o profesional como la base para el éxito de una persona en el mundo laboral se mantenía hasta hace unas décadas donde se le daba gran peso y por este motivo los procesos de selección estaban orientados hacia estos aspectos. En la actualidad la formación profesional se ve complementada por las competencias desarrolladas a través de la experiencia, las cuales desempeñan un papel fundamental en el mundo laboral, marcando la diferencia para un desempeño satisfactorio o exitoso dentro de una empresa y estableciendo además un punto de referencia de lo esperado en una persona para incorporarse en un puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva evaluar las competencias de una persona en el proceso de Selección de personal toma relevancia y donde el psicólogo laboral es pieza clave para dicho propósito, conocer las herramientas con que se cuenta para su evaluación es fundamental para hacer frente a los retos planteados por la empresa y la necesidad de incorporar personal apto para el puesto.

Algunas empresas en sus perfiles de puesto especifican las competencias requeridas por los candidatos para cubrir determinada vacante, sin embargo, no tienen definido un proceso de Selección de personal por Competencias, no cuentan con una definición clara de esas competencias, las conductas asociadas a ellas, las

herramientas para evaluarlas, etc. Además del hecho de que implementar este proceso supone un costo adicional, el involucramiento de personal capacitado para su implementación, la capacitación del personal de Recursos Humanos y demás áreas involucradas, el tiempo necesario para su realización etc. De esta manera se pone de manifiesto la importancia de tener un proceso establecido, por tal motivo se propone un modelo de Selección de personal por Competencias en una empresa de servicios de comunicación móvil, el cual se plantea en el siguiente capítulo.

PROPUESTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

A continuación, se desarrolla la propuesta de un modelo de Selección de personal por Competencias en una empresa de servicios de comunicación móvil para su área comercial.

4.1 Justificación

Toda organización está compuesta por personas y depende de estas para que la dirijan, controlen, opere y funcione de manera que se asegure su éxito y continuidad. (Chiavenato, 2007).

Los resultados de una empresa están relacionados por la ejecución exitosa de las estrategias implementadas y la maximización de sus recursos para alcanzar una ventaja competitiva, para este fin las empresas deben tomar decisiones y utilizar novedosas técnicas gerenciales, organizacionales y laborales a corto, mediano y largo plazo, que implica un costo y esfuerzo adicionales. (León, 2013).

De acuerdo con Naim (2012, en León 2013) es preciso utilizar diferentes herramientas para fortalecer y mantener presencia en el mercado, de esta manera la gestión estratégica de ventas es crucial para la competitividad de la empresa.

Uno de los caminos que una empresa puede utilizar para establecer ventaja competitiva o diferenciarse dentro de un mercado específico, es su departamento comercial o de ventas.

Con una Economía basada en servicios, la comercialización y venta tradicional da lugar a un nuevo enfoque donde se busca generar relaciones más fuertes y duraderas con los clientes. (Casallas, 2009). En ese sentido, el papel de un vendedor es importante ya que se desempeña como uno de los vínculos entre la empresa y el cliente, recibe información directa acerca de la satisfacción del cliente, conoce sus necesidades y escucha sus planteamientos. (León, 2013). Para Diez et al. (2003 en León, 2013) la distribución de los productos y/o servicios comercializados por la empresa se realiza a través del elemento humano constituido en la fuerza de ventas.

“Las ventas pueden significar el inicio o el fin de la cadena de valor de una empresa, siendo su pilar fundamental, ya que es la única actividad que genera ingresos” (León, 2013, p. 385).

Así la importancia de las personas quienes integran la fuerza de ventas toma relevancia. Incorporar personas aptas a este departamento supondrá una ganancia para la empresa relacionada con el logro de objetivos y diferenciarse de sus competidores cuyo resultado es la competitividad en el mercado. Al respecto León (2013) señala que la fuerza de ventas tiene contacto directo con el entorno en una relación inamovible, inseparable y dinámica; en ese sentido para Porter (2003 en León, 2013) la clave de constituir estrategias competitivas se basa en establecer relación entre la empresa y su medio ambiente. La fuerza de ventas generadora de ingresos económicos de donde se consiguen las ganancias y rentabilidad necesarios para perdurar en el tiempo.

Asimismo, una adecuada selección tendrá impacto reduciendo la rotación de personal lo cual significa reducción de costos y tiempos invertidos en el proceso.

El psicólogo organizacional utiliza diversas herramientas para conocer más de las características de personalidad, habilidades, competencias, inteligencia, adaptabilidad, motivación, etc. de una persona, y con base en la información obtenida determinar el comportamiento y desempeño de una persona en el futuro y en un puesto de trabajo específico.

Por esta razón la selección de personal no puede limitarse a la realización de una entrevista improvisada y/o la aplicación de una serie de pruebas al azar calificadas automáticamente por un *software* de pruebas psicométricas y con base en esa información decidir si un candidato es apto o no, sin considerar aspectos importantes como competencias presentes y potenciales, identificables por los comportamientos de una persona en situaciones determinadas, el ambiente en el cual la persona se ha desarrollado, las experiencias que han enriquecido su abanico de posibilidades y el contexto del puesto vacante el cual determinará en gran medida las características buscadas.

En ese sentido el proceso de Selección de personal llevado a cabo en una empresa de servicios de comunicación móvil se realiza con base en un proceso tradicional, los puntos importantes a resaltar son la entrevista presencial, entrevista panel (el panel es conformado por tres o cuatro coordinadores del área Comercial y una persona de Recursos Humanos) y el ejercicio de *Role Playing*.

Los aspectos considerados tanto en entrevista presencial con el área de Recursos Humanos y en entrevista con el panel son:

- ❖ Información general del candidato: Estado civil, hijos, lugar y tipo de vivienda, datos de contacto, tiempo de traslado a lugar de trabajo, etc.
- ❖ Área escolar: Nivel de escolaridad.
- ❖ Área laboral o experiencia profesional: Periodo laborado en cada empleo, motivo de salida, sueldo base percibido y comisiones, prestaciones laborales, metas de venta a alcanzar en empleos anteriores, comisión más alta que percibió, si cuenta o no con cartera de clientes y cliente más importante con el que se cerró una venta.

En el ejercicio de *Role Playing* participa el panel y el candidato, el rol del candidato es el del ejecutivo de venta, mientras el panel juega el rol de la empresa a la cual se le venderá, el ejercicio consta de realizar un proceso de venta desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta, el panel presenta objeciones al candidato y cada integrante participa en cualquier momento del ejercicio.

Finalizada esta etapa el panel delibera y selecciona a los candidatos que inician con el proceso de contratación, el cual consta de las últimas cuatro etapas del proceso, la decisión es tomada por todos los integrantes del panel con base en criterios propios sobre el desempeño de cada candidato, presentación personal y empatía con ellos. Una de las siguientes etapas dentro del proceso es la aplicación de pruebas psicométricas, evalúan inteligencia y personalidad para vendedores, los resultados no son determinantes para continuar o no en el proceso y son un requisito que debe cumplirse. El proceso completo de Reclutamiento y Selección de la empresa se especifica en el Anexo 1 del presente trabajo.

Así la selección de personal no considera aspectos más allá de los requisitos básicos del perfil del puesto y tiene una tendencia a realizarse con base en criterios de los coordinadores del área comercial.

Por tal motivo, se propone un modelo de selección de personal por competencias con el objetivo de identificar eficaz y objetivamente a aquellos candidatos cuyas características personales permitan un desempeño exitoso dentro de la empresa.

4.2 Planteamiento del problema

El proceso de selección de personal de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil, en su área comercial, se lleva a cabo con base en los requisitos básicos del perfil del puesto.

Es importante tener establecido la descripción y perfil de puesto, las competencias requeridas por el candidato, las evaluaciones psicométricas por aplicarse, etc. con el fin de dirigir el proceso de selección y establecer en primer lugar qué se busca en un candidato y cómo se va a medir, es decir, con que herramientas se cuenta para evaluar y conocer a un candidato.

La elección final está a cargo del jefe inmediato, quienes son los Coordinadores de Venta Directa, el proceso no está estandarizado y depende en gran medida de criterios propios, expectativas personales, etc. de los Coordinadores. Un proceso de selección por competencias brinda herramientas que buscan hacer más objetivo y eficiente el proceso para realizar una elección final no influenciada por estos aspectos, tenga un sustento sólido y puede elegirse al candidato idóneo. Es decir, en el proceso de selección es importante evaluar elementos observables, cuantificables y por tanto medibles para evitar que la decisión dependa del juicio, intuición, relación positiva o de agrado de los evaluadores hacia alguien en específico y tener un trato equitativo con todos los candidatos. (González, 2015).

4.3 Objetivo General

Diseñar un modelo de Selección por Competencias para una empresa de servicios de comunicación móvil.

4.4 Objetivos Específicos

4.4.1) Describir el proceso actual de selección de personal de una empresa de servicios de comunicación móvil.

4.4.2) Identificar las competencias requeridas que debe poseer un candidato para desempeñarse satisfactoriamente en el área comercial de la empresa.

4.4.3) Definir las competencias requeridas en el perfil del puesto y los grados de cada una.

4.4.4) Establecer las herramientas con las cuales se realizará la selección por competencias en el área comercial de la empresa.

4.5 Procedimiento

El proceso inicia cuando la Gerencia del área comercial de la empresa determina la necesidad de ampliar la plantilla de personal o se necesitan cubrir vacantes por reposición de personal (debido a alguna promoción, rescisión de contrato, renuncia voluntaria, etc.). Se envía al departamento de Recursos Humanos específicamente al área de reclutamiento y selección la requisición de personal.

La propuesta de un modelo de selección de personal por competencias consta de seis fases, las cuales se muestran en la siguiente figura:



Figura 9. Propuesta de modelo de selección de personal por competencias. (Elaboración propia).

El objetivo de cada fase se describe a continuación:

Fase 1 Análisis, descripción y perfil del puesto: Si la empresa no cuenta con esta información, será importante realizar un análisis de puesto para establecer la descripción y especificación del puesto.

Fase 2 Identificación de competencias: Que debe poseer la persona para incorporarse al área comercial de la empresa.

Fase 3 Definición de competencias: Requeridas por el perfil del puesto, así como el grado de cada una.

Fase 4 Diseño de las herramientas para evaluar competencias: Ejercicio de *role playing* y un modelo de entrevista por competencias estructurada, con la finalidad de identificar las competencias buscadas y evaluar a todos los candidatos bajo los mismos criterios.

Fase 5 Integración de una batería psicológica: Se propondrá una batería psicológica específica para el puesto.

Fase 6 Proceso final de selección de personal por competencias: Se planteará la propuesta del modelo de selección de personal por competencias.

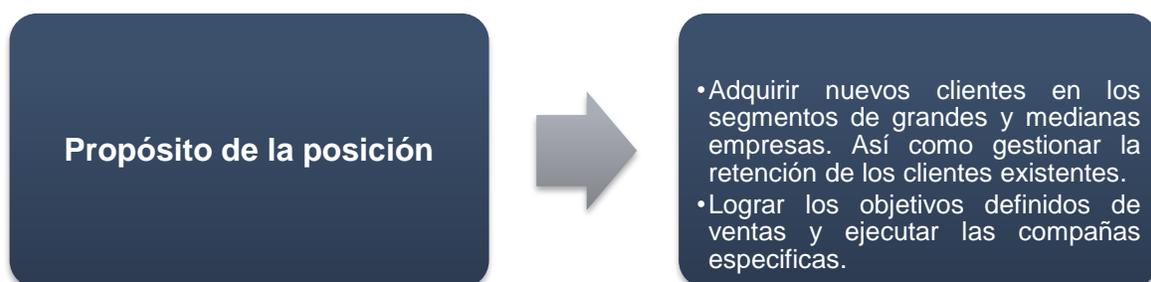
A continuación, se desarrolla cada una de las fases de la propuesta del modelo de selección de personal por competencias en el área comercial de una empresa especializada en servicios de comunicación móvil, para el puesto Ejecutivo de Venta Empresarial:

Fase 1 Análisis, descripción y perfil del puesto

Para definir las competencias presentes en una persona para tener un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo es necesario conocer las actividades que desempeña. Si una empresa no cuenta con una definición clara de dichas actividades, el primer paso será realizar un análisis y descripción de puesto.

Fase 2 Identificación de competencias

Para realizar la propuesta de selección por competencias en el área comercial de una empresa de telecomunicaciones, se toma como base la descripción del puesto Ejecutivo de Venta Empresarial Senior. El objetivo y las especificaciones del puesto definidos en el perfil del puesto utilizado por la empresa es el siguiente:



Requisitos/ Conocimientos	Competencias Requeridas	Atributos Personales
<ul style="list-style-type: none"> •Licenciatura (Mínimo pasante) •Microsoft Office •2-3 años de experiencia en ventas, preferible sector telecomunicaciones, cartera de empresas medianas a grandes 	<ul style="list-style-type: none"> •Negociación •Presentación oral y escrita •Habilidad para vender a clientes existentes y nuevos •Entender las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> •Persuasión •Empatía •Orientación al servicio •Orientación al proceso

Figura 10. Objetivo y especificación del puesto propuesta por una empresa de comunicaciones móviles. (Elaboración propia).

Se consideran los atributos personales referidos en la especificación de puesto también como competencias.

De esta manera se ajustan las competencias planteadas por la empresa y se propone una redefinición con base en los siguientes puntos:

- ❖ **Negociación:** Relacionada directamente con el éxito en el área de ventas, es un proceso de comunicación donde el objetivo es establecer acuerdos en beneficio de ambas partes; se mantiene como se presenta en el perfil del puesto de la empresa.
- ❖ **Presentación oral y escrita:** Interviene la comunicación oral y escrita con el fin de transmitir información a los clientes con un objetivo específico; esta competencia será planteada con el nombre “presentación de soluciones comerciales”.
- ❖ **Habilidad para vender a clientes existentes y nuevos:** La habilidad de una persona para realizar un proceso de venta exitoso está determinada por la presencia de diferentes competencias, es decir, la capacidad para vender es el conjunto de herramientas que la persona posee y no la competencia en sí misma para llevar a cabo dicho proceso exitosamente. Por ese motivo se prescinde la evaluación de esta especificación.

- ❖ Entender las necesidades del cliente: Se plantea hablar de la competencia “orientación al cliente”, ya que además incluye la detección y satisfacción de las necesidades del cliente, etc. lo cual proporciona un panorama más amplio con respecto a los comportamientos de un vendedor en esta competencia.
- ❖ Persuasión: La persuasión es la capacidad para intencionalmente hacer que una persona acepte un punto de vista voluntariamente. De acuerdo a una revisión en la literatura, la competencia asociada a este propósito se define como “Impacto e Influencia”.
- ❖ Empatía: O “capacidad de entender a los demás”, como se abordará en el presente trabajo, se refiere a la capacidad de percibir y comprender a otra persona y actuar en consecuencia.
- ❖ Orientación al proceso: Un proceso está determinado por lo que se hace, es una serie de pasos o tareas de una actividad y por tanto no es determinante del talento de una persona para vender exitosamente, se plantea en su lugar “orientación a los resultados” que, de manera general, considera la capacidad de una persona para concretar resultados.
- ❖ Orientación al servicio: Evaluando las competencias orientación al cliente y capacidad de entender a los demás se cubre con la especificación “hacia el cliente” que incluye la atención o servicio brindados; por ese motivo a modo de no ser repetitivo, se prescinde de la evaluación de esta competencia.

Finalmente, con base en la redefinición de las competencias señaladas en el perfil del puesto Ejecutivo de venta empresarial senior las competencias a considerar para ser evaluadas en el proceso de selección son las siguientes:



Figura 11. Competencias definidas para el puesto Ejecutivo de venta empresarial. (Elaboración propia).

Fase 3 Definición de competencias y sus grados

Una vez establecidas las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, se definen y analizan en grados.

Para definir los grados de cada competencia se utilizarán los niveles propuestos por Alles (2006):

- A. Alto o desempeño superior.** Desempeño superior o encima del promedio.
- B. Bueno.** Promedio.
- C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.** Se relaciona con la definición de Spencer y Spencer (1993 en Alles, 2006)

significa un nivel 'mínimo aceptable' de desempeño que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto.

D. Insatisfactorio. No alcanza el nivel mínimo requerido.



Con base en Alles (2006) a continuación se define cada competencia y los grados de cada una de forma conceptual y de evaluación de acuerdo con Alles (2005). La definición conceptual permite tener un marco teórico de referencia de lo esperado en cada grado. La definición de evaluación permitirá a los evaluadores identificar las conductas necesarias para determinar la presencia y el grado de cada competencia o su ausencia, facilitando la valoración y reduciendo la subjetividad:

NEGOCIACIÓN: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión empleando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se enfoca en el problema y no en la persona.

Grados de competencia - Definición conceptual	
A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser requerido por otros para participar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones en que participa, en concordancia con los objetivos de la empresa.
C	Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la empresa, pero no siempre considerando el interés de los demás.
D	Capacidad para atender los objetivos de la organización y conseguir acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Investiga y pregunta para obtener la mayor cantidad de información posible acerca del cliente. Entiende la necesidad del cliente y toma en cuenta sus intereses. Se enfoca en el problema del cliente sin involucrarse en temas personales ni emocionales. Se enfoca en los intereses de ambas partes, encuentra puntos en común. Logra persuadir al cliente y “vender” sus ideas. Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes.
B	Posee información acerca del cliente (investigó previamente). Se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes. Expresa cada aspecto en la interacción con el cliente como una búsqueda de criterios objetivos. Es firme en sus planteamientos, pero también flexible para analizar posiciones nuevas. Se comunica adecuadamente de forma verbal y no verbal (gestos, postura corporal, tono de voz).
C	Busca obtener información sobre los intereses del cliente y guía su interacción de acuerdo al estilo del cliente. Es cordial y respetuoso. Plantea acuerdos beneficiosos, puede perder de vista los intereses del cliente y se enfoca en los propios. Se muestra objetivo y enfrenta argumentos prejuiciosos con solvencia.
D	Dificultad para enfrentar argumentos, basa su efectividad en su carisma maneja mejor las relaciones interpersonales. Utiliza la misma estrategia sin importar el caso particular. Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta, servicio, solución desarrollada, etc. agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente de manera oral y escrita identificando las características de los oyentes, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Grados de competencia – Definición conceptual	
A	Capacidad para asegurarse de que sus presentaciones contienen las respuestas que las personas esperan escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Habilidad para generar interés, entusiasmo, credibilidad y obtener un firme compromiso de los participantes.
B	Capacidad para presentar y comunicar claramente aspectos del negocio, enfocándose en aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Habilidad para generar un fuerte impacto e interés por las propuestas que realiza.
C	Capacidad para presentar y comunicar claramente el valor agregado, haciendo énfasis en los beneficios del producto o servicio tendrán en el negocio del cliente. Habilidad para utilizar adecuadamente estrategias de persuasión.
D	Capacidad para comunicar claramente el negocio a través de una presentación estándar, enfatizando aspectos positivos del producto o servicio de la empresa. Cuando no tiene una respuesta existe el compromiso de investigar y proporcionar la información en el menor tiempo posible.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Prepara y presenta una propuesta que contiene las ventajas y beneficios del producto o servicio que ofrece la empresa además de la relación costo/beneficio de la implementación. Tiene gran fluidez verbal (expresa ideas ágilmente, con facilidad y espontaneidad), se comunica claramente (adapta su lenguaje al tipo de cliente). Realiza la presentación del producto o servicio con recursos audiovisuales. Invita al cliente a participar y dar su opinión sobre los beneficios del producto o servicio. Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas y responde claramente con argumentos acertados. Con su presentación logra influir en la forma que el cliente piensa y actúa, en función de sus objetivos, produce entusiasmo y crea confianza.
B	Prepara y realiza presentaciones adecuadas. Comunica con solvencia las características y beneficios del producto o servicio. Se expresa clara y fluidamente, se apoya con diferentes herramientas como presentaciones interactivas y material promocional. Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presenta argumentos claros y convincentes. Logra impactar al cliente con sus presentaciones, provoca aceptación y entusiasmo.
C	Expone los beneficios fundamentales del producto o servicio que ofrece, explica sus ventajas y desventajas. Logra resolver las objeciones del cliente con explicaciones claras. Utiliza métodos de comunicación adecuados tanto verbales como audiovisuales y logra convencer e interesar al cliente.
D	Comunica los beneficios del producto o servicio al cliente. Responde a las objeciones planteadas, no resuelve dudas específicas, las envía con el especialista en el tema. Realiza presentaciones ambiguas, poco claras y no generan interés.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Grados de competencia – Definición conceptual	
A	Capacidad para establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Habilidad para buscar y obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
B	Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus solicitudes y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.
C	Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus solicitudes y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.
D	Capacidad para atender con rapidez las necesidades del cliente y soluciones problemas eventuales cuando esté a su alcance.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades. Explora nuevas necesidades del cliente y busca la forma de satisfacerlas. Evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. Soluciona rápidamente los problemas que el cliente encuentra en el producto o servicio de la empresa. Está atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas del cliente. Está disponible para el cliente, excede sus requerimientos, mantiene excelentes relaciones con ellos, les genera un sentimiento de que son lo más importante para la empresa. Realiza propuestas orientadas a otorgar beneficios en los productos.
B	Se informa sobre las necesidades del cliente, explora sus inquietudes o problemas. Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente. Se preocupa por el cliente cuando esté pasa por una crisis. Escucha atentamente las quejas e inquietudes del cliente. Hace más de lo que normalmente el cliente espera, es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas. Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades del cliente.
C	Tiene un trato cordial y amable con el cliente, se interesa por él como persona. Comprende rápidamente las necesidades del cliente y da respuesta a sus requerimientos. Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer sus necesidades. Realiza el seguimiento de las necesidades del cliente para cumplir con sus requerimientos.
D	Es servicial, atento y respetuoso con el cliente. Responde rápidamente a problemas sencillos con una respuesta aprendida. No investiga acerca de las necesidades o expectativas del cliente. Tiene interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes. Tiene dificultad para interpretar los requerimientos del cliente.

IMPACTO E INFLUENCIA: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado en los demás, persuadirlos, convencerlos, influir o impresionar con el objetivo de conseguir que realicen determinadas acciones.

Grados de competencia – Definición conceptual	
A	Capacidad para utilizar estrategias complejas y adaptadas a determinada situación. Crear cadenas de influencia indirecta: influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, formando cadenas de influencia entre personas clave.
B	Capacidad para utilizar a expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia directa). Influir en los demás en diversas circunstancias, aún las más difíciles.
C	Capacidad para realizar acciones encaminadas a persuadir a otros en una conversación o presentación utilizando información relevante.
D	Capacidad para producir un impacto o efecto determinado, calculando la influencia que sus declaraciones provocarán en los demás.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Entiende la verdadera motivación del cliente. Habla con tono seguro, viste de traje ejecutivo, mantiene una postura abierta (erguida y relajada, brazos y piernas no separan o crean una barrera, es decir no los cruza). Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en el cliente. Logra acuerdos y crea compromiso con el cliente, actuando con respeto y calidez (trato cordial, amable, accesible).
B	Su imagen y presencia es cuidada, denota pulcritud. Mantiene el control en posibles puntos problemáticos durante un intercambio de ideas. En una negociación se conduce con seguridad y firmeza. Llegar a acuerdos manteniendo su postura inicial con una comunicación cordial y abierta. Identifica a las personas clave y expone sus argumentos.
C	Con el uso de herramientas adecuadas persuade al cliente (éste voluntariamente acepta la forma de pensar, situación o postura planteada). Se conduce con respeto y abierto a sugerencias. En negociaciones complicadas, se desvía de su objetivo y permite concesiones a veces no tan beneficiosas para la empresa.
D	Convince al cliente dentro de una situación conocida, mismos argumentos. Es cuidadoso con el efecto de sus palabras. Se muestra inseguro o dubitativo (duda) frente a clientes firmes. Tiene una imagen personal cuidada, adecuada.

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos y/o intereses de otras personas, aunque no hayan sido expresados o lo hayan hecho parcialmente.

Grados de competencia – Definición conceptual	
A	Capacidad para comprender los intereses de otras personas, modificando la propia conducta -dentro de lo establecido por la empresa- ayudando a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Capacidad para comprender los problemas, sentimientos y preocupaciones de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Capacidad para tomar en cuenta las señales de emociones o pensamientos de otras personas con el fin de realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D	Presenta cierta dificultad para comprender o percibir estados de ánimo, manifiesta incompreensión o sorpresa frente a las acciones o emociones de otras personas.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Entiende lo que otra persona siente (se muestra preocupado por los problemas del cliente, muestra interés, escucha activa, adecua su comportamiento a los gestos, tono de voz, estado emocional del cliente), cede su posición cuando es conveniente. Abierto al diálogo, escucha en toda circunstancia y hace recomendaciones acertadas y objetivas sobre temas que le someten a consideración. Al resolver un problema planteado por el cliente es observador y equilibrado (reacciona con moderación ante estímulos externos). Escucha los puntos de vista del cliente y los resuelve acertadamente preservando un buen clima de trabajo.
B	Aborda sin prejuicios los problemas presentados, es imparcial ante los argumentos del cliente (es objetivo, ve las situaciones en su justa medida), a veces deja de lado sus intereses o planteamiento inicial. Es reflexivo, se conduce con equilibrio (reacciona con moderación ante estímulos externos), tiene un manejo adecuado de sus emociones y es abierto al diálogo. Se preocupa por ser entendido para evitar segundas interpretaciones, transmite sentimientos genuinos. Identifica los límites del cliente y cede para preservar la armonía.
C	Se interesa por conocer qué le pasa al cliente respecto a un tema en cuestión y revisa su posición. Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos. Preserva un buen clima de trabajo y está atento que no se generen grandes conflictos. Está abierto al diálogo. Comprende los comportamientos de otros y justifica su accionar, cuida la armonía.
D	Se involucra en disputas lo cual provoca reacciones negativas. Es inflexible, tiene ideas preconcebidas que cierran el diálogo. Considera que siempre tiene la razón. Actúa con dureza sin contemplar el daño que causa en los demás. En tabla una comunicación centrada en temas laborales o técnico sin interesarse o preguntar acerca de las motivaciones del cliente. Interpreta inadecuadamente las posturas del cliente.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: 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.

Grados de competencia – Definición conceptual	
A	Capacidad para crear un ambiente organizacional que propicie la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para desarrollar o modificar procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Es considerado un referente en esta competencia
B	Capacidad para lograr y sobrepasar los estándares de desempeño y plazos marcados, fijando para sí y/o los demás parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, utilizando indicadores para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	Capacidad para realizar cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras al no estar satisfecho con el desempeño actual. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo adecuadamente, expresa frustración ante la ineficiencia o pérdida de tiempo sin encarar mejoras. Capacidad para marcar los tiempos en la realización de trabajos.

Grados de competencia – Evaluación	
A	Tiene un alto nivel de compromiso con el cliente y con las estrategias de la organización. Trabaja eficientemente (puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, organización), asume la responsabilidad de tareas, tiene presente el impacto de sus acciones y un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos. Supera los obstáculos, realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, se mantiene firme en un proyecto hasta completarlo. Excede los objetivos fijados para su puesto, mantiene un alto nivel de desempeño, genera ahorro de recursos.
B	Desarrolla las actividades en el tiempo planteado, logra objetivos fijados y alcanza metas en las fechas determinadas. Es perseverante para alcanzar metas y objetivos (a pesar de negativas por parte del cliente, obstáculos, frustración, etc.). Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo. Actúa efectivamente bajo presión.
C	Responde en los plazos establecidos a los objetivos planteados. Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones. Evalúa propuestas o sugerencias y adopta aquellas que implican mejoras. Tiene dificultad en controlar situaciones de presión, pero no impide alcanzar objetivos.
D	Se atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario. Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas. Adecua su forma de trabajo cuando se lo solicitan. Dificultad para cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos.

Los grados de una competencia servirán como guía a los coordinadores para determinar o evaluar si una persona presenta determinada competencia y determinar en qué grado la domina. De esta manera elegir al candidato que tenga una puntuación más alta o domine mejor las competencias requeridas para el puesto.

Fase 4 Diseño de las herramientas para evaluar competencias

ROLE PLAYING

Objetivo general: Evaluar en una situación real la presencia o ausencia de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto Ejecutivo de venta empresarial senior de una empresa de servicios de comunicación móvil.

Participantes: El ejercicio del role playing estará integrado por:

- ✓ Tres coordinadores de venta directa o empresarial. Cada coordinador interpretará un rol o papel por dos competencias de las requeridas, con el fin de determinar la presencia o ausencia y el grado de cada competencia. Los coordinadores evaluarán cada una de las competencias.
- ✓ El candidato o los candidatos. Realizarán la labor de venta a los coordinadores, simulando que ellos son los clientes a quienes se les venderá.
- ✓ Coordinador y observador. El psicólogo organizacional será quien esté a cargo de coordinar el ejercicio y adicionalmente también evaluará si cada competencia está presente o ausente y en qué grado se encuentra.

Desarrollo: El ejercicio de role playing se desarrolla de la siguiente manera:

- ✓ **Bienvenida:** El psicólogo organizacional da la bienvenida a los candidatos y explica en que consiste el ejercicio.
- ✓ **Asignación de roles:** Se asigna a cada participante el rol que tendrá en el ejercicio, los roles asignados son los siguientes:

Rol 1 evaluado:

- Usted es un ejecutivo de ventas de servicios de telecomunicaciones de una empresa a nivel internacional, cuyo objetivo es comercializar los productos y/o servicios de la empresa a un sector de pequeñas y medianas empresas. Se presenta ante los encargados de la empresa y/o responsables de tomar la decisión, para realizar el proceso de venta y poder cerrar negocio lo cual contribuirá a alcanzar sus objetivos personales de venta y los de la empresa.

Rol 2 evaluador. *Negociación e Impacto e influencia:*

- **Negociación:** Usted es un cliente complicado, está acostumbrado a ganar y obtener siempre los mejores beneficios. Se muestra insatisfecho con los beneficios del producto o servicio y busca a toda costa obtener un precio más bajo, tiempos de entrega en un plazo más corto, beneficios adicionales, etc.

- Impacto e influencia: Además usted es un cliente firme, tiene criterios establecidos con respecto al producto o servicio ofrecido, no se deja convencer fácilmente por los argumentos que se le presentan.

Rol 3 evaluador. Capacidad de entender a los demás y Orientación al cliente:

- Capacidad de entender a los demás: Usted es un cliente introvertido e indeciso, tiene muchas dudas con relación al producto o servicio que se ofrece, es muy concreto en sus respuestas.
- Orientación al cliente: Usted es un cliente que busca que todas sus necesidades sean resueltas como prioridad, la atención recibida en un aspecto fundamental para tomar una decisión de compra.

Rol 4 evaluador. Presentación de soluciones comerciales y Orientación a resultados:

- Presentación de soluciones comerciales: Usted es un cliente objetivo que ya cuenta con información previa acerca del producto o servicio ofrecido, así como de la competencia, realizará preguntas específicas con base en los objetivos de su negocio.
- Orientación a resultados: Usted es un cliente que no está muy interesado en el producto o servicio ofrecido, ya que un vendedor de la competencia le está ofreciendo, a su criterio, mejores beneficios.

Coordinador y observador:

- El papel que juega el psicólogo organizacional es el de coordinar el ejercicio de *role playing* además de realizar la evaluación de las competencias observadas en cada candidato para consensar sus observaciones con las de los coordinadores de venta.
- ✓ **Tiempo establecido:** Se establece un tiempo máximo de 30 minutos, distribuidos en 10 minutos por cada dos competencias que deberán ser planteadas por los coordinadores de venta.

✓ **Finalización del ejercicio y consenso:**

Cada evaluador contará con tres formatos, los cuales son los siguientes:

- 1) Formato de *Role Playing*: Se especifica el objetivo, desarrollo del ejercicio, descripción de roles y tiempo establecido para evaluar cada competencia. (Ver anexo 6, página 148).
- 2) Registro de evaluación de competencias en *role playing*: En este formato cada integrante del panel evalúa y registra el grado de cada competencia mostrado en el desarrollo del ejercicio. (Ver anexo 7, página 149).
- 3) Guía para evaluar los grados de competencia: Se especifican los comportamientos ubicados en cada grado de una competencia, es una guía para determinar el grado de cada competencia presente en el candidato. (Ver anexo 5, página 145).

Al término del ejercicio se agradece al candidato por su participación, se explica el proceso de valoración de resultados y se resuelven las dudas surgidas para cerrar esta etapa. Cada integrante del ejercicio registra su evaluación en el formato de registro de evaluación de competencias en *role playing*. Posteriormente cada uno de los coordinadores junto con el psicólogo laboral expone y justifica su evaluación para llegar a un consenso final en la calificación.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA POR COMPETENCIAS

Se propone el modelo de una entrevista estructurada por competencias que servirá de guía para evaluar de manera objetiva y equitativa a cada candidato.

Para su realización se utilizarán los siguientes tres formatos:

- 1) Guía de entrevista estructurada por competencias: Es una guía donde se sugieren cuatro preguntas por cada competencia, las cuales están relacionadas con los comportamientos requeridos para tener un desempeño superior en un puesto de trabajo. (Ver anexo 8, página 150).
- 2) Registro de evaluación entrevista estructurada por competencias: Los resultados de la entrevista se registran en este formato, se evalúa el grado

de la competencia mostrado y los comportamientos mencionados por el candidato en entrevista que justifican la evaluación. (Ver anexo 9, página 151).

- 3) Guía para evaluar los grados de competencia: Se especifican los comportamientos ubicados en cada grado de una competencia, es una guía para determinar el grado de cada competencia presente en el candidato. (Ver anexo 5, página 145).

Para García, Hierro y Jiménez (2001) el encuentro con el entrevistado es importante tanto como el fondo o desarrollo de la entrevista, una de las cuestiones que se plantea es si el trato dado al entrevistado será de tú o de usted. Lo cual se amoldará al tipo de candidato de acuerdo a dos aspectos:

- ❖ Se tuteará al candidato si se quiere crear un ambiente informal o ganar la confianza del entrevistado.
- ❖ Se dirigirá de usted si se pretende la entrevista tenga un carácter formal o se quiere mantener la distancia con el candidato.

Con base en los puntos anteriores, a continuación, se presenta la guía de entrevista estructurada por competencias:

NEGOCIACIÓN:

1. Platícame de alguna negociación difícil que se te haya presentado. ¿Por qué fue difícil esa negociación en particular?
2. ¿Cuál fue el resultado de dicha negociación?
3. Menciona una situación donde la negociación se haya realizado con una persona de trato desagradable. ¿Cómo lo manejaste?
4. Platícame ¿Qué haces antes de una cita con un cliente para negociar o establecer acuerdos?

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES:

1. Pláticame de una presentación exitosa que realizaste a clientes potenciales. ¿Cómo la preparaste? ¿Cuál fue el resultado?
2. Pláticame de una presentación no exitosa. ¿Qué piensas que fue lo que falló? ¿Qué aprendizaje tienes de esa experiencia?
3. Pláticame una situación donde el cliente haya perdido interés en tu exposición. ¿Utilizas algún material de apoyo para realizar tus presentaciones al cliente?
4. Pláticame una situación donde hayas entregado una presentación por escrito al cliente, acerca del producto o servicio que la empresa comercializa. ¿Cómo preparaste esa presentación? ¿Qué cambios concretos hiciste entre la presentación oral y la escrita?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

1. Pláticame una situación donde un cliente haya quedado satisfecho con la atención que le brindaste y te lo haya expresado. ¿Qué acciones tomaste para conseguir este resultado? Para ti ¿cuál es la definición del concepto de “atención al cliente”?
2. Pláticame una situación en la cual un cliente te haya demandado pronta respuesta a sus necesidades. ¿Qué fue lo que hiciste?
3. ¿Cuál fue el último cliente que perdiste? ¿Por qué razón?
4. Pláticame un caso específico donde tuviste que hacer un esfuerzo adicional para conocer las necesidades del cliente.

IMPACTO E INFLUENCIA:

1. Pláticame una situación o experiencia donde te sentiste escuchado mientras hablabas.
2. Háblame acerca de una situación donde influiste de algún modo en un cliente para que tomará una decisión o actuará de determinada manera. ¿Cómo lo conseguiste?

3. Platícame una anécdota positiva donde alguien o algunas personas tomarán en cuenta tu opinión. ¿A qué atribuyes que tu opinión fuera tomada en cuenta?
4. Platícame una situación donde no calculaste la influencia o impacto de tus palabras ante un cliente y provocó en él una reacción desfavorable. ¿Qué hiciste después?

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS:

1. ¿Las personas han recurrido a ti en algún momento para hablar sobre temas personales? Proporcióname un ejemplo.
2. Platícame una situación donde una persona cercana a ti, te haya planteado un problema de cualquier índole. ¿sabías que algo pasaba o fue totalmente inesperado?
3. Platícame una situación específica donde hayas identificado los problemas e intereses de un cliente. ¿Qué hiciste para darle solución?
4. Platícame acerca de las fortalezas que identificaste en la última persona a la cual le realizaste un proceso de venta. Y ¿cuáles eran sus debilidades?

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:

1. Platícame alguna aportación que hayas hecho para mejorar la eficiencia organizacional.
2. Platícame acerca de una situación donde te has sentido insatisfecho con tu desempeño. ¿Qué medidas tomaste al respecto?
3. Háblame del logro más importante en el último periodo de evaluación. ¿Qué planes de acción tomaste para lograrlo? O ¿Qué consideras hizo falta para cumplir con los objetivos planteados?
4. En alguna ocasión por parte de gerencia se han realizado cambios con relación a nuevas metas establecidas. ¿Cuál fue tu reacción?

Fase 5. Integración de una batería psicológica

La integración de la batería psicológica se hace con base en las evaluaciones relacionadas con las competencias buscadas, se consideran los aspectos, rasgos o características que mide.

Las competencias son resultado de la experiencia, pero se adquieren en función de estar presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, de esta manera, se tienen en cuenta también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, determinadas competencias. (Lévy-Leboyer, 2003).

Con base en lo anterior, la batería psicológica propuesta para evaluar con un enfoque de las competencias necesarias para el puesto ejecutivo de venta empresarial, se conforma por las siguientes pruebas psicométricas:

- ❖ **Terman Merrill**
- ❖ **BFQ Cuestionario Big Five**
- ❖ **16 FP. Cuestionario Factorial de Personalidad**
- ❖ **CompeTEA**

A continuación, se detallan las evaluaciones:

Terman Merrill. (L.M. Terman) Es una prueba que tiene como objetivo medir el coeficiente intelectual de las personas, está estructurada en diez series:

- ✓ **Serie I Información:** Este subtest está orientado para detectar cuanta información ha abstraído el individuo de su medio ambiente.
- ✓ **Serie II Juicio:** Implica la capacidad de juicio para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica. Puede también indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas.
- ✓ **Serie III Vocabulario:** Implica la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente.

- ✓ **Serie IV Síntesis:** Requiere conceptualizar los principios de las cosas a través de la clasificación con base a su importancia, la organización del material y la selección con base en una lógica establecida. Puntajes altos objetividad para apreciar el medio ambiente.
- ✓ **Serie V Concentración:** Habilidad de la persona para manejar operaciones de tipo aritmético, refleja la práctica y experiencia de manejar cantidades y problemas basados en las matemáticas, la persona hace uso de su atención y concentración para atender el problema, manejarlo mentalmente y encontrar un resultado.
- ✓ **Serie VI Análisis:** Encontrándose como operación fundamental de inteligencia la comprensión y el sentido de frases, con puntuaciones altas se encuentran personas con cultura amplia, comprensión ágil de la lectura y juicio acertado de la realidad.
- ✓ **Serie VII Abstracción:** Implica una analogía en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas. Se necesita conceptualizar el razonamiento sobre una base de clasificación y vocabulario adecuado. Con puntajes altos se encontrarán personas con facilidad de palabra y precisión en la utilización de conceptos, ágiles en la elección entre alternativas.
- ✓ **Serie VIII Planeación:** Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases. Los puntajes altos los tendrán personas rápidas para buscar solución a los problemas, creativos y con iniciativa.
- ✓ **Serie IX Organización:** La serie mide la rapidez de conceptualización, procediendo a realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos mismos. Puntajes altos se verán en personas ágiles para comprender significados de conceptos y palabras, con visión para clasificar y encontrar diferencias en los materiales que manejan.
- ✓ **Serie X Atención:** Mide el razonamiento basado en cantidades, el individuo requiere analizar las partes de un todo para encontrar la respuesta. Puntajes altos se observan en personas con habilidad y experiencia en el manejo de

números y símbolos, puede atender un trabajo y permanecer largo tiempo en el aún ante la presión del tiempo.

Tiempo de aplicación: 35 minutos.

Para las competencias requeridas por el perfil del puesto de ejecutivo de venta empresarial, con relación a la facilidad de comunicación oral y escrita esta prueba mide vocabulario que es un indicador de la riqueza o ausencia de vocabulario, nivel de cultura general, etc. indispensables para una correcta transmisión de ideas a clientes potenciales. Evalúa capacidad para enfocarse y encontrar soluciones, abstracción, ajuste hacia normas sociales, etc.

BFQ Cuestionario *Big Five*. (Caprara, Barbaranelli y Borgogni). González (2015) señala que evalúa la personalidad con base en el modelo de los Cinco Grandes de la estructura de la personalidad, midiendo las siguientes dimensiones:

- ✓ **Energía:** inherente a una visión confiada y entusiasta de múltiples aspectos de la vida, principalmente de tipo interpersonal.
- ✓ **Afabilidad:** preocupación de tipo altruista y de apoyo emocional a los demás.
- ✓ **Tesón:** propia de un comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.
- ✓ **Estabilidad emocional:** rasgo de amplio espectro, con características tales como capacidad para afrontar los efectos negativos de la ansiedad, de la depresión, de la irritabilidad o de la frustración.
- ✓ **Apertura mental:** sobre todo de tipo intelectual ante nuevas ideas, valores, sentimientos e intereses.

Incluye una escala de **Distorsión** para detectar posibles intentos de dar una imagen alterada, buena o mala.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Esta prueba mide, dentro de las competencias requeridas para el puesto Ejecutivo de venta empresarial, la preocupación de tipo altruista y apoyo emocional a los demás que está relacionada con la competencia Orientación al cliente y Capacidad

de entender a los demás, mide comportamiento de tipo perseverante implicado en la competencia Orientación a resultados. Como *plus* mide capacidad para afrontar la frustración, visión confiada y entusiasta por diversos aspectos de la vida principalmente interpersonales y apertura a nuevas ideas, sentimientos e intereses; los cuales son aspectos relacionados con la capacidad de un vendedor para tolerar la frustración que puede presentarse, el establecimiento de relaciones interpersonales y la apertura a nuevas ideas por la diversidad de clientes con quienes se trata.

16 FP. Cuestionario Factorial de Personalidad. (R.B. Cattell, A. K. S Cattell y H. E. P. Cattell). González (2015) señala evalúa la personalidad según la teoría de Cattell a través de 16 factores o escalas primarias:

- ✓ Afabilidad
- ✓ Razonamiento
- ✓ Estabilidad
- ✓ Dominancia
- ✓ Animación
- ✓ Atención a las normas
- ✓ Atrevimiento
- ✓ Sensibilidad
- ✓ Vigilancia
- ✓ Abstracción
- ✓ Privacidad
- ✓ Aprensión
- ✓ Apertura al cambio
- ✓ Autosuficiencia
- ✓ Perfeccionismo
- ✓ Tensión

Incorpora una escala de «deseabilidad social» (Mi), otra de infrecuencia (IN) y otra de «aquiescencia» (AQ) para controlar los sesgos en las respuestas. También proporciona una

visión general de cinco dimensiones las cuales tienen gran paralelismo con el modelo de los Cinco Grandes (*Big Five*).

Tiempo de aplicación: 35-45 minutos.

Incorporar una prueba psicométrica de personalidad como el 16 FP brinda la posibilidad de medir rasgos de personalidad en diferentes factores relacionados a las características del puesto vacante para tener un desempeño satisfactorio. En ese sentido se puede mencionar la evaluación de empatía, capacidad de solucionar problemas, asertividad, atención a normas, perseverancia, adaptabilidad, confianza en sí mismo, paciencia, estabilidad emocional, apertura al cambio, etc. involucrados con las competencias requeridas.

CompeTEA. (Arribas y Pereña). González (2015), señala que evalúa 20 competencias reunidas en cinco áreas:

- ✓ **Área intrapersonal:** autocontrol, estabilidad emocional, seguridad en sí mismo y resistencia a la adversidad.
- ✓ **Área interpersonal:** comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia y trabajo en equipo.
- ✓ **Área desarrollo de tareas:** iniciativa, innovación y creatividad, orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones.
- ✓ **Área entorno:** conocimiento de la empresa, visión, orientación al cliente, apertura e identificación con la empresa.
- ✓ **Área gerencial:** delegación, dirección, liderazgo y planificación.

Además de una escala de **sinceridad** y **dos índices cualitativos:** delegación y creatividad.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Esta prueba mide cinco de las seis competencias requeridas para el puesto ejecutivo de venta empresarial senior, distribuidas en el área interpersonal (comunicación, negociación, influencia), área desarrollo de tareas (orientación a resultados) y área entorno (orientación al cliente).

Fase 6. Proceso final de selección de personal por competencias

El proceso final con base en la propuesta de selección de personal por competencias en una empresa de servicios de comunicación móvil en el puesto Ejecutivo de venta empresarial senior en su área comercial, se desarrolla de la siguiente manera:



Figura 12. Propuesta de proceso final de selección por competencias. (Elaboración propia).

1) Vacante: El proceso inicia cuando la gerencia del área comercial envía la requisición de personal al área de Recursos Humanos, donde se informa la necesidad de cubrir un puesto vacante.

2) Selección: Después de realizar el reclutamiento da inicio el proceso de Selección, el cual se desarrolla de la siguiente manera:

3) Filtro telefónico: Se contacta vía telefónica a los candidatos interesados en la vacante los cuales enviaron Curriculum, se presentaron directamente a dejar solicitud o CV o han sido referidos por personal interno de la empresa. En este filtro se revisan aspectos generales del perfil del puesto como escolaridad, pretensión económica, domicilio y tiempo de experiencia en el área, se comentan las generalidades del puesto vacante y si hay interés de ambas partes se cita a entrevista presencial.

4) Entrevista estructurada por competencias: El psicólogo laboral realiza la entrevista con el apoyo de una guía de entrevista para evaluar con preguntas concretas cada competencia y estandarizar la entrevista a todos los candidatos, además cuenta con un formato de evaluación para registrar la información obtenida. (Ver anexo 8 y 9, páginas 147 y 148).

5) Aplicación de batería psicométrica: Consta de cuatro evaluaciones: Terman Merrill, BFQ Cuestionario Big Five, 16 FP Cuestionario Factorial de Personalidad, CompeTEA. El psicólogo laboral realiza un reporte psicológico donde de integra los resultados de dichas evaluaciones, el reporte es abierto, se hace una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de candidato, con base en los resultados de dicha comparación se determina si el candidato es apto para continuar en el proceso.

6) Estudio socioeconómico: Posterior a la entrevista, los candidatos cuyos resultados hayan sido satisfactorios pasan a esta etapa del proceso, se realiza el estudio socioeconómico para corroborar datos proporcionados en entrevista y se corroboran las referencias laborales de los tres últimos empleos. Se descarta a los candidatos si los datos proporcionados son falsos y/o las referencias laborales son negativas.

7) Examen médico: Se realiza después del estudio socioeconómico ya que supone un costo para la empresa y sólo aquellos candidatos quienes hayan aprobado satisfactoriamente el estudio socioeconómico, serán viables para pasar a esta etapa. Los resultados son confidenciales y solo se informa al área de Recursos

Humanos si hay alguna situación o condición de salud que pudiera afectar directamente al candidato o el desempeño de sus labores.

En esta etapa se seleccionan a los tres mejores candidatos para ser evaluados en el role playing.

8) Role Playing (Juegos de rol): Se realiza a los tres candidatos finalistas quienes hayan aprobado satisfactoriamente las etapas anteriores, esto debido a la inversión de tiempo por parte del área de Recursos Humanos, el área Comercial de la empresa y el candidato. Las competencias a evaluar son: Negociación, Presentación de soluciones comerciales, Orientación al cliente, Impacto e influencia, Capacidad de entender a los demás y Orientación a los resultados.

9) Decisión final: Se realiza mediante un consenso entre los coordinadores de venta quienes participaron en el proceso de selección y el área de Recursos Humanos de la empresa. Se reúnen los resultados de los tres candidatos finalistas en las evaluaciones: entrevista estructurada por competencias, evaluación psicológica y *Role Playing*. Se compara el perfil del puesto con el perfil de los tres candidatos finalistas para determinar quién se adecua mejor a las características requeridas.

La participación del psicólogo es fundamental, en este punto expone a los coordinadores los resultados de las etapas anteriores, entrega a cada coordinador el reporte de la evaluación psicológica, explica las coincidencias con el perfil del puesto y las áreas de oportunidad de cada candidato y proporciona los resultados de la entrevista estructurada por competencias, fundamenta la elección de los candidatos. Junto con los resultados del *role playing* los coordinadores tienen la información necesaria y objetiva para tomar una decisión. Para concentrar los resultados de cada candidato y sus evaluaciones se utiliza el formato de registro de evaluación (Ver anexo 10, página 149), con la finalidad de tener toda la información en un solo formato y facilitar la valoración de la adecuación al puesto de trabajo.

10) Contratación: Hecha la elección del candidato se procede a la contratación.

CONCLUSIONES

El proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa es muy importante, es el filtro de las personas que se incorporarán a ella para contribuir o no al logro de los objetivos establecidos por la dirección, son quienes establecen relaciones con los clientes de la empresa, crean el ambiente laboral, cada persona dentro de su área y puesto de trabajo tiene la capacidad de hacer que las cosas funcionen adecuadamente. Hay empresas que han logrado a través de un proceso de reclutamiento y selección exitoso, convertirse en líderes dentro de su mercado, donde además los candidatos desean emplearse por su prestigio, lo cual la convierte en un referente para otras. De tal manera la tarea del psicólogo organizacional en su función de seleccionar al personal para incorporarse a la empresa adquiere relevancia. Sin embargo, también es cierto que actualmente esta función la desempeñan profesionales con una formación diferente, por esta razón cabe plantearse la posibilidad de validar los parámetros o criterios de dicha selección.

En ocasiones se cuestiona la labor del psicólogo organizacional en la selección, bajo argumentos que señalan se trata de un proceso donde no se aplica la psicología y las decisiones son basadas en criterios subjetivos, es decir sujeto a la opinión de una persona en particular.

En ese sentido, una práctica profesional de calidad y eficaz se fundamenta en conocimientos científicos; lo que sustenta al psicólogo organizacional como “experto” es su base científica, la práctica profesional basada en esos principios son los cimientos para proponer, recomendar, formular estrategias, etc. con el propósito de aumentar el éxito a nivel empresa e individual. Peiró (1994 citado en Salgado, 2008). La formación del psicólogo le permite identificar rasgos de personalidad en entrevista, como por ejemplo introversión, extraversión, estabilidad emocional, etc. y estar en posibilidades de relacionar estas características al desempeño o necesidades de un puesto de trabajo en particular. La calificación y correcta interpretación de pruebas psicométricas y proyectivas también es importante y son indispensables los conocimientos previos para poder hacer un uso adecuado de

estas herramientas. Al respecto, para Dobronich (2011) las pruebas psicológicas deben ser aplicadas por psicólogos, quienes son personas capacitadas para hacerlo. Los psicólogos cuentan con diversos elementos que se complementan entre sí, como la entrevista, los tests y la observación, los cuales brindan mayor información del candidato. Entre muchas otras funciones.

Por otra parte, este proceso está enmarcado por un contexto social y desarrollo tecnológico, no está aislado de los avances tecnológicos y nuevas tendencias en gestión de Recursos Humanos, por esta razón conceptos como Reclutamiento 2.0, 3.0, Employer branding, Networking, Selección por Competencias, etc. se utilizan cada vez con mayor frecuencia, de tal manera que el psicólogo organizacional debe estar en constante adaptación, capacitación, y apertura. Estos nuevos conceptos generalmente son utilizados por empresas grandes y/o a nivel internacional quienes cuentan con los recursos económicos y humanos para su implementación.

En ese sentido actualmente muchas empresas hablan de competencias o sus perfiles de puesto se describen en términos de competencias que debe tener la persona quien cubra determinado puesto vacante. Sin embargo, no todas esas empresas tienen implementado un modelo de gestión de recursos humanos por competencias y por lo tanto un modelo de selección de personal por competencias. Implementar un modelo similar requiere la participación de personas expertas, la preparación y experiencia del psicólogo organizacional es fundamental, definir el termino de competencias, tiempo, desarrollar planes de capacitación, evaluación de desempeño, etc.

Así, se pone de manifiesto la importancia de los conocimientos científicos para diseñar instrumentos de diagnóstico, intervención y valoración. Una herramienta diseñada adecuadamente, por ejemplo, un modelo de selección de personal para una empresa, no se puede improvisar, requiere conocimientos y procedimientos sistemáticos que permitan desarrollar modelos, evaluarlos, validarlos e implementarlos para garantizar calidad y eficacia. (Salgado, 2008).

La importancia de contar con un modelo establecido para la selección de personal posibilita a la empresa para estar al nivel de aquellas que ya han avanzado en este paso, les permite tener un procedimiento estandarizado y objetivo, la selección es acertada y por tanto se reduce la rotación de personal y los costos implicados.

La presente propuesta se desarrolla en un contexto donde la selección de personal se realiza bajo un modelo tradicional, donde se habla o se mencionan las competencias que busca la empresa, sin embargo, no se tiene claro la definición de cada competencia, las conductas involucradas y la manera de evaluarlas, la decisión final por parte de los coordinadores se basa en gran medida en ideas acerca del candidato, coincidencias a nivel personal, que el candidato le haya “caído bien” al coordinador. No existe un proceso estandarizado y objetivo, no hay criterios establecidos para tomar una decisión y ésta se encuentre fundamentada.

La finalidad del presente trabajo es precisamente que la empresa cuente con un modelo de selección de personal por competencias, para evaluar objetivamente las competencias requeridas en el puesto ejecutivo de venta empresarial senior. Identificar las competencias que se busca tenga una persona para desempeñarse satisfactoriamente en un puesto, conocer cuál es su definición y la manera de evaluarlas, permite enfocar, dar un sentido, es una guía al proceso de selección. La propuesta planteada tiene esta intención, ser una guía para identificar al mejor candidato.

Este modelo con las adaptaciones necesarias puede ser utilizado para diferentes puestos existentes en la empresa.

La psicología aplicada al ámbito organizacional tiene un amplio campo de acción y estudio, hablamos de sus implicaciones en un proceso de selección de personal, pero también hay que mencionar su accionar en la salud ocupacional, clima laboral, estrés laboral, el síndrome de *burnout*, *mobbing* o acoso laboral, ergonomía, etc. donde la psicología como ciencia tiene un impacto directo.

Limitaciones y Sugerencias

Al tratarse de una propuesta requiere de la puesta en práctica para evaluar su funcionalidad, tiempo preciso requerido en el proceso, modificaciones, así como la adaptabilidad de los coordinadores en el proceso de evaluación.

En cuanto al número de competencias hasta el momento se han establecido seis, sin embargo, estas pueden sufrir modificaciones en la puesta en práctica.

Se debe contar con la suficiente información acerca de las competencias a evaluar, para determinar objetivamente si un candidato cuenta o no con determinada competencia y el grado en que está presente.

Una limitación teórica es la definición conductual de cada competencia, las cuales no abarcan todo el abanico de comportamientos que puede presentar un candidato.

Si la empresa no cuenta con alguna prueba psicológica de la batería propuesta, la integración de los resultados para seleccionar al candidato idóneo podría verse incompleta.

Una limitación es el tiempo, en ocasiones los tiempos establecidos por las empresas son cortos y eliminan la posibilidad de realizar un proceso completo previamente definido, por esta razón se da el caso de eliminar pasos o se realizan superficialmente para no invertir demasiado tiempo.

La propuesta está diseñada para ser llevada a cabo por un psicólogo organizacional, si fuese realizada por un profesional con una formación diferente se sugiere capacitación para realizar las entrevistas y calificación e interpretación de pruebas psicométricas, como consecuencia los resultados pueden variar.

Por otro lado, se sugiere capacitar por parte del área de Recursos Humanos a los coordinadores de venta a fin de que se realice apegándose al modelo propuesto.

Por último, se sugiere realizar pláticas de sensibilización entre las áreas involucradas en el proceso de selección para reducir la resistencia al cambio al implementar un nuevo modelo de trabajo y reducir la resistencia al cambio que pueda presentarse.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas, gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Barcelona Activa, Ajuntament de Barcelona. (2010). *Cápsula de conocimiento: networking*. Recuperado de http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/18_Networking_ES_Intranet_P22_tcm24-3811.pdf Consultado el 09 de abril de 2016.
- Becerra, M. (2012). *El psicólogo como experto en el reclutamiento y selección de personal*. Tesina de Licenciatura. México UNAM.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Blasco, M., Rodríguez, A., y Fernández, S. (octubre-diciembre 2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002> Consultado el 16 de marzo de 2016.
- Candel, V. (05 de septiembre de 2013). Re: Un Reclutador 2.0 debe ser ante todo social. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/330622/Un-Reclutador-2-0-debe-ser-ante-todo-Social> Consultado el 03 de marzo de 2016.

- Casallas, W. (enero-julio, 2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*. 27(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79911627015> Consultado el 30 de septiembre de 2016.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., y Arenas, F. (julio-diciembre, 2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. 28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf> Consultado el 30 de junio de 2016.
- Chávez, N. (enero-julio 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007 Consultado el 06 de julio de 2016.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. [versión Adobe Reader] Recuperado de: http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administracion-de-recursos-humanos.-CHIAVENATO-8th_redacted.pdf Consultado el 15 de diciembre de 2015.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Conocer, (s.f.). *Qué son los estándares de competencia*. Recuperado de <http://www.conocer.gob.mx/index.php/losestandaresdecompetencia.html> Consultado el 04 de diciembre 2016.

- Costa, C., Corbacho, J. (junio-noviembre, 2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento: Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de employer branding. *Prisma social*, 14, 187-221. Recuperado de http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/tematica/pdf/t_07_linkedin_empresas_187-221.pdf Consultado el 09 de marzo de 2016.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Dobronich, V. (2011). *Búsqueda y selección de los recursos humanos*. Argentina: Valleta ediciones
- García, M. (2012). *Competencias laborales: método para evaluarlas*. México: Trillas
- García, M., Hierro, E., y Jiménez, J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC
- Garrido, L. (18 de marzo de 2013). Re: Funciones del departamento de recursos humanos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/> Consultado el 03 de febrero de 2016.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, (10). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006> Consultado el 18 de junio de 2016.
- Gimeno, T. (20 de noviembre de 2015). ¿Por qué necesitas el employer branding para reclutar perfiles IT? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/por-que-necesitas-el-employer-branding-para-reclutar-perfiles-it> Consultado del 06 de febrero de 2017.
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega Grupo Editor
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno
- Grados, J., Beutelspacher, O., y Castro, M. (2002). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. México: Trillas

- Grados, J. y Sánchez, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno
- Guerrero, C., Valverde, M., y Tatiana M. (enero-marzo, 2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*. 58(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf> Consultado el 20 de enero de 2017.
- Guilà, O. (29 de octubre de 2013). Re: Reclutamiento y RRHH 3.0 ¿Mito o realidad? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/345113/Reclutamiento-3-0-y-RRHH-3-0-Mito-o-Realidad> Consultado el 27 de febrero de 2016.
- Hipólito, I. (marzo, 2014). Reclutamiento de personal es las organizaciones. *GestioPolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-de-personal-en-las-organizaciones/> Consultado el 23 de enero de 2016.
- Infobae. (19 de mayo de 2014). Para ganarle a otros postulantes, una de cada cuatro personas busca empleo desde su celular. Recuperado de <http://www.infobae.com/2014/05/19/1565771-para-ganarle-otros-postulantes-una-cada-cuatro-personas-busca-empleo-su-celular/> Consultado el 06 de febrero de 2017.
- Informe ditendria 2016: Mobile en España y en el Mundo. (2016). Ditendria España. Recuperado de http://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf Consultado el 15 de enero de 2017.
- Jarque, J. (septiembre, 2016). Las mejores aplicaciones para hacer videollamadas. *Diario Información*. Recuperado de <http://www.diarioinformacion.com/vida-y-estilo/tecnologia/2016/09/09/mejores-aplicaciones-videollamas/1803850.html> Consultado el 22 de enero de 2017.
- León, N. (abril-junio, 2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*. 19(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014> Consultado el 28 de septiembre de 2016.

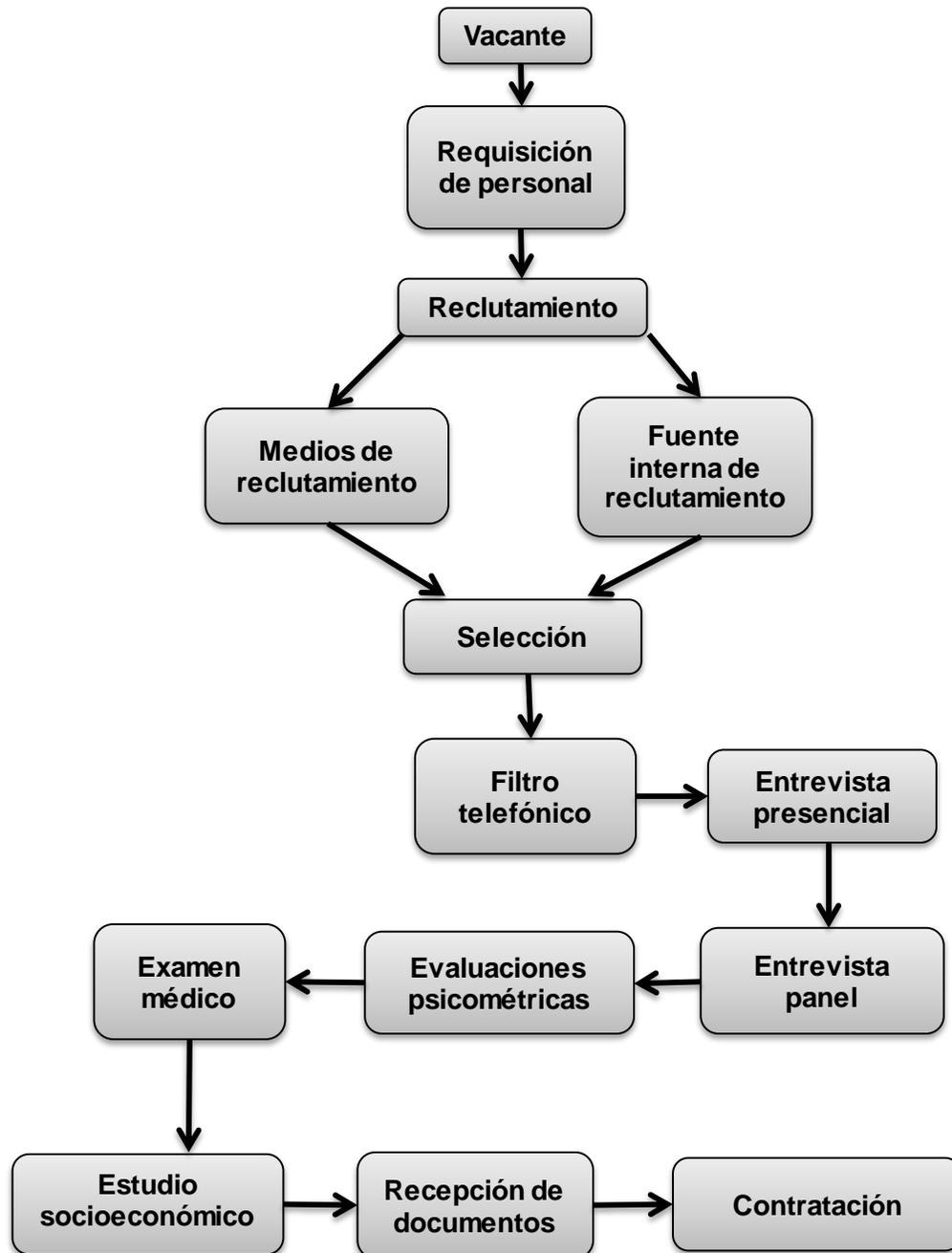
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000
- Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax México.
- Llanos, J. (2013). *Integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- López, R. (julio-diciembre 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007> Consultado el 12 de agosto de 2016.
- Manjarrez, B. (21 de enero de 2015). Re: Las consecuencias de un mal reclutamiento [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento-brenda-manjarrez> Consultado el 11 de mayo de 2016.
- Marín, D. (abril-junio 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf> Consultado el 30 de enero de 2016.
- Martos, D. (20 de octubre de 2014). El Social Media Recruitment [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.socialmedianode.com/videos-reclutamiento/> Consultado el 24 de febrero de 2016.
- Montaño, M., Palacios, J. y Gantiva, C. (julio-diciembre, 2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psicología. Avances de la disciplina*. 3(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2972/297225531007.pdf> Consultado el 28 de enero de 2017.
- Montenegro, I. (2014). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. México: Iztaccihuatl.
- Morales, C. (2° semestre, 2004). Personalidad e inteligencia. *Fundamentos en Humanidades*. 5(10). Recuperado de

- <http://www.redalyc.org/pdf/184/18401005.pdf> Consultado el 28 de enero de 2017.
- More, M. (20 de abril de 2015). Re: Cómo encontrar talento a través del Reclutamiento 3.0 [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/recursos-humanos-2-0/reclutamiento-3-0/> Consultado el 21 de abril de 2016.
- Organización Internacional del Trabajo, (s.f.). *Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales – CONOCER*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/consejo-nacional-normalizaci%C3%B3n-certificaci%C3%B3n-competencias-laborales-conocer> Consultado el 04 diciembre de 2016.
- Pérez, J. (septiembre-diciembre, 2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. 16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194220418009.pdf> Consultado el 06 de febrero de 2017.
- Pérez, R. (mayo, 2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos.revista de ciencias sociales*, 2(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441542971003> Consultado el 05 de mayo de 2016.
- Puerta, D., y Carbonell, X. (enero-marzo, 2014). El modelo de los cinco grandes factores de personalidad y el uso problemático de Internet en jóvenes colombianos. *Adicciones*. 26(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2891/289130504007.pdf> Consultado el 28 de enero de 2017.
- Reclutamiento móvil: la nueva experiencia del empleo. (septiembre, 2013). Forbes México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/reclutamiento-movil-la-nueva-experiencia-del-empleo/> Consultado el 30 de abril de 2016.
- Restrepo, L., Ladino, A., y Orozco, D., (septiembre, 2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV(39). Recuperado de

- <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=84920503051> Consultado el 23 de julio de 2016.
- Rojas, R. (s.f.). *Networking y redes de contactos profesionales para pymes*. Recuperado de <http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=9830c411-c603-40d0-af5f-a122718c6718> Consultado el 21 de marzo de 2016.
- Salgado, J. y Peiro, J. (enero-abril 2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*. 29(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829101.pdf> Consultado el 05 de enero de 2017.
- Skype, (s.f.). *¿Qué es Skype?*. Recuperado de: <https://support.skype.com/es/faq/FA6/que-es-skype> Consultado el 28 de mayo de 2016.
- Uribe, J., Contreras, F., Sánchez, O. y García, A. (agosto, 2008). Los Cinco Grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 24(1). Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a04.pdf> Consultado el 28 de enero de 2017.
- Vargas, I. (febrero, 2015). Empresas en México pierden 6,000 dólares por cada renuncia. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/02/10/empresas-en-mexico-pierden-6000-dolares-por-cada-renuncia> Consultado el 04 de enero de 2016.
- Vera, L. (marzo, 2015). 8 aplicaciones de videoconferencia para reunirte desde cualquier lugar. *Cinco días*. Recuperado de http://cincodias.com/cincodias/2015/02/27/emprendedores/1425041927_558193.html Consultado el 22 de enero de 2017.
- Zarazúa, J. (enero-junio, 2013). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Gestión y estrategia*. 43. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2626> Consultado el 07 de febrero de 2017.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de una empresa de comunicación móvil (elaboración propia)



Anexo 2. Guion de entrevista estructurada para el análisis de un puesto (González, 2015)

- Fecha del análisis
 - Nombre del analista
-

1.Datos generales sobre el puesto

- Nombre del puesto
 - Nombre de la persona que ocupa el puesto
 - Departamento al que pertenece
 - Posición que ocupa en el organigrama
 - Número de puestos idénticos en la empresa
 - Nombre del puesto del que depende (superior jerárquico). Persona que ocupa el puesto
-

2.Datos sobre la persona entrevistada

- Nombre de la persona entrevistada
 - Puesto que ocupa actualmente
 - Posición en el organigrama
 - Relación que tiene con el puesto analizado
-

3.Funciones y responsabilidades

Todo puesto de trabajo requiere la realización de unas funciones y la asunción de un distinto grado de responsabilidades.

¿Cuáles son las funciones del puesto? (Ejemplos de verbos que definen funciones: representar, presidir, liderar, hacer cumplir, optimizar, asumir, participar, colaborar, dirigir, coordinar, poner en marcha, analizar, vigilar, proponer, cumplir, etc.).

¿Qué responsabilidades tiene?

- Económicas (*relacionadas con manejo de presupuesto, dinero, control de caja, gestiones bancarias, compras, etc.*).
 - Personales (*relacionadas con dirección de un equipo de trabajo, control de personal subordinado, etc.*).
 - ✓ *¿Cuántas personas tiene a su cargo?*
 - ✓ *¿Qué puesto ocupa cada una de ellas?*
 - ✓ *¿Quiénes son?*
 - Estratégicas (*relacionadas con la toma de decisiones de forma autónoma*).
-

4. Tareas constitutivas del puesto

Enumerar todas las tareas que realiza o realizará diariamente la persona ocupante del puesto de la forma más exhaustiva posible. Todas deben ser conductas directamente observables.

Tarea 1. _____

Tarea 2. _____

Etc.

5. Objetivos

- **Objetivos específicos del puesto.**

A partir de cada tarea, define qué objetivo ayuda a cumplir, por qué y para qué se hace dicha tarea, qué efectos directos tiene su correcta realización, qué resultados se pretenden conseguir.

Objetivo específico 1. _____

Objetivo específico 2. _____

Etc.

- **Objetivo general.**

Uniendo todos los objetivos específicos, ¿qué conseguimos?, ¿qué aporta el puesto a la organización?, ¿cuál es su razón última de ser?, ¿para qué existe el puesto?, ¿por qué es necesario?

Objetivo general: _____

6.Tareas críticas

El puesto está conformado por una gran cantidad de tareas que anteriormente hemos enumerado. Sin embargo, cada tarea está relacionada con un objetivo específico concreto, no todas las tareas contribuyen en igual medida al logro de los objetivos. Así, para un mismo objetivo existen varias tareas a desarrollar, pero no todas son igualmente importantes para conseguir dicho objetivo.

- *Relaciona cada tarea con un objetivo específico. Es habitual que cada objetivo agrupe a varias tareas distintas. Una misma tarea también puede contribuir a más de un objetivo.*

Tareas	Objetivos específicos
Tarea 1	Objetivo específico A
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	Objetivo específico B
Tarea 5	
Tarea 3	
Tarea 6	Objetivo específico C

- *A partir de la lista de tareas con sus correspondientes objetivos asignados, valora el grado de importancia que tiene cada tarea en el logro del resultado. Para ello, usamos una escala tipo Likert: (1) Nada importante, (2) Poco importante, (3) Algo importante, (4) Bastante importante, (5) Muy importante.*

Tareas	Objetivos específicos	NADA importante	POCO importante	ALGO importante	BASTANTE importante	MUY importante
Tarea 1	Objetivo específico A	1	2	3	4	5
Tarea 2		1	2	3	4	5
Tarea 3		1	2	3	4	5
Tarea 4	Objetivo específico B	1	2	3	4	5
Tarea 5		1	2	3	4	5
Tarea 3		1	2	3	4	5
Tarea 6	Objetivo específico C	1	2	3	4	5

7. Condiciones de trabajo

En esta entrevista recogemos las condiciones de trabajo relacionadas con aspectos físicos, ambientales y sociales. Estas condiciones serán comunes para este puesto de trabajo, independientemente de la empresa en la que esté ubicado.

- **Condiciones físicas.**

- ✓ *¿Trabaja sentado, de pie, alternando ambas posiciones?*
- ✓ *¿Debe permanecer en la misma posición durante largos periodos de tiempo o está constantemente activo?*
- ✓ *¿Debe manejar cargas pesadas?*
- ✓ *¿Exige el trabajo unas elevadas condiciones físicas?*
- ✓ *¿Es incompatible con determinadas deficiencias sensoriales, motoras y/o intelectuales?*

- ✓ *¿Cuál es la duración de su jornada laboral?*
 - ✓ *¿Dispone de suficiente espacio para la realización óptima de su trabajo?*
 - ✓ *¿El puesto está diseñado respetando la ergonomía?*
 - **Condiciones ambientales.**
 - ✓ *¿Qué herramientas debe utilizar? (maquinaria, herramientas manuales, equipos informáticos, vehículos).*
 - ✓ *¿Está expuesto a altas o bajas temperaturas?*
 - ✓ *¿Está expuesto a agentes contaminantes?*
 - ✓ *¿Existe peligro para su integridad física?*
 - ✓ *¿Está expuesto a altos niveles de ruido?*
 - ✓ *¿Es un trabajo a turnos rotativos?*
 - ✓ *¿Existen horas de trabajo nocturno?*
 - ✓ *¿Puede utilizar espacios reservados donde tener intimidad (por ejemplo, para realizar llamadas a clientes) o, por el contrario, trabaja en un espacio común donde sus conversaciones pueden ser oídas por el resto de personas?*
 - **Condiciones sociales.**
 - ✓ *¿Debe soportar altos niveles de estrés?*
 - ✓ *¿Va a tener contacto directo con clientes?*
 - ✓ *¿Va a tener contacto directo con proveedores?*
 - ✓ *¿Debe encargarse personalmente de la resolución de posibles conflictos? (con clientes, proveedores, etc.).*
 - ✓ *¿Cuál es el ritmo de trabajo? (alto, medio, bajo).*
 - ✓ *¿Cómo son las comunicaciones con los superiores? (fáciles, normales, difíciles).*
 - ✓ *¿Con cuántas personas debe relacionarse para poder llevar a cabo con éxito las tareas críticas?*
-

8. Información contractual

- *Horario de trabajo (dentro del día).*
- *Jornada laboral (dentro de la semana).*
- *Descansos (qué días se descansa).*
- *Salario anual bruto.*
- *Número de pagas extraordinarias (mínimas legales 2).*
- *Prorrateo o no de las pagas extraordinarias a lo largo del año.*
- *Composición de la retribución: porcentaje de sueldo fijo, porcentaje de sueldo variable.*
- *Beneficios sociales (si los hay): ticket guardería, ticket comedor, descuentos, plan de pensiones, seguro privado, etc.*
- *Complementos extrasalariales: plus por antigüedad, por desplazamiento, de peligrosidad, de nocturnidad, de penosidad, bonus anual por beneficios de la empresa, uniforme, vehículo, móvil, ordenador portátil u otro equipamiento.*

Anexo 3. Formulario de descripción del puesto. (Dobronich, 2011)

Descripción del puesto																			
Carga: _____	Fecha: _____																		
Titular: _____	Condición del empleo:																		
Departamento: _____	Regular <input type="checkbox"/>																		
Nombre/cargo del supervisor: _____	Eventual <input type="checkbox"/>																		
	Tiempo completo <input type="checkbox"/>																		
	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>																		
	Pasante <input type="checkbox"/>																		
	Horas regulares trabajadas: _____ / semana																		
	Exento <input type="checkbox"/> No exento <input type="checkbox"/>																		
<p>Se redacta una descripción del puesto a fin de describir las tareas actualmente organizadas y desempeñadas por un empleado totalmente calificado (que posee los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para el puesto). Debe haber uno en el registro por cada puesto de tiempo completo y de tiempo parcial. Adjunte una copia de la última descripción del puesto preparada para este puesto en particular.</p> <p>¿Cuándo fue la última vez que se actualizó esta descripción del puesto? Fecha: _____</p> <p>¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Consigne en orden de importancia las principales responsabilidades del empleo y calcule el porcentaje de tiempo insumido por cada responsabilidad (la principal función del empleo puede ser la que requiere mayor cantidad de tiempo o no).</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">1.</td> <td style="width: 85%;">_____</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>_____</td> <td style="text-align: right;">_____ %</td> </tr> </table> <p>7. Capaz de reaccionar al cambio en forma productiva y de manejar otras Tareas esenciales según le sean asignadas.</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Total: 100%</p>		1.	_____	_____ %	2.	_____	_____ %	3.	_____	_____ %	4.	_____	_____ %	5.	_____	_____ %	6.	_____	_____ %
1.	_____	_____ %																	
2.	_____	_____ %																	
3.	_____	_____ %																	
4.	_____	_____ %																	
5.	_____	_____ %																	
6.	_____	_____ %																	

Anexo 4. Descripción de puesto Ejecutivo de Venta Empresarial Senior

3 Ejecutivo de Venta Empresarial Senior

Propósito de la posición	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nuevos clientes en los segmentos de Grandes y Medianas empresas. Así como gestionar la retención de los clientes existentes • Lograr los objetivos definidos de ventas y ejecutar las campañas específica
---------------------------------	---

Responsabilidades/ Funciones Principales	% Tiempo Dedicado
Reunirse con los clientes actuales para impulsar la retención de clientes	30%
Reunirse con clientes potenciales para adquirir nuevos clientes y generar Gross Adds	30%
Identificar clientes potenciales	10%
Ejecutar campañas dirigidas	15%
Preparar ofertas para los clientes	10%
Participar en el entrenamiento para el desarrollo de habilidades de venta	5%

Requisitos /Conocimientos	Competencias Requeridas	Atributos Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura (Mínimo Pasante) • Microsoft Office • 2-3 años de experiencia en ventas, preferible en el sector de telecomunicaciones, con cartera de empresas medianas a grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Presentación oral y escrita • Habilidad para vender a clientes existentes y nuevos • Entender las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión • Empatía • Orientación al Servicio • Orientación al Proceso

Anexo 5. Guía para evaluar los grados de competencia (Elaboración propia)

NEGOCIACIÓN	
Grado	Comportamientos ubicados de acuerdo al grado
A	Investiga y pregunta para obtener la mayor cantidad de información posible acerca del cliente. Entiende la necesidad del cliente y toma en cuenta sus intereses. Se enfoca en el problema del cliente sin involucrarse en temas personales ni emocionales. Se enfoca en los intereses de ambas partes, encuentra puntos en común. Logra persuadir al cliente y “vender” sus ideas. Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes.
B	Posee información acerca del cliente (investigó previamente). Se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes. Expresa cada aspecto en la interacción con el cliente como una búsqueda de criterios objetivos. Es firme en sus planteamientos, pero también flexible para analizar posiciones nuevas. Se comunica adecuadamente de forma verbal y no verbal (gestos, postura corporal, tono de voz).
C	Busca obtener información sobre los intereses del cliente y guía su interacción de acuerdo al estilo del cliente. Es cordial y respetuoso. Plantea acuerdos beneficiosos, puede perder de vista los intereses del cliente y se enfoca en los propios. Se muestra objetivo y enfrenta argumentos prejuiciosos con solvencia.
D	Dificultad para enfrentar argumentos, basa su efectividad en su carisma maneja mejor las relaciones interpersonales. Utiliza la misma estrategia sin importar el caso particular. Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	
Grado	Comportamientos ubicados de acuerdo al grado
A	Prepara y presenta una propuesta que contiene las ventajas y beneficios del producto o servicio que ofrece la empresa además de la relación costo/beneficio de la implementación. Tiene gran fluidez verbal (expresa ideas ágilmente, con facilidad y espontaneidad), se comunica claramente (adapta su lenguaje al tipo de cliente). Realiza la presentación del producto o servicio con recursos audiovisuales. Invita al cliente a participar y dar su opinión sobre los beneficios del producto o servicio. Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas y responde claramente con argumentos acertados. Con su presentación logra influir en la forma que el cliente piensa y actúa, en función de sus objetivos, produce entusiasmo y crea confianza.
B	Prepara y realiza presentaciones adecuadas. Comunica con solvencia las características y beneficios del producto o servicio. Se expresa clara y fluidamente, se apoya con diferentes herramientas como presentaciones interactivas y material promocional. Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presenta argumentos claros y convincentes. Logra impactar al cliente con sus presentaciones, provoca aceptación y entusiasmo.
C	Expone los beneficios fundamentales del producto o servicio que ofrece, explica sus ventajas y desventajas. Logra resolver las objeciones del cliente con explicaciones claras. Utiliza métodos de comunicación adecuados tanto verbales como audiovisuales y logra convencer e interesar al cliente.
D	Comunica los beneficios del producto o servicio al cliente. Responde a las objeciones planteadas, no resuelve dudas específicas, las envía con el especialista en el tema. Realiza presentaciones ambiguas, poco claras y no generan interés.

Guía para evaluar los grados de competencia

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Grado	Comportamientos ubicados de acuerdo al grado
A	Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades. Explora nuevas necesidades del cliente y busca la forma de satisfacerlas. Evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. Soluciona rápidamente los problemas que el cliente encuentra en el producto o servicio de la empresa. Está atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas del cliente. Está disponible para el cliente, excede sus requerimientos, mantiene excelentes relaciones con ellos, les genera un sentimiento de que son lo más importante para la empresa. Realiza propuestas orientadas a otorgar beneficios en los productos.
B	Se informa sobre las necesidades del cliente, explora sus inquietudes o problemas. Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente. Se preocupa por el cliente cuando esté pasando por una crisis. Escucha atentamente las quejas e inquietudes del cliente. Hace más de lo que normalmente el cliente espera, es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas. Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades del cliente.
C	Tiene un trato cordial y amable con el cliente, se interesa por él como persona. Comprende rápidamente las necesidades del cliente y da respuesta a sus requerimientos. Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer sus necesidades. Realiza el seguimiento de las necesidades del cliente para cumplir con sus requerimientos.
D	Es servicial, atento y respetuoso con el cliente. Responde rápidamente a problemas sencillos con una respuesta aprendida. No investiga acerca de las necesidades o expectativas del cliente. Tiene interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes. Tiene dificultad para interpretar los requerimientos del cliente.
IMPACTO E INFLUENCIA	
Grado	Comportamientos ubicados de acuerdo al grado
A	Entiende la verdadera motivación del cliente. Habla con tono seguro, viste de traje ejecutivo, mantiene una postura abierta (erguida y relajada, brazos y piernas no separan o crean una barrera, es decir no los cruza). Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en el cliente. Logra acuerdos y crea compromiso con el cliente, actuando con respeto y calidez (trato cordial, amable, accesible).
B	Su imagen y presencia es cuidada, denota pulcritud. Mantiene el control en posibles puntos problemáticos durante un intercambio de ideas. En una negociación se conduce con seguridad y firmeza. Llega a acuerdos manteniendo su postura inicial con una comunicación cordial y abierta. Identifica a las personas clave y expone sus argumentos.
C	Con el uso de herramientas adecuadas persuade al cliente (éste voluntariamente acepta la forma de pensar, situación o postura planteada). Se conduce con respeto y abierto a sugerencias. En negociaciones complicadas, se desvía de su objetivo y permite concesiones a veces no tan beneficiosas para la empresa.
D	Convence al cliente dentro de una situación conocida, mismos argumentos. Es cuidadoso con el efecto de sus palabras. Se muestra inseguro o dubitativo (duda) frente a clientes firmes. Tiene una imagen personal cuidada, adecuada.

Guía para evaluar los grados de competencia

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS Comportamientos ubicados de acuerdo al grado	
Grado	
A	Entiende lo que otra persona siente (se muestra preocupado por los problemas del cliente, muestra interés, escucha activa, adecua su comportamiento a los gestos, tono de voz, estado emocional del cliente), cede su posición cuando es conveniente. Abierto al diálogo, escucha en toda circunstancia y hace recomendaciones acertadas y objetivas sobre temas que le someten a consideración. Al resolver un problema planteado por el cliente es observador y equilibrado (reacciona con moderación ante estímulos externos). Escucha los puntos de vista del cliente y los resuelve acertadamente preservando un buen clima de trabajo.
B	Aborda sin prejuicios los problemas presentados, es imparcial ante los argumentos del cliente (es objetivo, ve las situaciones en su justa medida), a veces deja de lado sus intereses o planteamiento inicial. Es reflexivo, se conduce con equilibrio (reacciona con moderación ante estímulos externos), tiene un manejo adecuado de sus emociones y es abierto al diálogo. Se preocupa por ser entendido para evitar segundas interpretaciones, transmite sentimientos genuinos. Identifica los límites del cliente y cede para preservar la armonía.
C	Se interesa por conocer qué le pasa al cliente respecto a un tema en cuestión y revisa su posición. Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos. Preserva un buen clima de trabajo y está atento que no se generen grandes conflictos. Está abierto al diálogo. Comprende los comportamientos de otros y justifica su accionar, cuida la armonía.
D	Se involucra en disputas lo cual provoca reacciones negativas. Es inflexible, tiene ideas preconcebidas que cierran el diálogo. Considera que siempre tiene la razón. Actúa con dureza sin contemplar el daño que causa en los demás. Entabla una comunicación centrada en temas laborales o técnico sin interesarse o preguntar acerca de las motivaciones del cliente. Interpreta inadecuadamente las posturas del cliente.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Comportamientos ubicados de acuerdo al grado	
Grado	
A	Tiene un alto nivel de compromiso con el cliente y con las estrategias de la organización. Trabaja eficientemente (puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, organización), asume la responsabilidad de tareas, tiene presente el impacto de sus acciones y un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos. Supera los obstáculos, realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, se mantiene firme en un proyecto hasta completarlo. Excede los objetivos fijados para su puesto, mantiene un alto nivel de desempeño, genera ahorro de recursos.
B	Desarrolla las actividades en el tiempo planteado, logra objetivos fijados y alcanza metas en las fechas determinadas. Es perseverante para alcanzar metas y objetivos (a pesar de negativas por parte del cliente, obstáculos, frustración, etc.). Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo. Actúa efectivamente bajo presión.
C	Responde en los plazos establecidos a los objetivos planteados. Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones. Evalúa propuestas o sugerencias y adopta aquellas que implican mejoras. Tiene dificultad en controlar situaciones de presión, pero no impide alcanzar objetivos.
D	Se atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario. Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas. Adecua su forma de trabajo cuando se lo solicitan. Dificultad para cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos.

Anexo 6. Formato de *Role Playing* (Elaboración propia)

Role Playing		
Objetivo general	Evaluar en una situación real la presencia o ausencia de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto Ejecutivo de venta empresarial senior de una empresa de servicios de comunicación móvil.	
Participantes	Tres coordinadores de venta directa o empresarial. Cada coordinador interpretará un rol o papel por dos competencias de las requeridas, con el fin de determinar la presencia o ausencia y el grado de cada competencia. Los coordinadores evaluarán cada una de las competencias.	
	El candidato o los candidatos. Quienes realizarán la labor de venta a los coordinadores, simulando que ellos son los clientes a quienes se les venderá.	
	Coordinador y observador. El psicólogo laboral será quien esté a cargo de coordinar el ejercicio y adicionalmente también evaluará si cada competencia está presente o ausente y en qué grado se encuentra.	
Desarrollo		
Bienvenida	El psicólogo laboral da la bienvenida a los candidatos y se explica en que consiste el ejercicio.	
Asignación de roles	Rol 1 evaluado: Usted es un ejecutivo de ventas de servicios de telecomunicaciones de una empresa a nivel internacional, cuyo objetivo es comercializar los productos y/o servicios de la empresa a un sector de pequeñas y medianas empresas. Se presenta ante los encargados de la empresa y/o responsables de tomar la decisión, para realizar el proceso de venta y poder cerrar negocio lo cual contribuirá a alcanzar sus objetivos personales de venta y los de la empresa.	
	Rol 2 evaluador Negociación e Impacto e influencia: Negociación: Usted es un cliente complicado, está acostumbrado a ganar y obtener siempre los mejores beneficios. Se muestra insatisfecho con los beneficios del producto o servicio y busca a toda costa obtener un precio más bajo, tiempos de entrega en un plazo más corto, beneficios adicionales, etc. Impacto e influencia: Además es usted es un cliente firme, tiene criterios establecidos con respecto al producto o servicio ofrecido, no se deja convencer fácilmente por los argumentos que se le presentan.	Tiempo: 10 min.
	Rol 3 evaluador Capacidad de entender a los demás y Orientación al cliente: Capacidad de entender a los demás: Usted es un cliente introvertido e indeciso, tiene muchas dudas con relación al producto o servicio que se ofrece, es muy concreto en sus respuestas. Orientación al cliente: Usted es un cliente que busca que todas sus necesidades sean resueltas como prioridad, la atención recibida en un aspecto fundamental para tomar una decisión de compra.	Tiempo: 10 min.
	Rol 4 evaluador Presentación de soluciones comerciales y Orientación a resultados: Presentación de soluciones comerciales: Usted es un cliente objetivo que ya cuenta con información previa acerca del producto o servicio ofrecido, así como de la competencia, realizará preguntas específicas con base en los objetivos de su negocio. Orientación a resultados: Usted es un cliente que no está muy interesado en el producto o servicio ofrecido, ya que un vendedor de la competencia le está ofreciendo, a su criterio, mejores beneficios.	Tiempo: 10 min.
	Coordinador y observador: El papel que juega el psicólogo laboral es el de coordinar el ejercicio de <i>role playing</i> además de realizar la evaluación de las competencias observadas en cada candidato para consensar sus observaciones con las de los coordinadores de venta.	
Tiempo establecido	Se establece un tiempo máximo de 30 minutos, distribuidos en 10 minutos por cada dos competencias que deberán ser planteadas por los coordinadores de venta.	
Finalización del ejercicio y consenso	Al término del ejercicio se agradece al candidato por su participación y se realiza el consenso de las puntuaciones otorgadas por cada uno de los coordinadores y por el observador para determinar la puntuación final.	

Anexo 7. Registro de evaluación de competencias en *role playing*
(Elaboración propia)

Registro de evaluación. Ejercicio de role playing					
Nombre evaluado 1:					
Edad:			Escolaridad:		
Competencia	Marcar grado de competencia mostrado				Consenso final
	A	B	C	D	
Negociación					
Impacto e influencia					
Capacidad de entender a los demás					
Orientación al cliente					
Presentación de soluciones comerciales					
Orientación a resultados					
OBSERVACIONES:					
Nombre evaluado 2:					
Edad:			Escolaridad:		
Competencia	Marcar grado de competencia mostrado				Consenso final
	A	B	C	D	
Negociación					
Impacto e influencia					
Capacidad de entender a los demás					
Orientación al cliente					
Presentación de soluciones comerciales					
Orientación a resultados					
OBSERVACIONES:					
Nombre evaluado 3:					
Edad:			Escolaridad:		
Competencia	Marcar grado de competencia mostrado				Consenso final
	A	B	C	D	
Negociación					
Impacto e influencia					
Capacidad de entender a los demás					
Orientación al cliente					
Presentación de soluciones comerciales					
Orientación a resultados					
OBSERVACIONES:					

Anexo 8. Guía de entrevista estructurada por competencias. Alles (2003).

	Competencias	Preguntas por competencias
1	Negociación	<p>Platícame de alguna negociación difícil que se te haya presentado. ¿Por qué fue difícil esa negociación en particular?</p> <p>¿Cuál fue el resultado de dicha negociación?</p> <p>Mencióname una situación donde la negociación se haya realizado con una persona de trato desagradable. ¿cómo lo manejaste?</p> <p>Platícame ¿qué haces antes de una cita con un cliente para negociar o establecer acuerdos?</p>
2	Presentación de soluciones comerciales	<p>Platícame de una presentación exitosa que realizaste a clientes potenciales. ¿Cómo la preparaste? ¿Cuál fue el resultado?</p> <p>Platícame de una presentación no exitosa. ¿Qué piensas que fue lo que falló? ¿Qué aprendizaje tienes de esa experiencia?</p> <p>Platícame una situación donde el cliente haya perdido interés en tu exposición. ¿Utilizas algún material de apoyo para realizar tus presentaciones al cliente?</p> <p>Platícame una situación donde hayas entregado una presentación por escrito al cliente, acerca del producto o servicio que la empresa comercializa. ¿Cómo preparaste esa presentación? ¿Qué cambios concretos hiciste entre la presentación oral y la escrita?</p>
3	Orientación al cliente	<p>Platícame una situación donde un cliente haya quedado satisfecho con la atención que le brindaste y te lo haya expresado. ¿Qué acciones tomaste para conseguir este resultado? Para ti ¿cuál es la definición del concepto de “atención al cliente”?</p> <p>Platícame una situación en la cual un cliente te haya demandado pronta respuesta a sus necesidades. ¿Qué fue lo que hiciste?</p> <p>¿Cuál fue el último cliente que perdiste? ¿Por qué razón?</p> <p>Platícame un caso específico donde tuviste que hacer un esfuerzo adicional para conocer las necesidades del cliente.</p>
4	Impacto e influencia	<p>Platícame una situación o experiencia donde te sentiste escuchado mientras hablabas.</p> <p>Háblame acerca de una situación donde influiste de algún modo en un cliente para que tomará una decisión o actuará de determinada manera. ¿Cómo lo conseguiste?</p> <p>Platícame una anécdota positiva donde alguien o algunas personas tomarán en cuenta tu opinión. ¿A qué atribuyes que tu opinión fuera tomada en cuenta?</p> <p>Platícame una situación donde no calculaste la influencia o impacto de tus palabras ante un cliente y provocó en él una reacción desfavorable. ¿Qué hiciste después?</p>
5	Capacidad de entender a los demás	<p>¿Las personas han recurrido a ti en algún momento para hablar sobre temas personales? Proporcióname un ejemplo.</p> <p>Platícame una situación donde una persona cercana a ti, te haya planteado un problema de cualquier índole. ¿sabías que algo pasaba o fue totalmente inesperado?</p> <p>Platícame una situación específica donde hayas identificado los problemas e intereses de un cliente. ¿Qué hiciste para darle solución?</p> <p>Platícame acerca de las fortalezas que identificaste en la última persona a la cual le realizaste un proceso de venta. Y ¿cuáles eran sus debilidades?</p>
6	Orientación a resultados	<p>Platícame alguna aportación que hayas hecho para mejorar la eficiencia organizacional.</p> <p>Platícame acerca de una situación donde te has sentido insatisfecho con tu desempeño. ¿Qué medidas tomaste al respecto?</p> <p>Háblame del logro más importante en el último periodo de evaluación. ¿Qué planes de acción tomaste para lograrlo? O ¿Qué consideras hizo falta para cumplir con los objetivos planteados?</p> <p>En alguna ocasión por parte de gerencia se han realizado cambios con relación a nuevas metas establecidas. ¿Cuál fue tu reacción?</p>

**Anexo 9. Registro de evaluación entrevista estructurada por competencias
(Elaboración propia)**

Registro de evaluación entrevista estructurada por competencias					
Nombre candidato:					
Edad:			Escolaridad:		
Puesto vacante:					
Competencia evaluada	Grados de la competencia				Comportamientos observados
	A	B	C	D	
Negociación					
Impacto e influencia					
Capacidad de entender a los demás					
Orientación al cliente					
Presentación de soluciones comerciales					
Orientación a resultados					
Evaluador:					
OBSERVACIONES:					

Anexo 10. Formato de registro de evaluación (Elaboración propia)

Registro de evaluación					
Puesto vacante:					
Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
Entrevista estructurada por competencias	Grado	Entrevista estructurada por competencias	Grado	Entrevista estructurada por competencias	Grado
Negociación		Negociación		Negociación	
Presentación de soluciones comerciales		Presentación de soluciones comerciales		Presentación de soluciones comerciales	
Orientación al cliente		Orientación al cliente		Orientación al cliente	
Impacto e Influencia		Impacto e Influencia		Impacto e Influencia	
Capacidad de entender a los demás		Capacidad de entender a los demás		Capacidad de entender a los demás	
Orientación a los resultados		Orientación a los resultados		Orientación a los resultados	
Evaluación Psicológica	Resultado	Evaluación Psicológica	Resultado	Evaluación Psicológica	Resultado
Apto		Apto		Apto	
Bajo reservas		Bajo reservas		Bajo reservas	
No apto		No apto		No apto	
Role Playing	Grado	Role Playing	Grado	Role Playing	Grado
Negociación		Negociación		Negociación	
Presentación de soluciones comerciales		Presentación de soluciones comerciales		Presentación de soluciones comerciales	
Orientación al cliente		Orientación al cliente		Orientación al cliente	
Impacto e Influencia		Impacto e Influencia		Impacto e Influencia	
Capacidad de entender a los demás		Capacidad de entender a los demás		Capacidad de entender a los demás	
Orientación a los resultados		Orientación a los resultados		Orientación a los resultados	
Observaciones:					