UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGIA

TESINA:

SELECCIÓN POR MEDIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL AREA DE VENTAS MANPOWER: UNA PROPUESTA

VALERO PELAYO RAGDE ALEJANDRA

Directora

Ana María Rosado Castillo.

Sinodal

Miriam Silva Roa

Sinodal

Héctor Magaña Vargas

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

DEDICATORIA

A mis padres:

"Por todo el apoyo que me han dado a lo largo de mi vida, por siempre orientarme y encaminarme, por el sacrificio y el infinito amor con el que me educaron, GRACIAS"

A Yacatas:

"Por ser mi oasis, mi albergue, mi biblioteca y sustento en tiempos difíciles"

A Anubis:

"Por ser mi más grande motivo de alegría"

INDICE

Resumen……3

Introducción……..…..4

Capítulo I CAMBIOS EN EL MERCADO LABORAL ……..…7

1.1.-Exigencias del cambiante mundo laboral…….7
1.2.-Principales factores del cambio en el mundo laboral…….8
1.3.-Manpower……10
1.4.- ¿Cuál es la función social de Manpower?.....10
1.5.-Carencias Manpower en la selección de personal del área de ventas.……..13

Capítulo II. VENTAS……...15

2.1.-Importancia de las ventas para una empresa……...15
2.2.- ¿Qué necesita saber un vendedor para tener éxito?.....17
2.3.-Perfil de Ventas en Manpower…….21
2.4.-Proceso de reclutamiento y selección Manpower…….23

Capítulo III. COMPETENCIAS LABORALES…….28

3.1.-Definición de competencia……29
3.2.-Reclutamiento y selección por competencias laborales……..32
3.3.-Ventajas del proceso de selección por competencias…….36
3.4.-Gestión por competencias ……..……37
3.5.-Modelo de competencias laborales ……40
3.6.-Métodos para identificar las competencias laborales……..45

Capítulo IV. DISEÑO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS LABORALES……..48

4.1.-Entrevista por competencias laborales……...48
4.2.-Diseño de una entrevista por Competencias laborales para la selección de fuerza de ventas en Manpower……59

Capítulo V. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO……70

5.1 Problemática……..70
5.2 Propósito……...…70
5.3 Metodología……70

Capítulo VI. CONCLUSIONES……..72

Bibliografía……77

RESUMEN

El presente trabajo retoma el concepto y utiliza la propuesta de las competencias laborales en la gestión de recursos humanos para la selección de personal en el área de ventas desarrollando una entrevista por competencias laborales. Parte de la descripción del ámbito en el que se encuentra el mundo laboral, pasando por el mundo de las ventas y su importancia para las empresas específicamente en el contexto de Manpower-American Express., para posteriormente entrar al punto de estudio de esta investigación las competencias laborares, su significado y ventajas. El objetivo del trabajo es la identificación de competencias laborales adecuadas para la selección de candidatos en el área antes mencionada debido a que muchas empresas dedicadas al recurso humano no cuentan con esta herramienta de útil aplicación para mejorar tanto los procesos de la empresa como el desarrollo de sus empleados, aprovechando al máximo las habilidades, destrezas y aptitudes del trabajador para alcanzar y crecer junto con los objetivos de la organización.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las exigencias del cambiante mundo laboral están surgiendo dudas sobre ¿Qué son las competencias? y ¿De qué manera puede involucrarse el psicólogo en este nuevo modelo?, sin embargo hoy en día hay muy pocas investigaciones que nos ayuden a resolver estas preguntas.

Las competencias laborales se han entendido como aquellas características de las personas que están relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo, no obstante uno de los objetivos de este proyecto será aplicar un modelo de competencias laborales en la selección para obtener una visión integral, en donde tanto el recurso humano, el tecnológico, el material y el económico sean factores incluyentes dentro de la organización, ya que a partir de lo anterior se llevará a cabo el desarrollo tanto del individuo como el de la empresa.

Es muy común escuchar que las empresas perciben al empleado únicamente como simple productor. Lo que el enfoque de competencias profesionales pretende en el mundo laboral actual es que se perciba al empleado como un ente activo, quién con sus aptitudes, habilidades y destrezas contribuye en el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Como psicólogos debemos tomar conciencia que dentro de una organización somos los responsables de generar cambios en ella, de cambiar la visión lineal y rígida de un sistema tradicional de reclutamiento poco objetivo por una visión innovadora y renovadora en la que no sólo se generen puestos que contemplen simples actividades, donde se olviden de los alcances e impactos que puede llegar a tener el empleado dentro de una organización,

sino que se adopte una postura activa, participativa e integral del recurso humano.

El presente trabajo es una aproximación hacia una parte de la gestión por competencias laborales; ya que el tema es muy amplio, y su alcance puede introducirse en todos los procesos de recursos humanos, pudiéndose formar en cada uno de ellos nuevas estrategias para enriquecer a la empresa y el personal que labore en ella.

Dentro de los alcances que tiene usar este modelo en esta tesina, el primer paso es comenzar desde la descripción de puestos y el proceso de selección de personal, por ello la presente investigación será destinada a desarrollar una entrevista de selección por competencias laborales en el área de ventas, y será diseñada de a cuerdo al perfil de ventas que requiere Manpower al proporcionar sus servicios a la empresa American Express.

El lograr una buena selección de personal significa tener empleados capaces para crecer en una empresa e ir junto con ella hacia la competitividad, preparándose para las exigencias del futuro mediante el desarrollo de sus habilidades y el mejoramiento de su eficiencia, contribuyendo tanto a su propio bienestar como al de la empresa, de acuerdo a lo anterior, la selección por competencias laborales pretende tener a empleados si bien adecuados al puesto, también contentos con sus actividades, por lo que se trazarán retos y objetivos que a ellos les motive, de esta manera, se sentirán satisfechos y orgullosos de pertenecer a su empresa.

Para concluir con lo antes mencionado, en el primer capítulo se hace una introducción al contexto de las exigencias del cambiante mundo laboral,

partiendo específicamente de las exigencias de la empresa Manpower, S.A. de C.V. (American Express), así como su función en nuestra sociedad. En el capítulo dos se menciona la importancia de las ventas en una empresa y el perfil de puesto que maneja Manpower en dicha área, dando paso al capítulo tres donde se hace mención de la relevancia de las competencias laborales así como los tipos de éstas y las ventajas de aplicarlas en la gestión de recursos humanos, en especifico de la selección de personal. Por último en el capítulo cuatro se habla de manera específica de la propuesta que hacemos del desarrollo de una entrevista por competencias en la selección de personal para la empresa en cuestión.

CAPITULO I.

CAMBIOS EN EL MERCADO LABORAL

1.1.- EXIGENCIAS DEL CAMBIANTE MUNDO LABORAL

Hoy día las organizaciones buscan la excelencia, sumado a los grandes cambios entorno a las teorías, principios y conceptos que tienden a perpetuar la hegemonía del conocimiento científico, también ha traído como consecuencia que los paradigmas dominantes durante la modernidad hayan sido fuertemente cuestionados, por ello se han generado nuevos enfoques y nuevas líneas en el área del recurso humano con el fin de buscar un alto rendimiento como imperativo de supervivencia en mercados cada vez mas globales competitivos y complejos con clientes cuyas expectativas aumentan a medida que conocen nuevos servicios. Márquez y Díaz (2005)

El mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las ultimas décadas, las exigencias del mercado requieren de personas altamente adaptables, que entiendan que nada es permanente, que las circunstancias obligan a ajustarse, que se requiere un fuerte espíritu emprendedor, que hay que anticiparse a los hechos y a los mercados, que las lecciones de los fracasos son más útiles que las de los éxitos.

Las personas que acceden al mundo laboral deberán saber que antes los modelos sociales y productivos tendían a la concentración y hoy a la diversificación, que de la visión local se ha evolucionado a la global, que la oferta es infinitamente superior a la demanda, que de productos estándares y básicos se ha pasado a los personalizados y de alto valor; en definitiva se deben conocer

todos los aspectos básicos para moverse en el entorno altamente competitivo del mundo actual.

De acuerdo con Garrell (2007) las personas que pretenden sumergirse dentro de este mundo laboral deben saber que todo es cambiante, que sus capacidades de hoy serán obsoletas mañana, pero que tienen todo lo requerido para aportar valor con su trabajo a corto y mediano plazo y que disponen de los niveles de conocimiento suficientes para seguir aprendiendo y poder seguir siendo competitivos y creativos a lo largo de toda su vida profesional. Por ello cabe afirmar que los trabajadores deben estar preparados para hacer lo que la economía del futuro requiere, y consiguientemente que las empresas deben tener a su disposición el capital humano necesario para afrontar grandes y significativos desafíos.

1.1.-Principales factores de cambio en el mundo laboral

Desde la segunda guerra mundial, y notablemente, en los últimos 20 años, el avance científico se ha potenciado enormemente en países desarrollados impulsando el avance tecnológico, que a su vez, contribuyó a configurar la sociedad cambiante en la que vivimos. El paradigma investigación, desarrollo e innovación es la base del desarrollo de los pueblos mediante la relación productiva entre Estado-Universidad-Industria-Empresa (Alic & Others, 2003) La sociedad de la información y el conocimiento supone un aprendizaje a lo largo de la vida más allá de las titulaciones regulares; los negocios no son más solamente de grandes corporaciones transnacionales, sino en cambios globales, pudiendo ser grandes compañías o de menor envergadura. La tecnología ha abierto el campo comercial de la competitividad

a todo aquel que sepa, quiera y tenga la determinación para satisfacer demandas y necesidades de las personas en cualquier parte del planeta (la sociedad actual es – más que nunca antes- sorprendente, impredecible e incierta). El cambio en los modos de producción y en las relaciones interpersonales económicas, sociales y culturales han afectado profundamente la gestión del recurso humano en las organizaciones: de la visión tradicional de situar al personal en torno a la tecnología y las metas rígidas de la organización, se ha pasado a acumular todos los recursos en torno al personal para que su potencial defina y redefina el curso de la organización hacia el éxito en un medio diverso, complejo y muchas veces adverso.

El recurso humano es ahora el centro de la productividad y competitividad y tiene notables desafíos, cuya consecución son el mayor patrimonio organizacional en el siglo XXI (Valverde, 2001). Si después de la segunda guerra mundial la maquinaria y el equipo eran la clave de la competitividad antes que las personas, hoy el entorno económico y comercial ha cambiado radicalmente (Samaniego, 1997) la maquinaria es importante, no obstante, no puede pensar, anticiparse, gestionar el área de trabajo, formar equipos, autoevaluarse, inventar nuevos procesos, superar la competencia, entre otras actividades. Por ello el recurso humano en todo su valor ocupa ahora el primer plano en el interés de las empresas. La organización es en gran parte lo que su personal es y puede llegar a ser en base de una visión lúcida, creativa y de superación permanente.

1.2.-MANPOWER

Manpower es líder mundial en la industria de Recursos Humanos. Ofrece servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, que incluyen administración de nómina, reclutamiento y selección, contratación permanente y temporal, evaluación de empleados, capacitación, transición de carrera, staffing y consultoría. Asimismo ofrece cientos de empleos de manera gratuita en su Bolsa de Trabajo. Su visión es crear y proveer servicios que permitan a los clientes triunfar en el cambiante mundo laboral.

Manpower tiene representaciones en 81 países con más de 4,400 Unidades de Negocio. Actualmente cuenta con más de 80 oficinas en México, Centroamérica y República Dominicana, atendiendo a más de 2,200 clientes. Mensualmente tiene un promedio de 50,000 empleados temporales. Cuenta con oficinas en El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana que reportan a su casa matriz en México.

1.3.- ¿CUAL ES LA FUNCION SOCIAL DE MANPOWER?

La función social de Manpower es encontrar a los mejores candidatos para los mejores puestos, es poner a la gente correcta en el lugar correcto, brindando servicio tanto para la gente como para las empresas. En Manpower se crean y ofrecen servicios que permiten a sus clientes afrontar con éxito los retos del cambiante mundo laboral. Su gama de servicios especializados cubren todo el proceso del ciclo laboral de las empresas; esto incluye:

- Reclutamiento de personal permanente, temporal y por contrato

- Evaluación y selección de empleados
- Capacitación
- Reorientación profesional
- Staffing
- Consultoría

Manpower cuenta con una red mundial de 4,500 oficinas en 80 países y territorios que le permite satisfacer anualmente las necesidades de 400,000 clientes; ya sean pequeñas y medianas empresas de todos los sectores o grandes multinacionales del mundo. Manpower centra su tarea en aumentar la productividad mejorando la calidad y la eficiencia de las empresas a través del Capital Humano. Así, los clientes pueden concentrarse en las actividades principales de su empresa. En Fundación Manpower se aporta y respalda programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación de grupos vulnerables de la región México, Centroamérica y República Dominicana. Su población objetivo pertenece a los siguientes grupos:

- Personas con rezago educativo
- Adultos Mayores
- Personas con discapacidad
- Refugiados
- Personas marginadas o en situación de discriminación laboral

En esta empresa se trabaja siempre en colaboración con la iniciativa privada, instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil a través de 4 programas:

- Caminemos Juntos
- Edu-empleo en Línea
- Empresa Comprometida con la Educación
- Siembra

Manpower se preocupa por empatar las necesidades del mercado laboral con el perfil de egresados de instituciones académicas con el fin de lograr una reducción en la creciente escasez de talento que estamos enfrentando en el mundo. Los esfuerzos se dan principalmente en 3 ámbitos:

• Gubernamental
• Instituciones Educativas
• Sector empresarial

Uno de los objetivos en Manpower es conformar una alianza entre Manpower, Gobierno, Instituciones Educativas y el mercado laboral a través del reclutamiento, selección y contratación de los Estudiantes, Recién Egresados y Egresados con Experiencia que reúnan los requisitos de los perfiles que requiere el sector empresarial.

Visión

Liderar la creación y provisión de servicios que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo laborar.

Valores

Gente. Nos importa la gente y el papel del trabajo en su vida; reconocemos la contribución de cada uno a nuestro éxito- nuestro staff, nuestros clientes, nuestros candidatos.

Conocimiento. Compartimos nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestros recursos, para que todos entiendan que está pasando en el presente y que pasará en el futuro del mundo laboral- y saber como responder.

Innovación. Vivimos en el mundo laboral. Nos atrevemos a innovar, ser pioneros y evolucionar. Desafiamos las normas para encontrar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas, ofreciendo el mejor servicio a todos nuestros clientes.

El cliente mas grande e importante de Manpower es American Express, brindando a dicha empresa reclutamiento, selección y administración de nómina. En cuanto al reclutamiento se encarga del área de viajes, call center, banco, puestos administrativos y ventas. La presente investigación esta enfocada específicamente al reclutamiento en el área de ventas.

1.4.-Carencias de MANPOWER en la selección de personal del Área de ventas

Manpower es una empresa multifuncional que presta servicios a muchas empresas, su desempeño es excelente en todos sus ramos, es el empleador temporal número uno en la industria de Recursos Humanos en México. Manpower tiene todos sus procesos definidos y establecidos, el “DEBER SER MANPOWER” es muy específico, ya que describe detalladamente de que forma se deben realizar las actividades, en general todo funciona como debe de funcionar; sin embargo dentro del área de reclutamiento y selección, las competencias que estableció Manpower para el área de ventas, ayudan a la elección de los candidatos adecuados para desempeñar tal función, pero no garantizan la permanencia de los empleados.

Por tal motivo es necesario una revisión de tales competencias y la suplementación de las anteriores para bajar el nivel de rotación de nuestros empleados.

CAPITULO II. VENTAS

2.1.-IMPORTANCIA DE LAS VENTAS

En el mundo laboral actual las ventas ocupan el primer lugar para las empresas- Ninguna empresa comercial puede sobrevivir sin ventas, ya que son el motor de la economía. Las ventas no son una más de las actividades de una empresa, es la actividad genérica de la organización. Si una empresa no vende, no subsiste; por lo tanto los vendedores que promueven los productos o servicios de su empresa son una parte vital de los ingresos de la misma.

Es difícil imaginarse el funcionamiento de una empresa sin ventas, ya que no tendría ingresos para su manutención, es por tal motivo que las empresas le dan un peso significativo a esta área, e invierte demasiados recursos en la capacitación de su fuerza de ventas, así mismo pone especial cuidado en el reclutamiento de su personal. Es bien sabido que si bien es difícil llegar a tener ventas exitosas es aun más difícil mantenerlas, para ello se emplea una serie de técnicas y se desarrollan habilidades en el departamento de ventas para preparar a su personal, es un área indispensable y debe manejarse con mucho cuidado.

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados.

Se han encontrado algunos datos importantes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales.
- Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

Para que las ventas sean exitosas en una empresa se debe prestar especial interés en el personal que es contratado para realizar dicha labor, ya que quien se encargara del funcionamiento de las mismas. En este sentido, se puede observar que todas las organizaciones están sujetas a cambios. Específicamente, la industria bancaria se ha venido transformando aceleradamente en todo el mundo para responder a las nuevas demandas de servicios financieros, por verse enfrentada a escenarios de mayor competitividad y diversificación de mercado, donde se han producido fusiones y compras entre las diferentes empresas de servicios financieros. Esto ha generado alta competitividad en lo referente a servicios al cliente y multiplicación de nuevos productos financieros (Ríos, Sarnataro, Soto, 2003)

2.2.- ¿QUÉ NECESITA SABER UN VENDEDOR PARA TENER ÉXITO?

La siguiente descripción de lo que necesita saber un buen vendedor para tener éxito, esta basada en las actividades diarias de los vendedores más exitosos de Manpower (American Express)

Para que la venta sea exitosa un vendedor debe saber lo siguiente:

- ✓ **El arte de escuchar**. El proceso de escuchar se compone de técnicas sencillas: planes anticipados, toma de notas, preguntas adecuadas en el momento adecuado, y estar atentos a lo que escuchamos, verificando los datos mediante la información de retorno. El hábito de saber escuchar produce dividendos. A cambio de esto obtenemos información, confianza y respeto mutuos.
- ✓ **Planificación de la entrevista con el cliente para escuchar profesionalmente**. Antes de la entrevista es necesario plantearse varias preguntas sobre las circunstancias de la visita al cliente:

    1. ¿Cuáles son los hechos específicos de la entrevista?
    2. ¿Qué sabe el cliente de mi producto o servicio ?
    3. ¿Qué actitud tiene el cliente hacia mi producto o servicio?
    4. ¿Cuál será la actitud del cliente hacia mí?
    5. ¿Qué antecedentes o experiencias compartidas podemos tener en común?
    6. ¿Cuál será la tónica de la entrevista?

- ✓ **¿Cómo mejorar los hábitos de escuchar con atención?**

1. No interrumpir
2. Aprender a escuchar entre líneas

3. Concentrarse en desarrollar la capacidad de retención
4. “No desintonizar al cliente".
5. No adoptar una actitud hostil ni emocional mientras escucha
6. Aprender a ignorar las distracciones

- ✓ **El cierre de la venta**

El cierre de la venta retira el velo de misterio que rodea este paso final al ser considerado como la culminación de los diferentes pasos que han llevado a un vendedor hasta ese momento, el cierre de la venta es el resultado lógico del empleo de destrezas adecuadas empleadas en ella. Los consultores también presentan varias técnicas que ayudan al vendedor a cerrar sus ventas cuando debe tratar con clientes especialmente difíciles (Pérez 2005)

Algunas de las habilidades que debe desarrollar y emplear un vendedor, son:.

1. Evaluación del cliente
2. Conocimiento de las necesidades del cliente a través del sondeo
3. Vender el beneficio de satisfacer dichas necesidades y
4. Detectar el momento propicio al poco tiempo de haber iniciado el proceso de venta.

- ✓ **Detectando las necesidades del cliente.** En toda situación de venta, el vendedor afronta el problema de averiguar las necesidades del cliente, antes de comenzar a presentar un producto o servicio. Por muy eficaz que sea la presentación, el vendedor perderá su tiempo si no mantiene una actitud bastante abierta para permitirle obtener información del cliente y la clave para realizar la venta.

Antes de reunirse con un cliente, el vendedor ha de prepararse para la visita. En este período, llamado "precontacto, se efectúa la investigación con que se determinan varios aspectos básicos que aumentan las probabilidades de realizar la venta.

Es importante recordar que la comunicación con el cliente será mejor si se funda en información reunida antes de la entrevista incluye desde la más básica (por ejemplo, el nombre completo del cliente) hasta la más importante (la autoridad o la capacidad de pagar, por ejemplo). Desde luego, tal vez no sea posible conocer todos los detalles antes de la reunión con el cliente, pero cuanto más se investigue mejor para todos.

Si logra que el cliente hable con entera libertad, el vendedor logrará determinar los aspectos básicos de las necesidades y deseos de aquellos. El vendedor deberá utilizar preguntas que lleven al cliente a áreas generales de información que le interesan. Es preciso saber transmitir el interés y estimular el flujo libre de la conversación (Pérez 2005)

- ✓ **El manejo de objeciones.** Las opciones del cliente son a la vez un obstáculo y una ayuda para el vendedor profesional. Son un obstáculo porque interrumpen el flujo de una presentación de ventas bien planeada. A veces también son útiles porque pueden darle información vital para la venta: la clave de la venta. Frases como: "En realidad eso no es lo que teníamos en mente...", "No es lo que necesitamos". “Lo siento, no nos interesa." El manejo de objeciones comienza con frases semejantes a las anteriores. Los vendedores las reconocerán como algunas de las objeciones que presentan los clientes.

El trato exitoso del cliente difícil se reduce al conocimiento de los puntos importantes: primero, el vendedor debe entender el proceso de ventas y lo que hace que la gente compre. Necesita conocer profundamente el producto y saber la razón por la cual el cliente quiere comprarlo. Segundo, debe establecer un objetivo y no perderlo de vista. Mientras sepa a dónde se dirige, no importa hacia dónde trate de conducirlo el cliente. Por último, debe ser flexible y tener la capacidad de ver la situación eficientemente sin olvidar los intereses del comprador.

- ✓ **Servicio al cliente: Estrategias para el éxito.** Un buen servicio es la clave para lograr compras repetitivas por parte de los clientes. SERVICIO AL CLIENTE: ESTRATEGIAS PARA EL EXITO es un lema que recalca la importancia que el servicio al cliente debe tener para cualquier organización que ofrece sus productos o servicios al público en general. La idea central del tema radica en que un servicio eficiente y cortés al cliente resulta decisivo para el éxito de una organización.

Cada persona tiene un papel que desempeñar en el aumento del nivel de satisfacción del cliente; dependientes, personal administrativo, supervisores y ejecutivos, deben estar al tanto de las necesidades de los clientes y a saber cómo satisfacerlas mejor. Hoy en día, el entorno de los negocios es altamente competitivo y cualquier compañía necesita establecer estrechas relaciones con sus clientes con el propósito de conservar su fidelidad. Muchas son las personas que dan por sentado estas relaciones y desconocen los pasos específicos que pueden ayudar a asegurar la satisfacción del cliente. (Pérez, 2005)

Por lo anterior es de suma importancia que en la selección de personal se defina adecuadamente el perfil a la hora de seleccionar a los candidatos que formaran parte de una empresa, si retomamos que la clave del éxito en una venta es el servicio al cliente, específicamente hablando de American Express, quien se caracteriza por dar la mejor atención al cliente, exige a Manpower proveerla de candidatos con las competencias necesarias no solo para su éxito en las ventas, sino también que sean capaces de brindar un excelente servicio a sus clientes.

2.3.- PERFIL DE VENTAS MANPOWER

El proceso de la formación del recurso humano parte del perfil requerido para el desempeño de las funciones en el área de trabajo. Para la elaboración del perfil por competencias, un grupo de personas, especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos, tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización (retos estratégicos).

Sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñarse en el área de trabajo. De esta forma se determinan cuales serán las competencias ideales que debe tener un individuo para satisfacer los requerimientos del puesto. En el caso de Manpower, el perfil que debe tener un vendedor es el siguiente:

Ejecutivo de Ventas

Descripción del Puesto

El ejecutivo de ventas es el encargado de la venta de productos financieros de la empresa American Express, persuadiendo a clientes de alto nivel de tramitar tarjetas de crédito o de servicios, cuenta con un total de 14 productos.

Perfil:

- Edad: de 22 a 55 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto:
- Escolaridad: Bachillerato concluido o Lic. Trunca
- Experiencia: De 2 años en ventas directas, indispensable cartera de clientes de alto nivel

Habilidades y Actitudes (Competencias)

- Orientación a resultados
- Integridad
- Orientación al cliente
- Disciplinado
- Modalidades de contacto
- Dinamismo - Energía
- Tolerante a la frustración
- Relaciones Publicas
- Negociador (Pensamiento estratégico)

Condiciones Laborales:

Las condiciones laborales abajo mencionadas aplican para todos los puestos de venta que recluta Manpower para American Express, ya que solo se maneja un perfil para el cubrimiento de todas las vacantes.

Horario

9:00 a 18:00

Sueldo

De 15000 a 20000

Prestaciones

Superiores a las de Ley. Bono de productividad + sueldo base y excelentes comisiones+ayuda de gasolina o transporte

Zona de Trabajo

Polanco

2.4.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE MANPOWER

American Express esta conformado por cuatro líneas: viajes, banco, call center y ventas. Este trabajo solo hablará del proceso de reclutamiento y selección en ventas (Llamado por American Express, Personal Sales), a continuación se expone paso a paso como es que se lleva a cabo dicho proceso, desde que se recibe la requisición de personal hasta que el candidato esta listo para su primer día de trabajo.

Proceso de reclutamiento y selección:

→ Únicamente Personal Sales (Área de Ventas) recibe requisiciones por PLATAFORMA (sistema interno de American Express), el resto de las líneas recibe por Gerencia de Servicio Manpower.

→ Se verifica perfil con American Express

→ Se elabora un reporte interno de Manpower para establecer tiempos de reclutamiento con el cliente (American Express)

→ Se activan Fuentes de Reclutamiento

→ Se inicia Proceso de Selección (Mediante la entrevista por competencias)

→ Se agenda con Usuario Citas para entrevista o Assesment.

→ Se obtiene Retroalimentación.

→ Se cita a Candidato Seleccionado con Documentación en oficinas Manpower.

→ Se entrega o inicia chequeo Crediticio AMEX (un formato de American Express que tiene que firmar los candidatos para demostrar que no tienen adeudo con la empresa)

→ Se solicitan Referencias laborales 2 en todos los casos.

→ Se Arma Expediente y se entrega con 48 hrs. antes de la Contratación a Ejecutivo de Servicio Manpower para contratación.

→ Ya contratado el candidato se le da Inducción y últimos Tips para el primer día de trabajo.

→ Se verifica que se presente a trabajar el primer día.

→ Contratación envía a reclutamiento el numero de empleado que a su vez, reclutamiento envía al supervisor de American Express una vez confirmada la asistencia del candidato

EVALUACION QUE REALIZA MANPOWER PARA SELECCIONAR A SUPERSONAL DE VENTAS EN BASE A COMPETENCIAS.

En Manpower la selección de candidatos en el área de ventas comienza con el análisis curricular y si es compatible con el perfil se le aplica la siguiente reselección telefónica establecida por American Express:

Manpower / American Express

Guía de Preselección para Ventas Directas

Proceso de Pre-Selección

Esta guía de entrevista se utiliza para evaluar la elegibilidad de los candidatos al puesto de Asesor de Ventas de manera telefónica previo a una invitación para entrevista personal. Son tres pasos a seguir:

- Evaluar si la experiencia previa y perfil de puesto son compatibles con la posición de ejecutivo de ventas. Esta sección tomará no más de cinco minutos. Si el candidato cumple con el mínimo criterio requerido, entonces continuar con el paso “2” el cual es una entrevista basada en competencias. Existe una simple guía para llevar esta sección:
- La entrevista basada en competencias cubre las competencias críticas para el puesto. Estas competencias son: Demostrar Conocimiento y Compromiso, Manejo de Resultados, Construir Relaciones de Negocio y Comunicación Efectiva. En esta sección se preguntarán ejemplos conductuales en las áreas requeridas. Esta sección tomará 20 minutos aproximadamente.
- Para asegurar la objetividad, las preguntas deberán ser las mismas para todos los candidatos. Deberá haber un grado de flexibilidad en las

preguntas de sondeo y de haber un cambio deberán quedar registradas como record.

- La comunicación Efectiva será evaluada con base en el estilo de comunicación del candidato durante todo el proceso de preselección
- Finalmente, con base en la evidencia de ejemplos conductuales, se dará una recomendación de si se continúa el proceso de entrevista presencial. Es deseable una escala de 3 o más en todas ó la mayoría de las competencias, sin embargo se podrá utilizar el juicio en algunos casos para tomar la decisión.

En caso de no tener experiencia previa el entrevistador necesitará enfocarse en la experiencia escolar, universitaria u otro ambiente (Ej.: Participación en Asociaciones y/o Sociedades, Clubes Sociales etc.)

- Se cita al candidato a entrevista solamente si pasó el prefiltro telefónico
- La entrevista presencial comienza con la revisión de sus datos personales y su experiencia profesional y metas personales y profesionales
- Posteriormente se aplican las siguientes preguntas en base a competencias laborales:

1. *Platícame de una situación en la que tuviste que cumplir un resultado en un período de tiempo corto y/o bajo circunstancias difíciles.*
2. *Háblame de una situación en la que hayas visto a algún compañero hacer algo que fuera en contra de las políticas o reglas de la compañía.*
3. *Dame un ejemplo de una situación en la que excediste las expectativas de un cliente*

4. *Platícame acerca de una situación en la que hayas utilizado un contacto para identificar una oportunidad de venta*
5. *Dame un ejemplo de una situación en la que tuviste que comunicar un concepto complejo a un cliente*
6. *Dame un ejemplo de una venta difícil que hayas logrado en los últimos meses.*

Si los candidatos se desenvuelven satisfactoriamente a lo largo de la entrevista presencial, y demuestran tener las competencias pertinentes para el puesto, entonces se programa su próxima entrevista con el cliente (American Express). De ser aceptado por el cliente se inicia con su proceso de contratación.

Es importante mencionar que para American Express, es indispensable que los candidatos además de contar con experiencia en el área de ventas, cuenten con las competencias requeridas para un buen desempeño laboral en general.

CAPITULO III. COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales para Manpower -American Express son las conductas observables con las que cuenta cada individuo, sin embargo en el presente trabajo se citara a varios autores que definen de distintas maneras a las competencias.

De acuerdo a una investigación hecha por Ríos, Sarnataro y Soto (2003) las competencias identificadas para ejecutivos comerciales exitosos en la venta de intangibles bancarios son las siguientes:

- Comprensión interpersonal: comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.
- Impacto e influencia: Intenta tener un impacto o efecto específico; expresa preocupación por reputación, estatus y apariencias.
- Desarrollo de Otros: Se enfoca en hacer propio su trabajo, dando un buen ejemplo.
- Trabajo en equipo: Enfrenta los conflictos y anima o facilita una solución beneficiosa de los conflictos.
- Directividad / Asertividad: Accede a los requerimientos de otros ejecutivos aun cuando al hacerlo interfiere con el logro del trabajo principal. Esta mas preocupado de obtener trabajo hecho apropiadamente. Puede temer disturbios o interferir a otros.
- Iniciativa: Persiste, da dos o tres pasos para superar obstáculos o rechazos. No se entrega fácilmente cuando las cosas no marchan bien
- Orientación al logro: Trabaja para alcanzar un estándar fijado por la administración

- Pensamiento conceptual: Usa sentido común y experiencias anteriores para identificar problemas o situaciones. Ve similitud esencialmente entre situaciones actuales y pasadas.

Lo anterior es el resultado de una exploración hecha con ejecutivos comerciales exitosos que se dedican a la venta de productos bancarios intangibles. A continuación se presentan las competencias identificadas dentro de Manpower para la selección de personal de sus ejecutivos de ventas,

- Orientación a resultados
- Integridad
- Orientación al cliente
- Disciplinado
- Modalidades de contacto
- Dinamismo - Energía
- Tolerante a la frustración
- Relaciones Publicas
- Negociador (Pensamiento estratégico)
- Iniciativa

3.1.-DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90´s. impulsada por el Gobierno Federal a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “Competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en

estándares de calidad de desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral. Es importante mencionar que para definir el término competencias existe una abundante diversidad conceptual. Su interpretación depende del autor, de la tendencia cultural, de los paradigmas.

Se entiende por competencias laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; en otras palabras, expresar el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral. (Moguel 2007)

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer,
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho, y
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su actitud.

Otro concepto de competencias lo proporcionan Levy-Leboyer (2003) (citado en Márquez y Díaz., 2005) de la siguiente manera:

La competencia puede definirse como autoridad, cualificación, incumbencia, capacitación, competición y suficiencia. Luego la define como un “agregado de competencias con valores y significados en el empleo”, es decir, que se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos, es decir, se centra en la persona y no en el cargo.

Esto exige al trabajador un más amplio rango de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que están haciendo.

Según Hay Group (1996) consultado en Márquez y Díaz (2005) se puede afirma que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño. Así el término se refiere a motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y de conductas. A continuación se citan algunas definiciones de competencias tomadas del trabajo de Cejas, E. y Pérez (2002)

a) Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades. (Mertens, 2000).

b) Operaciones Mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades especificas para el ejercicio profesional (Brum, V. y Samarcos, J.2001).

c) Configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente. (González, V, 2002)

Al ser analizadas las diversas definiciones de competencia, se puede observar que la mayoría coinciden en lo siguiente:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Permiten predecir conductas en el desempeño laboral.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Implican una intención, una acción y un resultado
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual, integra saber, saber hacer y saber ser.
- Son flexibles
- Exige de cada persona, asumir una responsabilidad al igual que comprender lo que hace.

3.2.-RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Para el éxito de una empresa en general, el reclutamiento y selección deber ser manejados con especial cuidado, debido a que de este proceso surge el capital humano, quien es el encargado de realizar las actividades que ponen en funcionamiento a la empresa.

Guerra (2007) define Reclutamiento y Selección de la siguiente manera:

> El reclutamiento es el proceso de una empresa para obtener un número suficiente de personas idóneas que cuenten con las características necesarias para cubrir las vacantes disponibles en una empresa.

> La selección de personal se ha definido como aquel conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige un numero determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un cargo determinado en una organización, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y los valores de la empresa. (p. 46).

La selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entreverse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “Seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos esta dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar.

Para llevar a cabo lo anterior las empresas en general realizan una serie de actividades muy similares, que pueden incluir desde entrevistas psicológicas y técnicas hasta la aplicación de pruebas psicométricas, pasando por verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. En este sentido la selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, características personales y de personalidad, entre otras.

En la actualidad pueden identificarse dos métodos de selección fundamentales: el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégica o por competencias. El primero, asume que un empelado hace y hará las mismas tareas año tras año, por lo que la toma de decisiones de contratación reside en que la persona posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar.

Por su parte, modelo de selección por competencias laborales toma en cuenta que la economía se desarrolla en entornos cambiantes y que el futuro es incierto, además de que en el mercado cada vez se deben ofrecer productos nuevos, por lo que incorpora una mayor atención a los elementos que repercuten. Va mas allá del desempeño de las tareas y tiene mayor preocupación por la seguridad, la salud física y mental de los empleados, considerando que en ellos no sólo el conocimiento garantizará el éxito del trabajo; sino también la demanda de capacidades de aprendizaje, innovación, creatividad, flexibilidad, orientación a su trabajo, una mejor toma de decisiones, trabajo en equipo, así como una mayor interdependencia entre ellos. Este modelo se caracteriza por ser un sistema integrado de gestión del recurso humano y por diseñar estratégicamente los procesos de selección, de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno así como del mercado global competitivo (Bonache y Cabrera, 2002)

Es importante mencionar que la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Cuando una empresa trabaja por Competencias Laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, ya que estas son más importantes que las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales para el desempeño laboral de una persona (Alles, 2003).

La selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, es la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones. Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho

en su vida. Lo ejemplos de sus acciones sobre el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal y demás.

Una parte fundamental para seleccionar por competencias es tener en cuenta la misión y los valores de la institución que darán la línea de acción para establecer las competencias prioritarias que deben tener los empleados como: calidad de servicio, creatividad, trabajo en equipo, etc. Es importante mencionar que van a variar dependiendo de cada empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado (Vega, 2001)

La descripción del puesto es lo primero que se debe tener al iniciar el proceso de selección por competencias laborales, la cual debe ser precisa para garantizar el éxito de la selección e incluir un análisis correcto de las competencias. El primer paso para comenzar con el análisis de competencias es elaborar una descripción detallada de las tareas que integran el puesto, posteriormente se lleva a cabo la observación de los incumbentes mientras realizan su tarea, para enseguida proceder a la entrevista de los expertos del área o supervisores para que nos oriente en cuanto a las características que distingue a los empleados de alto rendimiento, finalmente se definen las competencias que son determinadas junto con los ejecutivos de la organización.

Para la obtención de las competencias adecuadas para el puesto, se recopila información sobre las tareas que serán importantes para el futuro éxito en el trabajo, así como para determinar los conocimientos, capacidades, aptitudes, motivación y otros requisitos necesarios para llevar a cabo dicha tarea. Posteriormente es necesario, agrupar los conocimientos, aptitudes, capacidades y motivaciones similares bajo una serie de encabezamientos o

competencias, las cuales seguramente coinciden en muchos de los casos, por lo que se tendrá que reducir; ya que cuando las competencias son distintas entre si resulta mas fácil medirlas con varios instrumentos de selección y por lo tanto los resultados son mas precisos en función de la predicción del rendimiento laboral.

Se debe mencionar que cuando se aplican pruebas, tiene que tomarse en cuenta que por sí mismas no lo miden todo, deben completarse con una adecuada técnica de entrevista, que puede ser por competencias laborales.

Si se realiza adecuadamente lo anterior comienza la preparación de la candidatura final, esto es, los candidatos que son aptos para el puesto y están listos para ser evaluados por quien toma la decisión final, adicional se realiza el informe final sobre los candidatos y el proceso el cual debe tener información general del candidato así como aspectos generales del puesto.

Al finalizar este proceso, la persona no debe ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias, basadas en lo que la persona sabe realmente hacer (Huerta y López, 2006).

3.3.- VENTAJAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Entre los fundamentos para cambiar de un modelo de Selección tradicional a uno por Competencias Laborales, Benavides (2002) expone diferentes ventajas que el modelo por competencias Laborales trae consigo:

- Construcción de una cultura competitiva de retos, compromisos y satisfacción personal, grupal y organizacional al compartir los retos de permanencia y crecimiento.

- Mapas ocupacionales estratégicos y flexibles, dinámicos, personales y contextualizables a momentos de ajustes y demandas.
- Busca, incorpora o moviliza personas que pueden aportar las competencias requeridas por los programas en momentos, condiciones y proyecciones de la organización.
- Descubre y potencializa las competencias básicas personales y su proyección a la visión, metas y objetivos programáticos y empresariales. Pretende la interacción orientada al crecimiento mutuo.
- Se orienta al desarrollo integral-continuo fundado en las competencias básicas del personal y a la formación de competencias ocupacionales estratégicas.

Al implementar el modelo de selección por competencias laborales es posible desarrollar los siguientes procesos de recursos humanos:

1. Planes de carrera y planes de sucesión
2. Plan de jóvenes profesionales
3. Desarrollo de Recursos Humanos
4. Evaluación del desempeño
5. Compensaciones (Alles 2003)

3.4.-GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en America Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de

estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la Administración de los Recursos Humanos (Selección, remuneración, capacitación, evaluación, promoción, etc.). Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyecto nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas, a través de la formación basada en normas de competencia. (Guerra, 2007)

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

De acuerdo con Moguel (2007) las ventajas de la gestión por competencias son las siguientes:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado
- Facilitar la detección de las necesidades de capacitación

- Objetivar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que en este se de una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación del desempeño, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otros matices de competencias para la plantación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo de personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo personal.

De esta forma, la gestión de los recursos humanos se vuelve más clara y objetiva, además de facilitar la realización de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización. Así mismo se logrará que los empleados se sientan felices y satisfechos con las actividades realizadas, logrando un mejor desempeño y al mismo tiempo se evite la rotación de personal dentro de la organización. Mas específicamente las ventajas que tienen las personas que son bien seleccionadas son las siguientes: a) El empelado se siente a gusto en su entorno laboral, pues sus valores y los de la empresa van de la mano, b) Sus competencias coinciden con las requeridas por la institución, logrando un mejor ambiente laboral entre los compañeros y c) El empleado al estar contento con su entorno tiene un mejor desempeño,

logrando con esto la promoción a futuras plazas en la empresa que concluyan finalmente con el crecimiento laboral.

3.5.-MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

En el modelo basado en las Competencias, las características del empleado son observables en la realidad cotidiana de trabajo y ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, valores y rasgos de personalidad. Así gran parte de la selección esta orientada a poder descubrir los logros profesionales y el desempeño del personal a través de la identificación y búsqueda de conductas concretas y efectivas.

Existe varios autores que sugieren modelos de Competencias Laborales, sin embargo básicamente la mayoría de autores las clasifican en dos:

1. COMPETENCIAS GENERALES: Referidas a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.
2. COMPETENCIAS TECNICAS: Referidas a las habilidades especificas implicadas en el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional especifica y que describen competencias conductuales ligadas en esta área (De Ansorena, citado en Pérez, 2003)

Group (1996) Citado en Márquez y Díaz (2005), agrupa las competencias de la siguiente manera:

- GENÉRICAS: Características o cualidades personales como son: rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes. Levy-Leboyer

(2003) la denomina como competencia personal. Son más difíciles de adquirir y desarrollar.

- TÉCNICAS. Conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica, son de más fácil adquisición y desarrollo. Levy-Leboyer (2003) le llama competencia profesional.

A las dos anteriores, Levy-Leboyer (2003) le agrega una competencia directiva la eficacia profesional, que esta relacionada con las actuaciones y resultados en puesto de trabajo.

Saravia (2007) cita algunos autores que proponen modelos de competencia:

Punk (1994), describe a la competencia técnica como los conocimientos disciplinares aquellos conceptos en los que intervienen argumentaciones teóricas, la competencia metodológica es referida como los conocimientos que requiere la persona para la realización de tareas concretas; la competencia social engloba a la convivencia colaborativa y constructiva con los compañeros, es la visión que se tiene del grupo; por último, la competencia participativa es en la cual se asume el papel dentro de la organización como miembro de un cuerpo global de producción.

Mertens (1996; 1999; 2000), describe a la competencia Genérica como aquella en la que se implican los comportamientos y actitudes favorables al trabajo en equipo; en la competencia específica, supone aspectos técnicos especializados disciplinares; y la competencia básica, que se refiere a la lectura, escritura, comunicación y cálculo.

Echeverria (2001; 2002) describe dentro de la competencia técnica a los conocimientos especializados que posee cada individuo; la competencia metodológica es la que aplica correctamente todos los conocimientos a situaciones concretas; la competencia participativa es el entendimiento interpersonal, la comunicación y la cooperación en grupo; por último la competencia personal es aquella que incluye la autoestima realista, los principios propios, la responsabilidad y la toma de decisiones.

Es importante mencionar que el número de competencias "existentes" varía según el autor y el año. El diccionario de competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993), citado en Martha Alles, (2003) incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias únicas.

En la mayoría de las listas de competencias se utiliza el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de problema vs. Toma de decisiones), igualmente algunas competencias suelen ser agrupadas de modo diferente. Lo anterior hace que el numero de competencias a definir sea muy extenso, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere que cada organización puede tomar una lista de competencias preparadas para otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

La importancia de las competencias radica en que en toda organización gran parte del recurso humano formado, cuenta con el potencial desarrollado en la universidad (en la formación básica y de postgrado) que como tal supone un

conjunto de cualidades cultivadas que, sin embargo, deben ser verificadas por el empleador.

Este potencial es un marco amplio de referencia que en mayor o en menor grado tienen relación, aplicación e influencia con el puesto de trabajo. No solo en el rendimiento global laboral de la persona, sino también, en tanto es un recurso a considerarse y valorarse en función de la organización para su mejor aprovechamiento (recuperación del potencial profesional a efectos de reubicación y promoción).

Por otra parte, el perfil demandado por el puesto de trabajo y las evidencias de adecuación y desempeño profesional en el cargo son el otro importante componente de la competencia laboral (es decir, lo estudiado y lo aprendido en el trabajo diario). La visión holística-comprensiva implica analizar las competencias profesionales desde un marco estructural valido y adaptable (a las organizaciones) y desde una referencia de criterios también estructurales para aproximarse con precisión al análisis de las competencias demostradas en el puesto de trabajo; aquí son fundamentales el perfil organizacional del puesto, el desempeño de la persona según ese perfil (adecuación) y las evidencias de enriquecimiento de ese perfil por la potencia profesional de la persona (superación). (Saravia, 2007).

Retomando el concepto que dan los autores sobre los modelos de competencias laborales, Saravia (2007) se resumen las competencias de la siguiente manera:

Competencia científica: Supone la demostración efectiva de los conocimientos propios de la formación disciplinar básica y de la experiencia acumulada durante el ejercicio profesional, que en conjunto permiten la

comprensión, interpretación y actualización de los temas y problemas del área. Esta competencia se refiere al **Saber** de cada persona a través de los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de su vida. En la selección de personal es la competencia que se diferencia entre los requerimientos de cada vacante, es variable de acuerdo al área de experiencia que solicita cada puesto. Esta competencia es la primera en ser evaluada en la selección, pues debemos asegurarnos que el candidato sabe las labores del puesto de trabajo.

Competencia técnica: Representa el conjunto de conocimientos y criterios procedimentales e instrumentales que permiten desarrollar correctamente la actividad laboral con base en acciones razonadas y sistemáticas que viabilizan la contribución profesional productiva. Esta competencia se refiere al **Saber hacer** de cada persona, fundamental para el cumplimiento de las actividades laborales, es mediante el conjunto de herramientas que podemos realizar las labores propias del puesto. Esta competencia es la segunda en ser evaluada en la entrevista de trabajo a la hora de seleccionar al personal, pues nos indica si el candidato sabe hacer las labores requeridas para su futuro puesto.

Competencia personal: La competencia personal hace referencia a la posición subjetiva de la persona respecto al saber en cuanto que no se reconoce como poseedor en la verdad absoluta sobre un campo disciplinar, sino como un conocedor insuficiente del mismo. Por lo tanto, moviliza su energía hacia el aprendizaje constante y positivo a lo largo de su vida profesional para lograr la excelencia. Esta competencia se refiere al **Saber ser** de cada persona, es la conciencia de las carencias que poseemos, garantizando que el empleado constantemente estará preparándose para un

mejor desempeño en su puesto de trabajo, es la competencia que nos ayudará a tomar la decisión final a la hora de seleccionar al personal.

Competencia social: Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos. La persona entiende su organización como una comunidad de trabajo e interactúa reconociendo el valor de todos (as) quienes son parte de su ámbito laboral. Esta competencia se refiere al **Saber compartir** de cada persona, el saber trabajar en equipo, es la competencia que demuestra la capacidad del candidato para relacionarse con el entorno social, la que nos ayudará a determinar si el prospecto lograra establecer relaciones productivas dentro de la organización (fundamental para mantener un buen ambiente laboral).

3.6.- METODOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS

Para la adecuada selección del recurso humano debemos como primer instancia identificar sus competencias para saber si es o no afín al puesto requerido, para ello se debe llevar a cabo un método para identificar dichas competencias.

Para la obtención de información de las competencias laborales existen varios autores que coinciden en conceptos, sin embargo se tomara como referencia el esquema que propone Levy-Leboyer (2003)

1. Métodos no estructurados:
    - Observación: Este permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para implementar la información.

- Entrevista: puede ser estructurada o no estructurada, permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de incidentes críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Método estructurado: Aquí se mencionan tres categorías.

1.1.- Signos: Permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.

1.2.- Muestra: Son ejercicios diseñados lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Se clasifican en seis grupos:

- Test de grupo. Se trata de un grupo sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les encarga que efectúen en común un trabajo concreto. Tiene como objeto evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo.
- Ejercicio intray o in basquet: Se indica a cada uno de los sujetos que unos de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se le ruega de improvisto que lo sustituya. Su primer trabajo consiste en atender a todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo electrónico.
- Juegos de Rol: Consiste en observar el comportamiento en una situación de interacción social o especifica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se evalúan el análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales.

- Presentaciones orales: Es realizar una exposición a través del lenguaje oral. Se evalúa la comunicación oral, organización del trabajo, estabilidad emocional.
- Presentaciones escritas: Consiste en desarrollar un papel de trabajo escrito.
- Casos pequeños: Forma parte de las entrevistas estructuradas; se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría y que esperara de él.

1.3.-Referencia: Es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir las competencias futuras:

- Biodata: Evalúan las competencias gracias a información biográfica tratada sistemáticamente.
- Historial de logros: Consiste en una lista de las competencias requeridas, definidas cada una, la cual se entrega al candidato quien describe algún logro que demuestre que posee la competencia.

1.4.- Centro de evaluación o valoración: Permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se considero el más completo.

Con lo anteriormente descrito se puede extraer del candidato las competencias que posee; para el objetivo del presente trabajo se toman en cuenta todos aquellos aspectos de este apartado que puedan aplicarse en una entrevista por competencias laborales, en específico las que apliquen para el área de ventas.

CAPITULO IV. DISEÑO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS LABORALES

Actualmente dentro del área de Recursos Humanos y no solo para la selección de personal, la entrevista sigue siendo el instrumento por excelencia que nos permite evaluar los empleados, candidatos y prospectos para varios propósitos.

4.1.-ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES

La entrevista en selección de personal es el instrumento más utilizado de cuantos se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar al nuevo personal. Uno de los motivos por lo cuales se utiliza la entrevista típica (habitualmente llamada entrevista convencional) en la selección de personal es porque nos proporciona una técnica que se puede utilizar fácilmente, ya que con información escasa cualquiera puede utilizarla, adicional nos permite conocer física y personalmente a los candidatos. (Salgado y Moscoso, 2001)

Sin embargo, como instrumento predictivo la entrevista ha tenido un éxito limitado; por lo que la entrevista por competencias laborales tiene como propósito mejorar los resultados del proceso de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño esperado (Alles, 1999).

En concordancia con Sánchez (1993) En muchas ocasiones la entrevista resulta central y definitoria en el proceso de selección, propiciando que diversos autores traten de abordar el tema en una extensa cantidad de literatura. En el presente trabajo resumimos a la entrevista como una

conversación preparada que tiene como principal objetivo elegir o rechazar candidatos.

Martha Alles (1999) la define como el diálogo que se sostiene con un propósito definido y no con la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción reciproca entre ambos consiste en posturas gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las impresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos.

También es definida como una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio a través de la cual cada participante puede obtener su propósito. Para el selector es la oportunidad de conocer al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado. Para el candidato es la oportunidad de exponer los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula. (Richino, 1996)

Un concepto mas actual lo ofrece Spencer (2002), citado en Martha Alles, (2003) quien expone que la entrevista es un encuentro cara a cara entre la persona interrogada y uno o mas entrevistadores que reúnen información o toma de decisiones de contratación. Entrevistar por competencias laborales ofrece las siguientes ventajas:

a) Para el entrevistador.

- Reunir información referente a los candidatos, que ayudara para la predicción del futuro rendimiento, lo cual será la calidad de dicho rendimiento y durante cuanto tiempo permanecerá en la organización.

- Informar a los candidatos sobre el puesto de trabajo, sobre la organización y atraerlos a ella.
- Determinar si la química personal es la que debe existir entre los candidatos y las personas con quienes van a trabajar.

b) Para el candidato.

- Presentarse favorablemente así mismos y venderse al entrevistador.
- Reunir información relativa al puesto de trabajo y a la organización, con el objeto de tomar una decisión informada sobre la aceptación del empleo.
- Comprobar la química personal. (Huerta y López 2006)

Para llevar a cabo lo anterior pueden utilizarse distintos tipos de entrevista o modalidades, el entrevistador debe tener grados de libertad que le permitan reconocer las siguientes categorías:

Entrevistas no estructuradas:

Este tipo de entrevistas permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de confiabilidad porque cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. En este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimientos o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas:

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista.

Entrevistas mixtas:

En la práctica los entrevistadores despliegan preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite comparaciones entre candidatos, la no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales:

Las entrevistas conductuales se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique como la enfrentaría. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de tensión.

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber como reacciona el solicitante a ese elemento. Esta entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. La confiabilidad y validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentara en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista. (Werther y Davis, 2000)

Teniendo claros los objetivos que se persiguen con la entrevista y se conocen las características del puesto que desea cubrir, se puede determinar que la modalidad de entrevista es la más adecuada de utilizar, así mismo el tipo de preguntas que se pueden emplear para ella, las cuales pueden ser:

- Preguntas cerradas: las que se pueden contestar con una sola palabra, sí o no.
- Preguntas de sondeo: Sencillas y cortas tales como ¿por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió después?, etc.
- Preguntas hipotéticas: Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: "¿Qué haría usted sí?… ¿Cómo manejaría usted? en caso de que…"
- Preguntas intencionadas: Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.
- Preguntas provocadoras: Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se incluyen a la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe.
- Preguntas que sugieren la respuesta esperada: Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo que se espera que el entrevistado responda.
- Preguntas abiertas: Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de exposición, expresión corporal, etc. (Alles, 1999)

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se vaya a aplicar, se debe respetar el orden de sus componentes:

1. Preparación: La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o plantación. En este primer punto se debe tener: a) Los objetivos específicos. b) El tipo de entrevista (estructurada o libre), c) Lectura preliminar del currículo vital del candidato. d) La mayor cantidad posible de información sobre el candidato. e) La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.
2. Ambiente: Se debe neutralizar los posibles ruidos o interferencias extremas que pueden perjudicar la entrevista. Este ambiente puede ser de tipo: a) Físico. El local de la entrevista debe ser confortable, sin ruidos ni interrupciones. b) Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos o temores, presiones de tiempo, coacciones o imposiciones.
3. Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental ya que en ella se obtiene la información que ambos actores (entrevistador y candidato) desean. El entrevistador realiza preguntas al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante

4. Terminación de la entrevista. Debe ser cortes y controlada: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó.
5. Evaluación del candidato a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar. El entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación candidato. se deben tomar cierta decisión con relación al candidato. (Chiavetano, 2000)

Para llevar a cabo cada una de las entrevistas es indispensable que el entrevistador reúna ciertas condiciones como mínimo para que la pueda realizar como son:

Aptitud o sea condiciones personales bien calificadas, tanto de buen nivel intelectual, como objetividad e independencia de criterio, sociabilidad, control emotivo, paciencia para ir afirmando sus experiencias a través de estudios comparativos y en general, todo aquel equilibrio de rasgos de una personalidad bien formada.

Formación, que alcanza no solo con la posesión de las técnicas de la entrevista, sino de una manera concreta al conocimiento minucioso de las normas y reglamentos que existan en la empresa, para poder aclarar cualquier pregunta que se formule en el trascurso de la misma Blanco (1993) citado en López y Huerta (2005).

No debe olvidarse que la entrevista de selección es utilizada como herramienta central para la recolectar información por lo tanto, debe estar evidenciada por una adecuada secuencia metodológica que aporte la verdadera predictibilidad del rendimiento de los candidatos.

Se propone como un instrumento ya que hace objetiva la selección de candidatos mediante la entrevista por competencias, debido a que el análisis se centra sobre hechos concretos. Además, por tratarse de una entrevista estructurada (aquella en la que ya tenemos un formato de preguntas previamente diseñadas) basada en los diferentes elementos del perfil para que las preguntas siempre se formulen en relación con el puesto, se puede tener una selección exitosa.

Se refiere a un tipo especial de entrevistas donde el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona que se evaluará (Alles 1999), basado en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, lo cual se puede lograr solicitándole a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo ha resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado (Huerta y López, 2006)

Es situacional el tipo de preguntas que suele usarse en una entrevista por competencias laborales (con esto me refiero a que en todo momento las preguntas serán diferentes de un puesto a otro, ya que las competencias cambiarán de acuerdo a la actividad requerida), las cuales se centran en como han manejado los candidatos alguna situación del pasado que requerían las destrezas y aptitudes necesarias para un rendimiento efectivo en el trabajo. Por ejemplo: Piense en alguna ocasión en la cual haya excedido la expectativa de algún cliente, ¿Cómo manejo la situación? ¿Qué fue lo que usted hizo para lograrlo? ¿Cómo se dio cuenta de que en verdad lo logro? Las respuestas del candidato se puntúan de acuerdo a una escala. Cada candidato responde a

varias preguntas situacionales y las respuestas a cada pregunta se pueden evaluar bajo diferentes dimensiones de competencias.

Es necesario tener cuidado y distinguir entre las respuestas que aporten información sobre el comportamiento y las que no. Con frecuencia los candidatos con mejores dotes de expresión teorizan o dan opiniones prodigiosas del porque ellos serian unos trabajadores brillantes. Los ejemplos específicos de lo que ha hecho un candidato son mucho mas importantes que los que dice que suele hacer, lo que siempre hace, lo que puede hacer, lo que haría, lo que podría hacer o debería hacer (Klinvex, O´Connel y Klinvex, 2002)

El objetivo de realizar este tipo de entrevista es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo mas detalladas posible sobre el desempeño de una persona en su trabajo. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describen los comportamientos, pensamientos y acciones específicas del entrevistado en situaciones reales.

Sus principales características son:

- Utilice una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene comportamientos discretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va mas allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, ya que logra averiguar lo que de verdad es.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación a lo que asegura el éxito en el puesto (Hyperlink, 2001)

Dadas las bases anteriores, la Entrevista por Competencias Laborales no solo asegura que todos los entrevistados tendrán una entrevista similar, explorando los mismos temas, sino también:

- Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems los cuales además están en relación con el puesto que se necesita cubrir.
- Todos los entrevistadores (Recursos humanos, línea o cliente interno) utilizan un esquema común, por lo tanto, si lo desean pueden distribuirse las preguntas.
- Las respuestas son comparadas con los comportamientos esperados.
- Al evaluarse comportamientos se dejan a un lado los prejuicios (discriminación).
- Los distintos entrevistadores trabajan con un lenguaje común.
- Se evitan las interpretaciones y el “a mi me parece que” (Alles, 1999)

Klinvex, O´Connel y Klinvex (2002) proponen seguir cuatro pasos para elaborar una entrevista basada en competencias laborales.

- Realiza un análisis profundo de las competencias. Efectuando: a) un análisis de la descripción actual del puesto en cuestión. B) entrevistar a los empleados sobre que es lo que hacen en el trabajo. C) observar a alguien mientras realiza el trabajo. D) tomar en cuenta como puede cambiar el trabajo en el futuro. E) conocer las características del puesto

que influirá en su adaptación al mismo (por ejemplo, ética en el trabajo, valores de la compañía, ambiente de trabajo)

- Clasificar las competencias requeridas para el puesto. Por lo general, muchos puestos requieren al menos ocho, pero no más de catorce competencias.
- Decidir qué competencias se quiere cubrir en la entrevista. Puede ser que en la entrevista no se pueda tratar adecuadamente todas las competencias para el puesto, especialmente si se tiene treinta minutos para la entrevista y diez competencias por cubrir.
- Elaborar un modelo de entrevista estructurado que valore eficazmente las competencias identificadas para el tercer paso.

La finalidad de evaluar de esta forma, es evitar la selección de un candidato en un puesto equivocado. Las personas altamente orientadas a resultados tienden a rendir menos cuando están realizando tareas que no se disfrutan. Si se emplea esta metodología se reclutará a la persona para el puesto adecuado dando a las personas un trabajo con retos que encajen en sus intereses y habilidades. Manussis y Martin, 2002 (Citado en Huerta y López, 2005) Este tipo de entrevista se utiliza cada vez más frecuentemente y se ha encontrado que es especialmente útil para evaluar a candidatos para trabajos de supervisión (Muchinsky, 2001)

La selección por competencias y la entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de selección de personal.

4.2.-DISEÑO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA SELECCIÓN DE FUERZA DE VENTAS EN MANPOWER.

El siguiente cuestionario se elaboró de acuerdo al Diccionario de preguntas de Martha Alles (2007), con las adaptaciones que requiere el perfil.

Definición de competencias identificada para la selección de candidatos en el área de ventas de Manpower:

- **Orientación a resultados**: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- I**ntegridad:** Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago".

- **Orientación al cliente**: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de sus

clientes y de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- **Modalidades de contacto (Lenguaje verbal y no verbal, nivel de Vocabulario, persuasión, comunicación oral, impacto)**: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, que asegura una comunicación clara. Alentar o otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

- **Dinamismo – Energía:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- **Relaciones Públicas:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos lideres del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes de todos lo niveles " estatales, provinciales y locales", legisladores, grupos de interés proveedores y la comunidad toda.

- **Negociador (Pensamiento estratégico):** Habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las

amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad de saber cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo con otro.

- **Iniciativa:** Predisposición a actuar proactivamente y a pesar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo con palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

De acuerdo al diccionario de preguntas de Martha Alles (2007) una vez definidas las competencias, se califica por niveles que son determinados de acuerdo a las respuestas que den los candidatos a cada pregunta, esto varia por cada reclutador y depende de las exigencias del puesto.

Niveles utilizados para calificar cada competencia:

A: Alto o desempeño superior: Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada 10 personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno: Por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido: El grado "C" en esta clasificación se relaciona con la premisa de desempeño eficaz: "Por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de

trabajo. es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto". No indica una subvaloracion de la competencia.

D: **Insatisfactorio:** Este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel

PREGUNTAS POR COMPETENCIAS

Orientación a resultados:

1.- Descríbeme una situación real en donde hayas alcanzado una meta en situaciones difíciles o periodo corto de tiempo, ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Por qué piensas que llegaste a los objetivos?

2.- Menciónname una ocasión en la que tu gerente o jefe inmediato te pidió que alcanzaras una meta que no compartías. ¿Cómo reaccionaste? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado final?

Integridad:

1.- Describa una situación, en la que su integridad haya sido puesta a prueba ¿Qué resultados obtuviste?

2.- Háblame de una situación en la que hayas visto a algún compañero hacer algo que fuera en contra de las políticas o reglas de la compañía. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?

Orientación al cliente

1.- Cuéntame sobre una situación en donde hayas excedido la expectativa de algún cliente, ¿Qué hiciste para lograrlo? ¿Cuáles fueron los resultados?

2.- ¿Qué procedimientos has implementado para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a tus servicios?

Modalidades de contacto (Lenguaje verbal y no verbal, nivel de Vocabulario, persuasión, comunicación oral, impacto):

1.- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?

2.- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante. ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

Dinamismo – Energía:

1.- Relata alguna situación en la que el ambiente laboral haya cambiado drásticamente. ¿Cómo actuaste?

2.- Háblame de una situación reciente en donde hayas trbajado tiempo extra. ¿Por qué lo hiciste?

Relaciones Públicas:

1.- ¿A qué tipo de personas frecuentas dentro y fuera de la organización para establecer tu red de contactos?

2.- ¿Cómo utilizas tu red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de tus competidores?

Negociador (Pensamiento estratégico):

1.- ¿Cuáles son las oportunidades que has identificado para hacer negocios dentro de tu anterior organización? ¿En que información te basaste?

2.- Cuéntame una ocasión en la que hayas definido objetivos para implementar una estrategia de ventas. ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Iniciativa:

1.- ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema?

2.- Menciona una situación en la que hayas formulado ideas o proyectos que la empresa llevara a cabo por tu iniciativa.

Expectativas de Desarrollo profesional (preguntas complementarias a las competencias laborales)

1.- ¿Por qué quieres ingresar a Manpower (American Express)?

2.- ¿Qué posición deseas alcanzar mas adelante en Manpower-American Express?

3.- ¿Qué imaginas estar haciendo dentro de tres años?

4.- ¿Dónde podrías realizar un mejor aporte a nuestra organización?

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DEL AREA DE VENTAS EN MANPOWER
Formato para el entrevistador

Nombre:	
Supervisor de American Express.	
Ejecutiva de Manpower:	
Fecha de Entrevista:	

Competencias Aplicadas por Manpower:	Calificación (A, B, C, D)
• Orientación a resultados	
• Integridad	
• Orientación al cliente	
• Disciplinado	
• Modalidades de contacto	
• Dinamismo – Energía	
• Tolerante a la frustración	
• Relaciones Publicas	
• Negociador (Pensamiento estratégico)	

EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

1.- ¿Por qué quieres ingresar a Manpower (American Express)?

_____
_____
_____

2.- ¿Qué posición deseas alcanzar mas adelante en Manpower-American Express?

_____
_____
_____

3.- ¿Qué imaginas estar haciendo dentro de tres años?

_____
_____
_____

4.- ¿Dónde podrías realizar un mejor aporte a nuestra organización?

_____
_____
_____

COMPETENCIAS

1.- Descríbeme una situación real en donde hayas alcanzado una meta en situaciones difíciles o periodo corto de tiempo, ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Por qué piensas que llegaste a los objetivos?

_____
_____
_____
_____

2.- Menciónname una ocasión en la en la que tu gerente o jefe inmediato te pidió que alcanzaras una meta que no compartías. ¿Cómo reaccionaste? ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado final?

_____
_____
_____
_____

3.- Describa una situación, en la que su integridad haya sido puesta a prueba ¿Qué resultados obtuviste?

_____
_____
_____
_____

4.- Háblame de una situación en la que hayas visto a algún compañero hacer algo que fuera en contra de las políticas o reglas de la compañía. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?

_____
_____
_____
_____

5.- Cuéntame sobre una situación en donde hayas excedido la expectativa de algún cliente, ¿Qué hiciste para lograrlo? ¿Cuáles fueron los resultados?

_____
_____

_____
_____

6.- ¿Qué procedimientos has implementado para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a tus servicios?

_____
_____
_____
_____

7.- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?

_____
_____
_____
_____

8.- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante. ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

_____
_____
_____
_____

9.- Relata alguna situación en la que el ambiente laboral haya cambiado drásticamente. ¿Cómo actuaste?

_____
_____
_____
_____

10.- Háblame de una situación reciente en donde hayas trabajado tiempo extra. ¿Por qué lo hiciste?

_____
_____
_____
_____

11.- ¿A que tipo de personas frecuentas dentro y fuera de la organización para establecer tu red de contactos?

_____
_____
_____
_____

12.- ¿Cómo utilizas tu red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de tus competidores?

_____
_____

_____
_____

13.- ¿Cuáles son las oportunidades que has identificado para hacer negocios dentro de tu anterior organización? ¿En que información te basaste?

_____
_____
_____
_____

14.- Cuéntame una ocasión en la que hayas definido objetivos para implementar una estrategia de ventas. ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

_____
_____
_____
_____

15.- ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema?

_____
_____
_____
_____

16.- Menciona una situación en la que hayas formulado ideas o proyectos que la empresa llevara a cabo por tu iniciativa.

_____
_____
_____
_____

CAPITULO V

Método y Procedimiento

5. 1. PROBLEMÁTICA

Desarrollar una herramienta de trabajo que permita la selección de personal en el área de Ventas

5.2 PROPOSITO

Identificar las competencias adecuadas para la selección de candidatos en el área de Ventas

5.3 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el desarrollo de la entrevista por competencias para el área de ventas se realizaron las siguientes actividades:

- Se definió el perfil de ventas Manpower (Perfil ya establecido por la empresa)
- Se Identificaron cuales son las competencias requeridas para el área de ventas Manpower
- Se realizó una complementación del perfil de puesto de ventas, con respecto a los valores de la organización (esto con la finalidad de que sea compatible con los intereses de la empresa, para su desarrollo dentro de la misma y garantía de su permanencia)

- Se Hizo una revisión bibliográfica de Diccionarios de competencias laborales así como la consulta de otras experiencias que me permitieron la conversión de cada una de las competencias en preguntas.
- Se estructuró la entrevista en función del perfil, valores de la empresa, y preguntas estratégicas que evalúan las competencias de cada candidato que llegue a solicitar empleo de ventas en Manpower (La entrevista está basada en el Diccionario de preguntas de Martha Alles (2007).
- Se construyó la primer versión

Escenario:

Se recomienda entrevistar en un lugar cerrado, sin ruido ni distracciones, como por ejemplo una sala de juntas, o en su defecto un lugar donde no pase mucha gente, o que las paredes sean lisas para evitar que el candidato se distraiga, ya que de lo contrario podría verse interrumpida la entrevista y se perdería la secuencia, así mismo es recomendable capacitar a todo el personal que se encarga de entrevistar (por competencias), de no ser así, se le restaría validez a la entrevista por una pobre interpretación de las respuestas, debido a lo anterior sería aconsejable que American Express entrenara a todos sus supervisores y gerentes, ya que son los encargados de tomar la decisión final (de si el candidato ocupara el puesto o no). El raport también juega un papel muy importante a la hora de entrevistar, ya que de establecer un buen raport desde el principio, se tranquilizará el candidato permitiéndole un mejor desenvolvimiento en la misma.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Manpower al igual que American Express es una empresa que basa su selección de personal en las competencias laborales, considerando las pruebas psicométricas como discriminatorias, ya que evalúan subjetivamente a las personas, debido a que los resultados pueden verse afectados por el estado de animo que tenga cada individuo en ese momento, adicional si el candidato sale con un problema personal como por ejemplo depresión, esto puede influir en la decisión final del reclutador. Sin embargo es relevante mencionar que el formato de competencias laborales estipulado por la empresa, no garantizaba la permanencia de los empleados, trayendo como consecuencia la rotación significativa de su personal de ventas. Por lo tanto era necesaria la elaboración de una entrevista basada en este método para minimizar la rotación.

Es importante señalar que esta entrevista por competencias laborales fue diseñada exclusivamente para la selección de candidatos en el área de ventas de Manpower para el cubrimiento de las vacantes solicitadas por American Express, por lo tanto sólo es aplicable para este puesto en específico y solamente en esta empresa.

El modelo por competencias laborales descubre las características del éxito que lleva a un puesto, por consiguiente cualquier evaluación que se realice para evaluar algún puesto se deberá perpetrar de manera diferente a la entrevista ejecutada en este trabajo, tomando en cuenta las funciones, habilidades, destrezas y competencias que requiera cada puesto, jugando un

papel muy importante la situación laboral, el entorno del mercado y la región en donde se solicita la vacante.

Es conveniente mencionar que esta entrevista fue hecha de acuerdo al Diccionario por competencias de Martha Alles (2007), por lo tanto todas las preguntas están inspiradas en dicho Diccionario, obviamente con la debida adaptación para el área de ventas. Las competencias fueron seleccionadas de manera que pudieran satisfacer las necesidades del puesto de ventas en Manpower, exclusivamente a un nivel ejecutivo y son calificadas de acuerdo a la calidad de respuesta que da cada candidato (A, B, C, D).

Se identificaron las competencias necesarias para desempeñar debidamente las actividades laborales que requiere el área de ventas, las cuales son: Orientación a resultados, Integridad, Orientación al cliente, Disciplinado, Modalidades de contacto, Dinamismo – Energía, Tolerante a la frustración, Relaciones Públicas y Negociador (Pensamiento estratégico).

De acuerdo a dichas competencias se elaboraron las preguntas para evaluar cada una de ellas, dando como resultado la herramienta de trabajo que permite la selección de candidatos en el área de ventas Manpower.

Partiendo de lo anterior se concluye que:

Si se realiza adecuadamente el análisis del puesto, la selección de personal por competencias laborales puede ser una herramienta eficaz, a través de preguntas encaminadas a descubrir conductas o ejemplos específicos de su experiencia laboral, en donde el candidato detalle claramente escenas vividas, para que así, el entrevistador pueda identificar las competencias a evaluar.

El éxito de una entrevista no solo depende de la buena elaboración de esta, sino de las habilidades y destrezas del entrevistador para interpretarlas y evaluarlas objetivamente, y garantice la adecuada selección de los mejores candidatos para el puesto.

Aunque implique un gran esfuerzo la elaboración de una entrevista basada en competencias, puede garantizar el éxito del empleado que deba desarrollar actividades especificas para cada una de las áreas solicitadas, evaluando sus experiencias pasadas y ayudando a predecir futuros comportamientos dentro de una organización.

Para la obtención de mejores resultados a la hora de seleccionar al personal para determinado puesto, además de la entrevista por competencias, es el apoyo de assesment, rol playing o simulaciones reales de trabajo.

Cada empresa debe generar medios eficaces de evaluación tomando en cuenta tanto los requerimientos del puesto como los objetivos y valores de una organización, buscando entre el candidato y la empresa un encuentro mutuo.

Se deberá entrenar no sólo al personal encargado de reclutamiento dentro del área de recursos humanos, si no también a todo el personal que esté involucrado en la decisión final del cubrimiento de alguna vacante.

Si el sistema de evolución por competencias esta bien definido dentro de la organización, dicha evaluación no solo servirá para la selección, sino también para calificar el desempeño de los trabajadores, el desarrollo de capital humano, planes de compensación, etcétera.

De esta forma la propuesta hecha en el presente trabajo puede ser una herramienta de gran utilidad para la selección de personal en el área de ventas de Manpower-American Express, esta entrevista por competencias fue evaluada y aceptada por recursos humanos de dicha empresa, sometiéndose a una estricta revisión por parte de gerencia de American Express, determinando si realmente se lograría la identificación de las competencias de cada individuo, obteniendo como resultado final la sustitución de las antiguas entrevistas (que la organización utilizaba para evaluar competencias), por esta nueva versión. Así mismo se encuentra todavía en evaluación para ser implementada en las otras líneas de negocio de la organización.

Es importante mencionar que aun no se determina si garantizará la permanencia de los empleados en la empresa, debido que fue implementada a partir del 15 de mayo del presente año, y no ha pasado el tiempo suficiente para evaluar el éxito o fracaso de la entrevista en cuanto a la rotación de personal.

Para determinar quien ocupara el puesto dentro de la empresa, el candidato no solo es sometido a esta entrevista por competencias, solo es el primer filtro para el siguiente paso que es el assessment, en donde tienen que llevar a cabo un roll playing para demostrar sus habilidades de venta, si lo hacen correctamente entonces consiguen el empleo, sin embargo la selección dentro de la empresa American Express, suele ser muy poco objetiva, debido a que quien toma la ultima decisión (gerencia y supervisores) se guían por el aspecto físico (justificando la imagen de la empresa), vestimenta (la ropa debe ser de marca y combinar), su vida familiar (que vengan de familias integradas), género (dependiendo de lo que necesiten para balancear su equipo de trabajo), status

social (de preferencia que convivan diariamente con gente de este nivel), y marca de automóvil, debido a lo anterior no importa que tan perfecto sea un protocolo si quien toma la decisión se guía por factores subjetivos. De esta manera ni el mejor proceso de selección de entrevista podría garantizar la permanencia del empleado debido a la intervención de los factores mencionados anteriormente.

Un aspecto importante para no invalidar la entrevista por competencias laborales, es el conocimiento de la misma, se debe saber como se aplica y como se interpreta, de lo contrario, no se podría obtener información objetiva del candidato, ya que las respuestas carecerían de significado.

BIBLIOGRAFIA

Alic, J., Mowery, D. & Rubin, E. (2003): *U.S. technology and innovation policies. Lessons for climate change. Available*: www.pewclimate.org

Alles, M. (1999). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2001). *Empleo: el proceso de selección. Buenos Aires*: Granica

Alles, M. (2007). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI.* España: Prentice Hall

Cejas, E. y Pérez, J. (2002). *Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales*. Recuperado el 7 de Abril de 2009 de: http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm

Chiavetano, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Colombia*: Mc Graw-Hill

Garrell, G. .A. (2007). *Los nuevos profesionales ante las exigencias del mercado laboral*. Recuperado el 19 de marzo de 2009 de: http://www.educaweb.com/noticia/2007/06/11/nuevos-profesionales-exigencias-mercado-laboral-12428.html

Guerra, D. (2007) *Curso: Selección de personal con base a competencias*. UNAM. Facultad de Psicología, México, D.F.

Huerta y López (2006) *Diseño y Aplicación de una entrevista por competencias Laborales (Análisis de Caso)*. Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, México, D.F.

Hyperlimk (2001). “Empleo: el proceso de selección”. Consulta Electrónica: www.xcompetencias.com recuperado el 25 Marzo de 2009.

Klinvex, K; O´Connel, M y Klinvex, C. (2002). *Contrate a los N.1*. España: Mc Graw-Hill.

Levy-leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias. Barcelona*. Gestión 2000

Márquez J., Díaz J. (2005). *Formación del recurso humano por competencias*. Sapiens, Revista Universitaria de Investigación, junio, vol. 6, número 001. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas Venezuela. Consultado el 3 de Abril de 2009. http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtpdfRed.jsp?iCve=41060106

Moguel, H. (2007) *Consultor asociado de Zeus Management Consultants, Competencias laborales*. Consultado el 18 de marzo de 2009. http://zeusconsult.com.mx/claborales.pdf

Muchinsky, P. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Paraninfo

Pérez, M. (2003). *Modelo para Seleccionar y Capacitar a través de competencias laborales*. Tesina para obtener el titulo de licenciado en psicología. México: UNAM

Pérez, M.J, (2005) *Clínica de ventas para vendedores* consultado el 19 de marzo 2009. http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml

Richino, S. (1996). *Selección de Personal.* Argentina: Paidos

Ríos, y., Sarnataro, S., Soto, C. (2003) *Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en la venta de intangibles bancarios: Aplicación del modelo de competencias. Universidad de las Americas*. Chile. Recuperado el 08 de abril de 2009. http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtpdfRed.jsp?¡Cve=20821009

Salgado, J. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual estructurada. Teoría, práctica y rentabilidad*. España: Pirámide

Samaniego, N. (1997): *"Competencias laborales y mercado de trabajo. Los desafíos de una nueva era posterior a la revolución industrial", en Formación basada en competencia laboral: Situación Actual y perspectivas"*, Guanajuato-México.

Saravia, M. (2007), *Un modelo estructural de competencias para la productividad*, ponencia. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia

Valverde, O. (Coord.), (2001). *El enfoque de competencia laboral*. Manual de formación. CINTEFOR/OIT.

Vega, J. (2001). *Estrategia sistemática en la selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de maestro en administración (organizaciones)*. Facultad de contaduría y Administración. División de Posgrado. México: UNAM