



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

TESINA

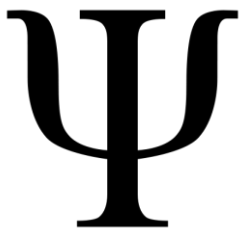
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

KAREN PAOLA VAZQUEZ RIVAS

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN
COMITÉ: LIC. LETICIA BETANCOURT REYES
MTRA. NANCY SONIA VILLAGÓMEZ GARCÍA
LIC. OSCAR DANIEL MORENO REYES
LIC. VICKY ZINTHYA BLOBAUM LÓPEZ



MÉXICO, D.F.

OCTUBRE, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PARA MIS PADRES ROSY Y LALO

MAMITA

Para mí estas presente en cada momento de mi vida, siento tu compañía y guías el camino por el que me enseñaste a andar. Este tiempo de ausencia ha sido muy difícil, porque me a echo mucha falta tu amor y consejos del día a día, pero aquí esta lo que te prometí, tú me enseñaste que hay que ser fuertes siempre y que los obstáculos hay que pasarlos siempre pensando de una manera positiva.

Lo que soy ahora y este gran logro fue gracias a toda tu dedicación e infinito amor. Te amo mamá y donde te encuentres quiero que sepas que te tengo en mi corazón y mente por siempre

Tu serás siempre mi guerrera y yo tu pedacito de mujer

PAPITO

Juntos hemos compartido el dolor más grande de nuestras vidas que fue el perder a mi Mamá. Hoy agradezco tenerte a mi lado porque tú siempre has sido un ejemplo de fortaleza para mí, gracias a tu apoyo hoy puedo concluir uno de mis objetivos, algo que tu y Mama siempre quisieron para mí. Eres mi sol, cuando despierto y veo que estas aquí se que todo estará bien, te amo Papá.

A MIS ABUELOS MARTITA Y LUIS

No tengo más que agradecer que me compartieran de su experiencia y sabiduría y que me cuidaran todo este tiempo de mi existencia, que me procuraran y que me enseñaran el significado de la vida. Son mi ejemplo a seguir. Con todo mi amor para ustedes

ATI ISRA

Te dedico también este logro porque has estado a mi lado durante este tiempo enseñándome de una manera distinta la vida, Gracias por tu amor, tu comprensión, compañía y apoyo, por caminar a mi lado permitiéndome agarrarme de tu hombro, pero sobretodo por recordarme cada día él porque estoy aquí. Agradezco a Dios que te haya puesto en mi camino. TE AMO CON TODO LO QUE SOY

A MIS SUEGROS MARCE Y ARTURO

Gracias por adoptarme, por cuidarme y preocuparse por mí, por hacerme parte de su hermosa familia, con ustedes he aprendido el valor de la unión y apoyo mutuo

A ustedes gracias por creer en Mí

INDICE

RESUMEN:	1
INTRODUCCIÓN:	2
1.- LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	4
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	7
2.1 - DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO	7
2.2.- DEFINICIÓN DE SELECCIÓN.....	10
2.3- ESTRUCTURA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	11
2.3.1 RECLUTAMIENTO	12
2.3.2 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	13
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	13
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3.3.- ENTREVISTA LABORAL	19
2.3.3.1 TIPOS DE ENTREVISTAS	21
2.3.3.2.- CONTENIDO DE LA ENTREVISTA	29
2.3.4.- SELECCIÓN.....	30
2.3.5.- CONTRATACIÓN	31
2.4.- SELECCIONAR POR COMPETENCIAS Y DEFINICIONES	31
2.4.1.- ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS	35
3.- PERFIL DE UN VENDEDOR	38
4.- DATOS DE LA EMPRESA Y SITUACIÓN ACTUAL	40
5.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UTILIZADO ACTUALMENTE	44
6.- PROPUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UTILIZANDO ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	44
3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51

4.- CONCLUSIONES:	53
REFERENCIAS:	57
ANEXOS	60
PERFIL DEL PUESTO	61
REPORTE DE SELECCIÓN TIENDAS GEO	64
GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA ASESOR INMOBILIARIO	66

RESUMEN:

TIENDAS GEO S.A DE C.V es una comercializadora de CASAS GEO S.A DE C.V que cuenta con una rotación de entre 20 y 30 % de su personal, específicamente del puesto “Asesor Inmobiliario” en el área de ventas, siendo evidente esta rotación en el personal de nuevo ingreso. Un factor que provoca esta deserción es que no se realiza una selección del personal adecuada debido a que no existe un plan de Reclutamiento y Selección establecido que garantice al candidato idóneo para el puesto. En el presente trabajo se reportan los resultados iniciales del diseño de un proceso de Reclutamiento y Selección utilizando la entrevista por competencias y su efecto en la rotación de personal. Es destacable mencionar que este proceso se aplicó a partir de mayo del año 2011 y que ya se obtuvieron los primeros datos del resultado de esta implementación, la cual es favorable ya que se ha observado la disminución en la rotación del personal. Sin embargo, el proceso de Reclutamiento y Selección no es el único factor que influye en la deserción de los asesores, por lo que aun se tiene que trabajar en distintos aspectos como: la adecuada capacitación a los asesores, preparar a los gerentes para generar un buen liderazgo, también planear actividades donde se puedan observar más a detalle las competencias a evaluar, entre otras, que ayuden a controlar y prevenir esta deserción-

INTRODUCCIÓN:

El trabajo forma parte de la vida de los hombres ya que más de la mitad de su existencia la pasa realizando esta actividad a la que le dedica tiempo y energía, obteniendo una retribución económica; además de que logra su transformación a través de la satisfacción, el bienestar y el desarrollo que haya en sus funciones laborales.

Para dar cuenta a quién se le delegará la responsabilidad que contribuya al éxito de la organización se requiere del proceso de reclutamiento y selección que implica, buscar, evaluar y elegir.

Es importante definir el método y las técnicas para encontrar a la persona adecuada que tenga los conocimientos y las características requeridas para el puesto que se le asigne.

TIENDAS GEO S.A DE C.V es una comercializadora que se formó en el año 2005 como un proyecto que se aprobó y formalizó en el año 2008 debido a los resultados y ventas altas, siendo el plus de ésta la venta a nivel nacional.

El proceso de reclutamiento y selección usado anteriormente en Tiendas GEO no estaba dando los resultados esperados por la gerencia, una de las posibles consecuencias de dicho proceso es el incremento de la rotación y la baja productividad de los asesores de ventas, por lo cual el objetivo de éste trabajo es diseñar un proceso de reclutamiento y selección que permita seleccionar al candidato con las competencias requeridas, contribuyendo a disminuir la rotación y aumentar la productividad de los Asesores Inmobiliarios.

La primer parte del trabajo, es de carácter teórico, desarrolla los conceptos de psicología organizacional, reclutamiento y selección de personal, entrevista por competencias y sus implicaciones, junto con un perfil de ventas.

Después se menciona a groso modo la historia de la empresa TIENDAS GEO S.A DE C.V y se describe el proceso de Reclutamiento y Selección que se utilizaba anteriormente en la organización.

Por último, se plantea la propuesta encaminada a resaltar la importancia de tener un proceso de reclutamiento y selección de personal que contribuya a disminuir la rotación, garantizando que el personal reclutado y posteriormente seleccionado sea el más adecuado al puesto y perfil de "Asesor Inmobiliario"

En las conclusiones se resalta la importancia que tiene este trabajo y el cómo puede retomarse para realizar análisis, planes de mejora y desarrollar las áreas de oportunidad del departamento de reclutamiento y selección de personal.

1.- La Psicología Organizacional

A medida que las organizaciones se han profesionalizado en su gestión, debido a su necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; se ha hecho cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados que las organizaciones son capaces de alcanzar.

El talento humano es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes (Barber, 1998).

Frente a esto, es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de esta forma, poder llegar a ser organizaciones más competitivas. Pero no solo para la organización sino también para el individuo que constantemente está en la búsqueda y el cumplimiento de objetivos que satisfagan sus necesidades.

El trabajo del hombre constituye una de las claves del curso de su vida, de su ser y de su identidad, porque le permite construir un mundo nuevo, social y material, beneficiando a la humanidad y a sí mismo (Ruiz y Cruz, 1994).

Se entiende por trabajo aquella actividad física, mental, personal y social, que involucra al hombre en su totalidad, es decir, pone en acción conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes con el propósito de obtener algo o conseguir resultados que satisfagan cierta demanda propia o de la sociedad y beneficio a una organización.

Por lo mencionado es importante abordar la relación que existe entre el hombre y la organización desde la perspectiva de la psicología organizacional, para esto quiero definir primero qué es la psicología organizacional.

Para Landy y Conte (2005) la **psicología organizacional** e industrial son sinónimos, definiéndolas como la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario organizacional, donde el hombre interactúa con otros individuos y realiza actividades, generando conductas permeadas por la personalidad, conocimientos y experiencias del sujeto impactando en su vida laboral.

De igual manera, Zepeda (1999) apoya dicha similitud entre psicología organizacional y psicología industrial y la percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, encontrándose su consolidación en la década de los setentas y considerándola como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales (comportamientos, sentimientos, actitudes y valores) al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Por otro lado Mazabel (2000), considera la psicología organizacional como la rama de la psicología que estudia esta interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Por lo anteriormente dicho, defino a la psicología organizacional como el estudio de la relación recíproca que existe entre el hombre con el contexto laboral.

Con respecto a los principios de la psicología organizacional se establece que en la década que va de 1920 a 1930 surgieron inquietudes por las consecuencias sociales de la industrialización, que dan cuenta del contexto social en el cual transcurre determinada actividad, el progreso que ocupan las máquinas y la relación con el hombre. Se percibía al hombre como máquina pues quienes realizaban más rápido y con mayor precisión determinada tarea eran más aptos para un puesto.

Se hace una pausa para voltear a ver al trabajador, ya no como un agente pasivo sino como persona clave para el éxito de la organización.

En los años 30's los ingenieros industriales Taylor y Gilberth se interesaron por mejorar la eficiencia de los empleados ya que se preocupaban por la productividad. Desarrollaron programas de entrenamiento y usaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de los trabajadores (Muchinsky, 1994).

Por su parte Taylor argumentaba que para lograr rendimientos más altos en una empresa y mejor salario para el trabajador era necesario rediseñar la situación del trabajo, se dio cuenta de eso al entrenar a 75 obreros que debían cargar lingotes de hierro y diciéndoles cuándo trabajar y cuándo descansar. Taylor encontró que un obrero podría elevar la carga de lingotes de doce y media toneladas a 47 o 48 toneladas por jornada laboral y a partir de esto propuso fragmentar en sus partes más elementales los procesos y actos de trabajo, esto quiere decir que a mayor organización de la tarea mayor rendimiento.

En ese momento se le reconoció a Taylor la implementación de tres principios básicos: 1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo, 2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos económicos para aplicarlos en las actividades designadas y 3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown, 1977).

Entre años 1927 y 1929 surge un profesor de psicología Elton Mayo quien inició el estudio de los efectos de las condiciones físicas del trabajo como la iluminación, temperatura, humedad y los periodos de descanso sobre el incremento de la productividad. Los resultados obtenidos permitieron conocer aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo que no se conocían, un ejemplo de ellos es que para el empleado lo más importante es la motivación, permanencia, el sentido de pertenencia, la satisfacción y el establecimiento de relaciones humanas en el cumplimiento de sus funciones.

Los momentos de mayor consolidación de la psicología organizacional están con dos personajes. El primero, el psicólogo Scott que vio la necesidad de aplicar la psicología a los anuncios publicitarios. Escribió dos libros el primero The Theory of Adverstising (1903) que habla sobre la sugestión y la argumentación como formas

de influir en la gente, y el segundo *The Psychology of Advertising* (1908) que explica la forma de mejorar la eficiencia humana a través de estrategias como la imitación, lealtad y concentración.

El segundo es Münsterberg, psicólogo alemán quien fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, estudió sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y con esto persuadió al gobierno estadounidense de que la psicología organizacional era la contribución clave para el desarrollo de una nación.

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores (William, 2000).

En los últimos 20 años la psicología organizacional ha tenido avances importantes prueba de ello fue la búsqueda para mejorar los métodos de selección y evaluación del personal. Se centra la atención en el diseño de pruebas que permitieran a las organizaciones seleccionar a los mejores empleados.

2. Reclutamiento y Selección de personal

2.1 - Definición de Reclutamiento

Bastar (2007) ; Aguilar y Hernandez (2007) están de acuerdo que el reclutamiento es el proceso que se encarga de acercar a los mejores posibles candidatos a incorporarse a la organización. Así, todo proceso que logre hacer llegar hasta las puertas de la organización a los mejores candidatos habrá cumplido con su cometido. Por lo tanto actividades tales como difusión de vacantes, información y participación en medios de contacto con el mercado externo e interno de reclutamiento, registro de posibles candidatos, etc.; son actividades de este proceso.

Se trata de hacer llegar candidatos ya filtrados que cumplan al menos con los requisitos del perfil de puesto.

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso para obtención de personas incluye según Barber (1998: 566), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”.

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos.

Granados (1988) precisa al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Genzo, (2006) puntualiza el reclutamiento como el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo.

Mientras tanto, Royet (2006) lo define como un conjunto de procedimientos tendente a atraer candidatos potenciales cualificados para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para el proceso de selección. Wayne (2005) dice que para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Sánchez, (1993) dice que dentro de la administración de recursos humanos, reclutamiento significa un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la

empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos. Esto implica pensar en un proceso completo de búsqueda y atracción de esos recursos.

Llanos (2005), llama al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Éste se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Integrando las aportaciones y definiciones propuestas por los autores antes mencionados, se utilizará el siguiente concepto:

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos viables para llenar una vacante, es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es una actividad positiva y de invitación. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, ya que es importante identificar a las personas prospectos adecuadas para el puesto y también interesarlos para que así lleguen a las instalaciones de la empresa.

El reclutamiento es el puente que conduce a la esencia de la selección de personal, por lo tanto, la búsqueda de medios idóneos para llevar a cabo tan importante tarea es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

En concreto, hablando del reclutamiento su finalidad es:

- Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.
- Contar con el personal disponible en el momento oportuno.

La importancia del reclutamiento es evidente toda vez que:

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.
- El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro.

2.2.- Definición de Selección

La psicología organizacional desarrolla teorías, modelos, métodos e instrumentos con sus propios matices que le dan forma y contenido a la relación existente entre hombre y trabajo, derivándose de ello el inicio de la aplicación de los conocimientos psicológicos al campo laboral que en palabras de Grados (2003), es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto, llamándole: Selección de Personal.

De acuerdo con Muchinsky (1994) la selección de personal “es un proceso de elección para emplear a un subgrupo de aspirantes susceptibles de ser contratados, ampliando la premisa de que algunos de los solicitantes se ajustan al trabajo mejor que otros y el propósito es identificar al mejor de ellos”.

Fernando Arias Galicia (Arias, 1994) define la selección como el proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve, contribuyendo de esta manera, a los propósitos de la organización.

Por su parte Chiavenato (2000, citado en Reyes, 2008) menciona que la selección de personal es una actividad de comparación, de elección, de tener diferentes opciones y de toma de decisiones, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente resulta restrictiva, ya que el perfil del candidato tiene que adecuarse al perfil del puesto de trabajo.

De acuerdo con los diferentes autores antes mencionados, se puede concluir que por medio de la selección de personal, a la organización se le facilita la toma de decisiones con respecto a quien es la persona más adecuada para cubrir determinado puesto y que realice eficazmente el trabajo asignado. Este proceso permite aproximarse a las habilidades, capacidades, conocimientos y valores que posee una persona, a través de instrumentos y técnicas psicológicas para asignarle una función a desarrollar dentro de una organización.

De igual manera me parece importante mencionar un aspecto interesante de este concepto que en muchas ocasiones se dice la frase: “seleccionar a la mejor persona para cada puesto”, se refiere a incorporar a la persona con las características y competencias que exige este puesto.

La selección de personal se ha vuelto una necesidad a cubrir en las organizaciones y es de suma importancia realizar un proceso de selección ya que cuando no sucede, el departamento de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados, que en este caso es cubrir las vacantes con las personas más cercanas al perfil, asimismo una elección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. Desde luego también afectará a la persona en cuestiones de satisfacción laboral y personal.

2.3- Estructura del proceso de reclutamiento y selección

En el marco de los estudios que se han realizado en torno a las fases que conforman el proceso de selección de personal son varios los autores que comparten criterios y conceptos.

Grados (2003) y Ernst y Young Consultores (2007) citados por Vega (2010) dividen en tres fases este proceso:

FASE 1

2.3.1 Reclutamiento

Como ya se mencionó, consiste en interesar e identificar candidatos que cubren con los requisitos mínimos estipulados en el perfil del puesto a cubrir. Hay distintos medios para dar a conocer una vacante como: boletines, volantes, bolsas de trabajo en internet, periódico, entre otros. La búsqueda de medios idóneos es imprescindible para asegurar el éxito de la incorporación de un nuevo trabajador.

Es necesario que exista una vacante o un puesto de nueva creación, la interrogante que surge es ¿Dónde y cómo se encontrará a la persona que cubrirá nuestra vacante?

Para esto existen las fuentes de reclutamiento internas y externas. En las primeras se busca al candidato en la propia organización, mediante la promoción, los sindicatos y la cartera del personal. Las segundas se buscan fuera de la organización, recurriendo a instituciones educativas, asociaciones profesionales y agencias de colocación.

El reclutamiento es una actividad de divulgación y la selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación que consiste en escoger, entre candidatos reclutados, a quien tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener la eficiencia en el desempeño de la tarea (Ernest y Young Consultores, 2007).

Ahora bien, el enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el trabajo encomendado. Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado competencias específicas (Reyes, 2008)

Otro propósito importante del reclutamiento es convencer a los posibles candidatos de alta calidad de las bondades de la organización. Los reclutadores deben elegir candidatos que funcionen en un empleo hoy y que se capaciten y asciendan a medida que lo dictan las necesidades de la compañía. Los candidatos de este tipo tienen gran demanda, por lo cual el reclutador puede verse en la necesidad de promover las ventajas de su compañía.

FASE 2

2.3.2 Evaluación Psicológica

La evaluación psicológica es una parte importante de todo el proceso para identificar las características que posee un candidato, sin perder de vista el perfil a cubrir.

Pruebas psicométricas

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Las pruebas psicométricas pueden medir las diferencias individuales físicas, intelectuales y de personalidad, y con estas se puede analizar cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También ayudan a determinar "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Evalúan capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

La capacidad intelectual y las características de la personalidad son áreas importantes de evaluación. Para Aguilar y Hernández (2007) evaluar la capacidad intelectual es evaluar de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y aptitudes en la realización de tareas que implican el desarrollo de un puesto. Ayuda a saber si el candidato puede desempeñar satisfactoriamente un puesto específico.

Hoy en día no existe una única definición de inteligencia como tampoco existe un único test que la mida. Jean Piaget la definió como "la capacidad para adaptarse al medio ambiente" y David Wechsler como "la capacidad para actuar con un propósito concreto, pensar racionalmente y relacionarse eficazmente con el ambiente". Las pruebas de inteligencia son aquellas que miden la capacidad general del candidato, indican el tipo de problemas que pueden ser resueltos por éste, la rapidez y certeza en sus procesos mentales y la facilidad para actuar con un propósito definido.

Para Vega (2010) en la elección del método de descripción de la personalidad es importante precisar bien, lo que se desea medir y saber que técnica permite alcanzar los objetivos definidos.

Las pruebas de personalidad ayudan a que sobresalgan los rasgos y características individuales, con la respuesta a preguntas acerca de los gustos, el grado de acuerdo con ciertas afirmaciones o el expresar de forma escrita los deseos, posturas, sentimientos y pensamientos. A veces se utilizan las pruebas proyectivas en esta parte de la evaluación o psicométricos que definen la personalidad del individuo.

Generalizar o emitir juicios a partir de la observación sin conocimientos de teorías que sustenten la personalidad o anteponer prejuicios de la organización o del psicólogo, están encaminando al fracaso la decisión de contratar a un empleado. (Olea, 1974).

Richino (2002) por su parte expone que son las pruebas de rendimiento o situacionales, las que dan información de la capacidad del candidato en realizar determinada tarea, es decir, si tiene los conocimientos o habilidades apropiadas para el puesto. Esta forma de evaluación consiste en reproducir una situación laboral como una tarea asignada y el postulante debe responder satisfactoriamente, manipulando un objeto o parte de un equipo.

Es importante poner nuestra atención en la aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales ya que el presente trabajo propone una selección por competencias.

La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en esta etapa del proceso de selección se realizará a través de la técnica de observación conductual por medio de la aplicación de pruebas situacionales.

Para Spencer y Spencer (1993) las pruebas situacionales o «muestras» (samples) son ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional. La finalidad de esta técnica es observar los comportamientos puestos en práctica por una persona cuando está realizando un trabajo o tarea particular. Para ello se necesita contar con protocolos de observación mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recogida durante la observación. Esta puede hacerse en el lugar de trabajo (observación del comportamiento real) o fuera del entorno de trabajo, en una sala o habitación donde se simule la actividad a evaluar (observación del comportamiento análogo).

La utilización cada vez mayor de las pruebas situacionales se debe fundamentalmente a que han demostrado ser una de las herramientas más útiles y precisas para la evaluación de competencias, ya que durante su realización los sujetos tienen que poner en práctica los conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes necesarias para llevar a cabo los comportamientos que les permitan solucionar el problema o la situación concreta que se les plantea. Para ello, se recrea una situación que simula las condiciones y exigencias que plantea una actividad laboral, a las que los sujetos tendrán que hacer frente.

Apoyando lo dicho y siguiendo a Le Boterf (1991), las pruebas situacionales son aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente, una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta.

Estas pruebas tienen una alta validez aparente; esto es, los sujetos perciben la existencia de una alta relación entre los ejercicios que están efectuando y el trabajo que realizan o que deberán llevar a cabo; como consecuencia, se favorece su implicación y participación activa.

- Aportan información realista sobre las competencias de los sujetos para llevar a cabo las funciones y tareas incluidas en el puesto de trabajo que ocupan u ocuparán, lo que permite conocer sus puntos fuertes y débiles, facilitando posteriormente la toma de decisiones.

Pueden evaluarse/desarrollarse varias competencias al mismo tiempo.

- Realizarse tanto individualmente como en grupo, por lo que, dependiendo de las exigencias del proceso de evaluación, se pueden ajustar a una situación u otra.

- Si están bien construidas contribuyen a aumentar la validez y fiabilidad de las evaluaciones realizadas.

- Utilizarse para distintos objetivos de evaluación del personal.

Según Le Boterf (1991) para asegurar la validez de las pruebas situacionales es preciso cuidar, durante su diseño, que éstas cumplan una serie de características:

1. El diseño de las situaciones deben ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos del mismo, de forma que permitan evaluar las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto; esto implica que los ejercicios que se diseñen estén adaptados tanto a ellas, como a las de la organización concreta en la que se vaya a llevar a cabo el proceso de evaluación.

Por ejemplo, si el objetivo de la prueba situacional es evaluar las competencias de un participante en la realización de entrevistas, se tendrá que conocer qué tipo de entrevistas se llevan a cabo en el puesto de trabajo, en qué situaciones, qué dificultades o problemas tendrá que afrontar, etc., debido a que la prueba situacional tendrá que simular de forma representativa el trabajo que va a tener que efectuar en un futuro más o menos próximo.

2. Deben reproducirse, en la medida de lo posible, las variables relevantes en la ejecución de la tarea, teniendo en cuenta aspectos como la duración y complejidad de la misma, disponibilidad de ayuda, etc.

Por ejemplo, si para preparar una entrevista de selección el ocupante del puesto dispone de la descripción del puesto, del perfil de exigencias del mismo y del curriculum vitae del participante, durante el desarrollo del ejercicio, se deberá incluir esta información.

3. Determinar los comportamientos asociados a las competencias incluidas en el perfil de exigencia del puesto que se pretende evaluar.

Las competencias son constructos no observables directamente, por tanto, lo realmente importante son los comportamientos asociados a las mismas; por ello, es imprescindible que se especifiquen los que tendrán que poner en práctica los sujetos durante el desarrollo del ejercicio.

Para la identificación de las competencias humanas, necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos se puede emplear la técnica de **Análisis de caso escrito**, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de dichas competencias en cada uno de los aspirantes a determinado cargo.

En el **Análisis de caso escrito**, se presenta a los participantes por escrito la descripción de una situación posible más o menos real, cercana al trabajo, en la que se incluyen todos los datos y detalles para que puedan analizar el problema que se les presenta y solucionarlo. Al final del ejercicio el individuo y/o grupo presentan la solución al problema planteado y explican cómo han llegado a ella.

El análisis del caso facilita la evaluación de competencias, sobre todo cuando su resolución exige aplicar los conocimientos técnicos, y/o aplicar las competencias de análisis, observación y manejo de datos. Más en concreto, el método del caso permite evaluar competencias muy diversas en función del tipo de problema planteado, y si se requiere la presentación de la solución alcanzada y/o la discusión con los otros participantes para consensuar grupalmente el resultado final.

En general, el análisis del caso es adecuado cuando las competencias que se trata de evaluar son análisis, planificación/organización, toma de decisiones, solución de problemas y conocimientos técnicos.

Para la identificación de las competencias necesarias para el desarrollo y el desempeño adecuado se emplea la técnica de evaluación de competencias juego de roles, tal vez como una entre otras, la cual tiene un importante componente de improvisación, en la medida en que los personajes deben reaccionar a las diferentes

situaciones a medida que se van presentando. Son simulaciones de situaciones más o menos reales que, representadas por los sujetos, permiten evaluar o desarrollar las competencias implicadas en la resolución de la situación planteada.

Mediante la técnica de juego de roles, puede obtenerse una aclaración de todos los procesos de interacción y comunicación en lo que respecta a las opciones para la solución del problema, así como una innovación y terminación crítica (Geissler, 1997).

a. Permite representar la realidad, practicando estrategias de enfrentamiento a situaciones conflictivas que implican mantener relaciones interpersonales o intergrupales, por lo que se puede comprobar cómo los sujetos solucionan problemas, negocian, toman decisiones, etc.

b. Exige poner en práctica las competencias de comunicación, interpersonal y/o intergrupos, facilitando la observación de las barreras a la misma que tienen los sujetos y cómo las superan.

c. Facilita la evaluación de aspectos de las competencias como actitudes, intereses o valores. Al poner a los sujetos en una situación en la que desempeñan papeles ajenos a sí mismos, éstos suelen mostrar comportamientos más desinhibidos a la hora de afrontar la situación problemática planteada, aspecto que facilita la evaluación de su comportamiento habitual en situaciones similares, así como que comprueben por sí mismos las consecuencias de sus actuaciones.

De acuerdo con Geissler (1997) al igual que el juego de roles, el método del caso es una prueba situacional; sin embargo, sus objetivos, estructura y forma de empleo, son diferentes:

a. En el juego de roles, cada participante desempeña un papel y debe actuar ajustándose al mismo; por el contrario, en el método del caso, los sujetos tratan de resolver una situación problemática desde su perspectiva personal.

b. El juego de roles trata de despertar las emociones de los participantes y hacerles, a partir de ahí, desarrollar determinadas formas de comportamiento; por el contrario, en el método del caso, se trata de que los sujetos trabajen de la forma más racional posible.

Y para la identificación de las competencias técnicas y profesionales (relativas al conocimiento del puesto, a la organización de la información, y a la preparación de informes o proyectos) se utilizará la técnica de presentación oral y escrita.

2.3.3.- Entrevista laboral

Para que el proceso de selección pueda realizarse de la mejor manera posible, es indispensable el uso de la entrevista de selección ya que ésta permitirá ahondar más allá de los conocimientos, formación académica y experiencia que tenga el candidato, entrando en detalles acerca de la personalidad, actitudes y aptitudes del candidato, para ver si éstas empatan con las necesidades de la organización.

Se considera una herramienta eficaz para la obtención de información a través de la comunicación interpersonal entre el psicólogo y el candidato, su objetivo general es conocer al candidato y detectar características personales, habilidades, experiencias que contrastan con el perfil buscado.

La entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objetivo proporcionar o recabar información (Espino y Orozco).

El primer paso para desarrollarla, independientemente del tipo de entrevista, es que el reclutador establezca rapport con el candidato, entablar una interacción de comprensión, empatía, calidez y entendimiento. La comunicación debe ser con respeto mutuo mostrando interés por la información que se obtenga del candidato.

Una entrevista puede revelar información significativa acerca del aspirante; además, le permite a éste conocer y considerar las conveniencias que se le ofrecen en el puesto al que aspira, así como conocer mediante un trato directo aspectos importantes relacionados con la compañía o institución contratante (León, 2002).

Para Heredia (2008) la entrevista pretende detectar en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostentables del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para

relacionarse, etc.; con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puesto), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado en las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares (tipo de supervisión al que estará expuesto, clima de trabajo, políticas de la empresa, etc.) es proporcionada por el departamento requisitante y, aunque no son inherentes al puesto vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular (Grados 2003).

Los autores Salgado y S. Moscoso (1995) mencionan que la entrevista es un instrumento muy adecuado para la selección de personal caracterizado por las siguientes ventajas: posee una capacidad predictiva elevada, similar a la de los mejores instrumentos, y de donde se deriva una utilidad económica importante en términos de ganancia de productividad, al conseguir situar a personal más adecuado en los puestos y reducir considerablemente el número de malas colocaciones. Junto con estas ventajas, tiene las siguientes limitaciones: a) requiere un entrenamiento previo importante; b) reduce el número de posibles usuarios; c) incrementa los costos del proceso de selección. No obstante, considerando conjuntamente las ventajas y las limitaciones, la entrevista parece uno de los mejores instrumentos predictivos para la selección de personal.

2.3.3.1 Tipos de entrevistas

La entrevista laboral puede clasificarse según varios criterios: según los intervinientes, la estructura, las preguntas o el momento (Costumeno y Costumero, 2007).

Intervinientes:

- Individuales: esta entrevista se caracteriza por que en el proceso solo se encuentran 2 personas presentes el entrevistado y el entrevistador.
- En grupo: Existe un entrevistador y al menos 2 entrevistados.
- Con varios entrevistadores (panel): Hay un entrevistado y varios entrevistadores.

Estructura:

- Marcada: se realiza una serie de preguntas a modo de cuestionario.
- Libre: Las preguntas las va realizando el entrevistador conforme se va dando la situación, es decir no están prefijadas de antemano.
- Mixta: es una mezcla entre las dos anteriores, aunque se tiene ya estructurado un cuestionario, también existe la libertad de ahondar más en algún tema u omitir alguna de las preguntas.

En base a las preguntas:

- Entrevista normal: son preguntas habituales sobre la trayectoria del entrevistado.
- Entrevista tensional: se hacen preguntas que generan tensión por referirse a temas personales o delicados.

Según el momento:

- Introductoria: suele ser la toma de contacto con el candidato.
- Profunda o definitiva: se refiere a la segunda o tercer entrevista, donde se incide en los aspectos determinantes para la contratación.

Según Maddux (1991) hay tres formas diferentes de preguntas. Las primeras son preguntas no directivas o abiertas, son aquellas que alientan a los candidatos a expresar libremente sus metas, valores, cualidades y sentimientos. Las segundas son preguntas directivas y se usan para obtener información concreta y objetiva y las últimas son la combinación de las dos anteriores, pueden emplearse juntas para

pedir a la persona sus antecedentes generales y después enfocarse en un aspecto específico.

Existen muchos tipos de entrevista a continuación se clasificarán según la finalidad que se pretende alcanzar. De esta manera, las entrevistas quedarán divididas en dos rubros: según su propósito final y según su tipo de conducción:

Según su propósito:

Admisión o selección

Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado, de aquí se divide en entrevista inicial, profunda o por competencias, éstas las veremos más detalladamente a continuación.

✓ **Entrevista inicial**

Llanos (2005) menciona que la entrevista de entrada o inicial permite tener una impresión general del candidato y de igual manera, da al aspirante una impresión general de la organización o de la empresa. El propósito de ésta es obtener los aspectos generales del candidato a grandes rasgos por eso es que se pide generalmente solicitud de empleo para poder revisarlos más rápido y no perder tiempo en anotar esa información.

A continuación se dará un breve ejemplo de lo que debe preguntarse en una entrevista inicial y cuál es el orden que se debe seguir.

a) En un principio se recibe al candidato, se dirige hacia el lugar de entrevista previamente preparado, se da un saludo, es primordial presentarse con el entrevistado ya que si él tiene una duda posteriormente sabrá con quien tuvo la entrevista y se dirigirá por su nombre, además de que da presencia ante el candidato y en ocasiones se puede tomar como falta de respeto no hacerlo.

b) En la solicitud los elementos esenciales que se deben de revisar son; la fecha que ayuda a saber qué día se presentó el candidato, puesto, pretensiones económicas mensuales para saber si lo que se ofrece cubre con sus expectativas, y datos personales como nombre, edad, domicilio, sexo, teléfonos, estado civil, correo

electrónico, estos datos, aunque sea repetitivo, es importante confirmarlos para saber que se tiene la información correcta sobre el candidato.

c) El apartado de identificación nos ayuda a saber si cuenta con todos sus documentos tales como CURP (Clave Única de Registro de Población), la primera, afiliación al IMSS (Instituto Mexicano de Seguro Social), identificación oficial IFE (Instituto Federal Electoral), licencia de manejo, cartilla en caso de los hombres y pasaporte en caso de ser extranjeros.

d) Estado de salud y hábitos personales, nos ayuda a saber si el candidato padece alguna enfermedad o si realiza actividades deportivas, y en caso de las mujeres si está embarazada.

e) Los datos familiares ayudan a conocer los familiares directos del candidato, esto sirve de mucho si en la empresa existen filtros a seguir, por ejemplo en ocasiones las empresas no contratan personal que sea o tenga familiares con algún tipo de profesión en específico por ejemplo abogados o actuarios, esto por políticas internas de la empresa.

f) Encontramos también la parte de educación que ayuda a saber si cuenta con los estudios necesarios para el puesto requerido o si actualmente está estudiando.

g) Algunos conocimientos generales como si maneja algún idioma y en qué nivel tanto leído, escrito como hablado.

h) Sigue uno de los apartados más importantes de todos, es lo que sabe hacer y donde ha laborado, en este rubro hay que tener mucho cuidado y saber hacer las preguntas necesarias para obtener la mayor información posible ya que esto es lo que hace a un candidato viable o no para la vacante.

i) Las referencias personales son para pedir algún tipo de referencia y ayuda con los filtros o políticas empresariales de las empresas.

j) Los datos generales y económicos son para conocer a cuánto ascienden sus gastos netos mensuales, si ha pertenecido a sindicatos, si hay familiares trabajando en la empresa, si puede viajar o reubicarse. En fin, esta información es complemento a toda la información recabada anteriormente.

Este tipo de entrevistas se realizan a personas que van para puestos como vendedores, promotores, cajeros, etc., es decir personas con estudios de educación básica hasta media superior.

Estos datos sólo se van a revisar superficialmente, solo para saber que la información es correcta y no se indaga a profundidad en cada uno de los rubros.

Al finalizar las preguntas hacia el entrevistado se le debe explicar cómo se llama la empresa, cuál es su giro, a qué se dedica y dar la descripción del puesto, en qué consiste la vacante, qué actividades se tiene que realizar, cuál es la zona de trabajo, cuál es el horario de la jornada laboral, cuál es el salario neto, si tiene prestaciones de ley, algún tipo de bono, y, de igual modo, se le explica si tendrá personal a su cargo y quién será su jefe inmediato.

Al dar toda la información acerca del puesto se le pregunta al candidato si tiene alguna duda acerca de la vacante y confirmar que no la tenga, si no la tiene pasará al proceso de evaluación.

En este tipo de entrevistas, el entrevistador, utiliza de 10 a 15 minutos como máximo, ya que las preguntas no son muy complejas y generalmente hay más candidatos esperando para ser entrevistados, no es conveniente invertir mucho tiempo en cada uno, de igual manera como son puestos de nivel medio a bajo que, por lo general, tienen mucha rotación es muy común que si el reclutador contrata a un candidato para ese puesto a los pocos meses se tenga que buscar su remplazo.

✓ **Entrevista profunda**

Zepeda (1999) plantea que la diferencia de la entrevista inicial con la entrevista profunda es que el entrevistador debe de encaminar sus preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y habilidades específicas que posee el candidato, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha sorteado los obstáculos que se le han presentado.

En este tipo de entrevistas se revisaran los datos ya sea en solicitud de empleo o el Curriculum, ya que se le aplica a candidatos con educación superior, en ocasiones ellos traen solicitud elaborada o Curriculum, para el caso de la solicitud se realiza el mismo procedimiento se revisan datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio, teléfonos, correo electrónico) identificación (CURP, cartilla militar, credencial de elector, licencia de manejo, pasaporte), estado de salud y hábitos personales, datos familiares, educación, conocimientos generales, empleos anteriores, referencias personales, datos generales y económicos; sin embargo a diferencia con la entrevista inicial el entrevistador en todos los rubros debe de tomar

cuidado en realizar las preguntas, éstas deben de estar encaminadas a indagar más sobre su vida, por ejemplo:

En datos personales es importante saber cuáles son sus pretensiones económicas, saber en dónde y con quién vive, si es casado o soltero; esto con el fin conocer más de su vida personal ya que esto nos ayudará a tomar la decisión de si es elegido o no. Asimismo, saber cuánto tiempo haría de su casa al trabajo, permite saber a qué distancia queda su vivienda u hogar del trabajo, esto es muy importante ya que la experiencia profesional ha demostrado que personas que viven muy lejos del trabajo lo dejan en poco tiempo ya que no les conviene por la distancia, hacen mucho de trayecto y por lo tanto su rendimiento no es el mismo.

En el rubro de identificación es importante saber si cuenta con todos sus documentos en regla ya que son indispensables para poder definir su contratación si todo el proceso es satisfactorio, en ocasiones es indispensable saber si tiene licencia de manejo ya que en algunos trabajos hay que trasladarse de lugar.

El estado de salud como en la entrevista inicial ayuda a saber si padece alguna enfermedad, si tiene alergias, y lo que hace en su tiempo libre, tal vez es una persona muy deportista o a quien no le gustan las actividades físicas, esto nos da a conocer un poco más los hábitos del candidato.

En los datos familiares nos señala con quién vive, de cuántos integrantes es su familia nuclear y su familia actual si es que cuenta con ella, la diferencia con la entrevista inicial es que en este rubro se le debe de preguntar más profundamente sobre sus familiares por ejemplo a qué se dedican si estudian o trabajan y en qué.

El rubro de educación es para saber si cuenta con la preparación adecuada para el tipo de puesto, como nos referimos a candidatos con educación superior es importante preguntar si tienen la carrera terminada o trunca, si son pasantes o titulados, o en su caso, si cuenta con alguna especialización, maestría, doctorado o si actualmente está trabajando.

En esta parte es importante centrarse más a fondo, por ejemplo las siguientes preguntas son clave en este tipo de entrevista:

¿Cuánto tiempo estuvo laborando en la empresa?

¿De qué fecha a que fecha?

Nombre de la empresa

¿A qué se dedica, o cuál es el giro de la empresa?

Los datos de la empresa como dirección y teléfono son para tener referencias así que es importante obtenerlos y confirmarlos.

El nombre del puesto desempeñado es importante, con respecto a si mientras trabajó fue ascendido o se mantuvo, en qué consistía su trabajo, qué actividades realizaba, si tenía personal a su cargo, y cómo era su relación con sus subordinados, si le gustaba su trabajo o las actividades que realizaba, cómo era su ambiente de trabajo, qué cosas cree que aprendió, qué habilidades pudo adquirir o desarrollar, si el trabajo era lo que esperaba, si cumplía con sus expectativas y por qué.

Estas son preguntas encaminadas a conocer las actividades que hacía a diario en su empleo anterior, si cubre con el perfil y qué relación tenía con sus compañeros, subordinados o superiores. Esto habla mucho de la personalidad del candidato y nos dice si se puede acoplar a la forma de trabajo de la empresa ya que dependiendo de la empresa se tiene que trabajar en equipo o sólo.

Generalmente en este rubro las preguntas se van ideando según como el candidato platique ya que muchas veces según las respuestas del entrevistado se da pauta para realizar otras preguntas, pero lo esencial de estas preguntas es obtener la mayor información posible del puesto que realizaba el candidato en sus empleos anteriores.

¿Cuál era su sueldo inicial y final en caso de algún ascenso de puesto o aumento de sueldo?

¿Cuál fue el motivo de su separación? Y ¿en qué condiciones quedó con la empresa? Esto es para constatar en que términos quedó en sus empleos anteriores, y evitar personas que hayan sido despedidas por faltas de algún tipo y por lo tanto no es conveniente contratarlas.

¿Cuál es el nombre y puesto de su jefe inmediato? Esto nos sirve para saber a quién pedir referencias.

Y por último saber si se pueden pedir referencias de sus empleos anteriores.

Las referencias personales nos ayudan para eso mismo, para pedir referencias, en ocasiones hay empleos en los que no se necesita experiencia, por ejemplo los becarios, en ese caso se piden las referencias a los familiares o amigos.

Los datos generales son para saber si la persona puede viajar, para reafirmar sus expectativas salariales, en que turno puede trabajar, si tiene disponibilidad de tiempo, si tiene algunas deudas, las personas que dependen de él y saber si paga

renta, o es vivienda propia, esto para saber si el salario que se ofrece puede cubrir estas necesidades.

Es importante dejar abierta la pregunta de que si el entrevistado gusta agregar algo más a su entrevista ya que, tal vez, tiene información que considera importante y tal vez no la ha podido expresar.

Al finalizar las preguntas hacia el entrevistado se le debe explicar cómo se llama la empresa, cuál es su giro, a qué se dedica y dar la descripción del puesto, en qué consiste la vacante, qué actividades se tienen que realizar, cuál es la zona de trabajo, cuál es el horario de la jornada laboral, cuál es el salario neto.

Al dar toda la información acerca del puesto se le pregunta al candidato si tiene alguna duda acerca de la vacante y confirmar que no la tenga.

En este tipo de entrevistas el tiempo aproximado es de 20 a 35 min.

✓ Entrevista BEI (Behavioral Event Interview) o por incidentes críticos

Alles (2007) menciona que la BEI (conocida también como Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por incidentes críticos) es una entrevista específica para evaluar competencias. Por su extensión y costo no es muy utilizada en selección, por ello se recomienda en su remplazo la entrevista por competencias. Los objetivos de una y otra son los mismos, pero la profundidad que proveen es diferente y el tiempo requerido tanto para el evaluado como para el evaluador es significativamente mayor en la denominada BEI.

La BEI no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias.

Según Spencer y Spencer (citado en Alles 2007), la entrevista por eventos conductuales o comportamientos, también conocida como entrevista por incidentes críticos, consta de los cinco pasos que se mencionan:

- 1.- Introducción y exploración
- 2.- Responsabilidades en el trabajo actual
- 3.- Eventos conductuales
- 4.- Características para desempeñarse en el puesto actual
- 5.- Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo fueron y cómo él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Este tipo de entrevista se puede sustituir por la entrevista por competencias

✓ **Entrevista por competencias**

Becerra A. (2005) dice que la entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar finalmente si el candidato es competente en su desempeño presente o futuro.

Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal.

La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.

Trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberá despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere.

Alles (2005) asegura que una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, se trabajará sobre las competencias en la entrevista, por lo general las competencias se definen cuando se abre una vacante o ya hay una existente y se cubre el puesto, se examinan todas las competencias que debe tener

el candidato para el puesto, y es importante para saber qué competencias se van a evaluar.

Se hace énfasis en la entrevista por competencias porque en el presente trabajo se está proponiendo un diseño de selección basado en este tipo de entrevista, se explicará más a detalle este tipo de entrevista.

2.3.3.2.- Contenido de la Entrevista

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer un buen entendimiento con el solicitante, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato (Wayne y Robert 2005).

Otras áreas importantes a ser consideradas son:

- Historia laboral: es conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce (la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo). Aunque el desempeño exitoso en un empleo no garantiza el éxito en otro, ofrece un panorama acerca de la capacidad y disposición de la persona para trabajar.
- Historia educativa: en esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero), forma de relacionarse con la autoridad (profesores), relación entre calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento, intereses vocacionales, objetividad para elegir carrera, grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios. En ausencia de experiencia laboral importante, el historial académico adquiere mayor relevancia.

- Historia personal: La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general, da pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales, también se explora el estado de salud (accidentes, enfermedades, operaciones, etc.).
- Tiempo libre: el uso que hace de su tiempo libre, precisar como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- Proyectos a corto y largo plazo: cómo pretende proyectarse a futuro, realizarse y auto determinarse en sus metas.
- Cualidades personales: Las cualidades personales observadas durante la entrevista son la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario, el aplomo, la facilidad de adaptación y la asertividad. Al igual que con todos los criterios de selección, los empleadores deben tomar en cuenta estas características sólo si son relevantes para el desempeño laboral.
- Adaptación organizacional: se refiere a la percepción del grado en que el candidato se adaptará a la cultura o al sistema de valores de la empresa. Un empleado que no sólo posee los requisitos de habilidades, sino también se adapta a la cultura, valores y sistemas de creencias de la organización es por lo general tres veces más productivo y tiene dos veces menos probabilidades de dejar la empresa. (Wayne y Robert 2005).

FASE 3

La última fase está integrada por la toma de decisión y la contratación

2.3.4.- Selección

Este es el momento clave, en donde se determina si el solicitante es apto para ocupar el puesto, a través de la comparación entre el perfil del puesto y el perfil psicológico que requiere la organización con el perfil del candidato (Ernst y Young Consultores, 2007). Si se considera que hay compatibilidad con respecto a toda la evaluación, se piensa que el candidato es apto para el puesto.

El proceso de selección según (Velásquez, 2007) tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con

el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente está, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación.

2.3.5.- Contratación

Es la incorporación del candidato seleccionado a la organización, a través de la entrega de documentos, que establezca la institución y forma del contrato. De esta manera se inicia una relación laboral y legal, que garantice los intereses, derechos y obligaciones entre el empleado y la institución (Ernest y Young Consultores, 2007).

En el caso de Tiendas GEO S.A DE C.V., se firma un convenio de formación y confidencialidad de manera inicial y posteriormente a los 3 meses cumpliendo resultados y metas se firma un contrato por tiempo indeterminado.

2.4.- Seleccionar por competencias y definiciones

De acuerdo con Guach (2000), el sistema de gestión basado en competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias en el candidato al puesto de trabajo. De esta manera se establece su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira.

En esta perspectiva el conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior Alles (2006).

Deteniéndome un poco aquí es necesario definir el concepto de “competencia” que fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland escribía:

“Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos: No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida” (McClelland, 1973 p.118).

Esto condujo a McClelland buscar otras variables, a las que llamó “competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio, y es que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo.

De las muchas definiciones de Competencia, se han elegido algunas:

Rodríguez (1996) menciona que es el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (p. 32)

Por su parte Torrado (1995) plantea que "la competencia es esencialmente un tipo de conocimiento ligado a ciertas realizaciones o desempeños, que van más allá de la memorización, la rutina. Se trata de un conocimiento derivado de un aprendizaje significativo" (p. 15)

De acuerdo Gonczi (1996) la competencia es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento

orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Ansorena Gao, 1996, p.76)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Woodruffe, 1993, p. 27).

Las competencias laborales se clasifican en generales y particulares siguiendo el criterio de Robitaille y Daigle (1999): competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse de forma oral y por escrito en su idioma, o en una lengua extranjera, entre otras, mientras que las competencias particulares o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, entre otras.

Alles (2006) plantea que “se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona –en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible, sí y sólo sí, está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia” (p. 70).

Según Alles, (2007) "las competencias laborales se definen como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (p. 234)

Benavides (2002) define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

De estas definiciones podemos resaltar que las competencias:

1. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
2. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
3. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.

Las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico y que ponga de manifiesto conductas que están asociadas con el éxito en el desempeño, lo que significa, también, que pueden cambiar y fluctuar, dependiendo de las circunstancias y el contexto.

El modelo propuesto de reclutamiento y selección de talento humano por competencias contribuye, junto a la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización. Está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Dicho modelo se fundamenta en la definición de las competencias, las cuales se evalúan para el desarrollo de la administración por procesos y el logro de los objetivos organizacionales. Este se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño (Aguilera ,1996).

Desde una clasificación general se reconocen dos enfoques teóricos que desarrollan una visión distinta de la evaluación por competencias: la primera es una tradición teórica que mira la evaluación por competencias como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado y la segunda que entiende la evaluación

por competencias como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto (Bogoya et al., 2000).

Según Tobón (2006) “La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación los estudiantes deben tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no ésta no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto” (p. 239)

2.4.1.- Entrevista basada en competencias

Según MacClland (1973) la entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse.

De acuerdo con Alles (2004) la entrevista por **competencias** se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Otros autores como Pereda y Berrocal (2001) la definen como «Una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo”. (p. 187)

Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Se utilizan preguntas que obligan al candidato dar una explicación para evitar que intente mentir con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Por lo tanto el punto principal de una entrevista por competencias es centrarse en la obtención de «ejemplos conductuales» que el candidato describe sobre su vida laboral y/o personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio, por lo que pueden ser utilizados como predictores de comportamientos futuros y permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel competencia adecuado.

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar si el candidato se adecua al puesto vacante y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición.

María Teresa Palomo (2007), en su libro liderazgo y motivación del equipo de trabajo, estrella conductual donde brinda una estructura básica para una entrevista por competencias, en la cual hay cuatro puntos claves en el que se tienen que definir: una situación, una tarea, la acción y los resultados, que se definen de la siguiente manera:

Situación: Tener una descripción detallada, mediante preguntas, del contexto en el que se emitieron esas conductas.

Tarea: Obtener información exacta, mediante preguntas, sobre las responsabilidades y objetivos de la persona en esa situación pasada.

Acción: Conocer las conductas, mediante preguntas, que fueron puestas de manifiesto en aquella situación.

Resultado: Determinar el nivel de eficacia y eficiencia en la solución de esa situación del puesto.

Ahora bien es sumamente importante que las preguntas contengan tipos de situaciones según las competencias que se pretenden evaluar, es decir, aquellas que son indispensables para el puesto de trabajo en donde deseamos colocar un candidato.

La siguiente figura tomada del libro de María Teresa Palomo (2001) grafica el tipo de pregunta básica para indagar competencias.



Así la pregunta de una entrevista por competencias buscará una situación donde la colaboración del candidato haya impactado de forma importante. Piense en la última situación en la que incorporó a alguien a su equipo. ¿Qué hizo?, ¿Cómo le ayudó?, ¿Qué prioridades y objetivos le parecen más importantes?

Durante el desarrollo de la entrevista, los candidatos proporcionan, respuestas teóricas y aprendidas con mucha frecuencia, y algunos entrevistadores no se percatan de que lo que están escuchando son opiniones, cuando lo que realmente interesa conocer son «Ejemplos conductuales» sobre lo que han hecho en el pasado.

Cuando un candidato incluye conceptos teóricos “lo que haría es”, “en esa situación se debería”, “podría tomar decisiones sobre”, o términos imprecisos “yo nunca lo haría”, “a veces ha pasado”, “con cierta frecuencia sucede”.... se obtienen respuestas no conductuales. En ese caso, el entrevistador tiene que pedir al candidato que describa una situación concreta, la acción promovida y el resultado.

Se podrá destinar una reunión integral para estructurar o preparar una entrevista por competencias. Esta estructura dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo a más de una reunión etc.

Se aplican las competencias en el proceso de selección de la siguiente manera:

- Definir las competencias con el propósito de alinear a los colaboradores con la(s) estrategia organizacional, buscando, además características personales de excelencia en relación con la estrategia.
- Definir el perfil por competencias.
- Realizar entrevista por competencias.
- Realizar preguntas para detectar competencias, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Para interpretar las respuestas se debe tener a la mano el “Diccionario de comportamientos” de la organización o bien uno de tipo estándar como el *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias de Martha Alles*, donde encontramos 4,538 ejemplos de comportamientos.
- Observar comportamientos es la única manera de determinar si la persona evaluada tiene o no el grado requerido de una competencia.

3.- Perfil de un vendedor

El vendedor profesional es el contacto entre la empresa y la clientela y tiene la responsabilidad de dar una excelente imagen en cuanto a servicio, atención y calidad

Para la psicóloga Peña (1984) ser un buen vendedor requiere principalmente:

a) Habilidad para comunicar y persuadir: en la venta la comunicación facilita la relación con el cliente. En la práctica diaria desarrollamos habilidades para comunicarnos cuando logramos la atención de las personas, que nos entiendan, nos respeten y nos crean.

B) Iniciativa y responsabilidad: esto facilita hacer las cosas por sí mismo, con poca supervisión; generalmente quien vende se desenvuelve solo con alto grado de libertad, dirigiéndose a sí mismo.

c) Creatividad: cada cliente es diferente y cada situación de venta es distinta. Por lo que el vendedor deberá estar atento a enfocar cada situación, buscando siempre el propósito de vender, dejando satisfecho al consumidor.

d) Conocer el producto: esto es fundamental ya que si se conocen los productos es factible explicar al cliente sus características, sus ventajas y desventajas. El no conocer lo que se vende, da la impresión de poca inteligencia y de una imagen pobre de quien vende y del producto.

e) Gustar de la gente: esto es interesarse por comprender a los demás, es mostrar confianza de sí mismo, de sus posibilidades y capacidades.

e) Presentación personal y compostura: la presentación personal es favorecer su imagen y bienestar. La compostura se refiere a tener calma, no estar permanentemente predispuesto a situaciones, es tener buenos modales, tacto y respeto hacia los demás.

Thompson (2006) menciona un perfil de agente de ventas por competencias

Competencias deseadas:

- ✓ *Comunicación y presentación verbal:* Expresarse en forma eficaz ante individuos o grupos (incluye gestos y comunicación no verbal) al presentar ideas o tareas.
- ✓ *Motivación en el trabajo:* El punto hasta el cual las actividades y responsabilidades que se encuentran en el trabajo coinciden con actividades y responsabilidades que dan como resultado satisfacción personal. Trabajar por el deseo de logro.
- ✓ *Iniciativa:* Tentativas eficaces para influenciar los acontecimientos con miras a alcanzar metas u objetivos; la disposición de tomar la iniciativa en vez de conformarse con una actitud pasiva. Tomar los pasos necesarios para alcanzar un objetivo más allá de lo que en realidad se espera de la persona o lo que el trabajo en cuestión exige; iniciativa en acción.
- ✓ *Tenacidad:* El mantenerse firme con una posición o plan de acción hasta tal punto en que se obtenga el objetivo deseado o cuando dicho objetivo ya no es realizable.

- ✓ Capacidad para las ventas/ Don de persuasión: El poder utilizar los estilos y métodos interpersonales de comunicación idóneos para llegar a un acuerdo o a la aceptación de una idea, plan, actividad o producto de la clientela.
- ✓ *Impacto/Impresión*: El poder crear una buena impresión, merecer atención y respeto, mostrar un cierto aire de confianza.
- ✓ *Desarrollo de la simpatía/Proyectar confianza*: Impacto inicial y continuo. Facilidad con que se cuenta para conocer con soltura a otras personas y caer bien; el llevarse bien con otras personas y hacer que estas actúen con naturalidad y desarrollar con rapidez esta simpatía a través de una activa evolución de relaciones íntimas.
- ✓ *Innovación*: Genera y/o reconoce soluciones con gran imaginación y creatividad en situaciones relacionadas con el trabajo.
- ✓ Ambición profesional y orientación del auto-desarrollo: El deseo expreso de avanzar a niveles de trabajo más altos desplegando un marcado esfuerzo de auto-desarrollo para alcanzar más altas metas. Inicia las acciones para mejorar aún más las habilidades y la aptitud en el trabajo.

4.- Datos de la empresa y situación actual

Hoy en día, el mercado laboral se está transformando en un espacio más competitivo; nuevos profesionales salen de las universidades en busca de un buen empleo, sin embargo, en la medida que el mundo se vuelve competidor, las organizaciones suelen ser más exigentes al momento de contratar personal, ya que buscan profesionales capaces de desempeñar bien su labor dentro de la organización, promoviendo así que la empresa llegue a alcanzar el éxito. Pero para encontrar al personal adecuado y llevar al éxito a la empresa, se requiere utilizar una serie de procedimientos y la evaluación de los prospectos antes de contratar a alguno de ellos.

El funcionamiento máximo de las empresas, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla se refiere al cumplir con las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se recluta y elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las organizaciones, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido en todo el proceso. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral.

Ahora bien, con la finalidad de acercarnos al propósito inicial es importante hablar de la organización en la cual se desarrolló el presente trabajo

CASAS GEO, S.A DE C.V

Corporación GEO Fundada en 1973, es la desarrolladora de vivienda líder en México y Latinoamérica, construyendo conjuntos habitacionales vanguardistas que superan las expectativas de sus clientes, a través del diseño arquitectónico, concepto urbano, calidad y confort, generando calidad de vida y plusvalía.
www.coporaciongeo.com

Para proporcionar a los residentes valores crecientes de la propiedad y una mejor calidad de vida, la compañía diseña y construye conjuntos habitacionales integrales con equipamiento urbano completo, conformado por escuelas, áreas deportivas, y centros comerciales y de salud. Desde el momento de su concepción, Corporación GEO ha desarrollado en México, más de 350,000 viviendas a lo largo de 27 ciudades y 15 estados. Hoy en día, más de un millón y medio de mexicanos vive en Casas GEO.

¿Qué es Tiendas GEO?

Una Tienda GEO es la **Comercializadora** de Corporación GEO, con cobertura de productos a nivel Nacional, se crea en el año 2007 siendo un nuevo proyecto.

Sus puntos de venta están más cercanos al cliente, con asesores profesionales de amplio conocimiento de todos sus servicios y productos, asesorando a los clientes de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

MISIÓN

Ser líderes en Calidad de Vida y Plusvalía, con rentabilidad para nuestros clientes y colaboradores.

VISIÓN

Ofrecer una amplia gama de soluciones inmobiliarias* a la base de la pirámide, brindando un excelente servicio y accesibilidad para nuestros clientes con Rentabilidad para los Accionistas.

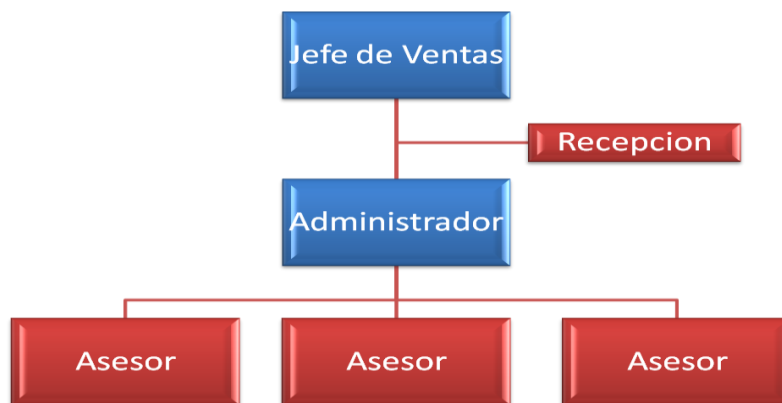
* Soluciones Inmobiliarias: a) Toda la gama de productos GEO, b) todas las alternativas hipotecarias para vivienda nueva y/o usada, c) cambio de casa, remodelación, ampliación y renta.

CULTURA



Regiónes Tiendas GEO





Cada tienda cuenta con 12 asesores

El proceso de reclutamiento y selección usado actualmente en Tiendas GEO no está dando los resultados óptimos y esperados por la gerencia, una de las consecuencias de dicho proceso es que ha influido en el incremento de la rotación hasta del 25% de los asesores de ventas.

El problema que se presentaba en dicha empresa fue comentado por el área de Reclutamiento y Selección junto con la gerencia de Recursos Humanos y se consideró que lo pertinente era diseñar e implementar un nuevo proceso de Reclutamiento y Selección para lograr un mejor resultado no solo en el área de Recursos Humanos sino también en los objetivos y productividad de la empresa

Esta investigación fue factible de realizar ya que me encontraba en el área de reclutamiento y selección con un puesto que me permitía estar 100% inmiscuida en los temas de dicha área, y en la cual era posible dar propuestas y tomar decisiones para mejoras. Teniendo a mi alcance toda la información y referencia de lo que requiero para realizar este trabajo.

Por lo anterior el objetivo de éste trabajo es diseñar un proceso de Reclutamiento y Selección que permita seleccionar al candidato adecuado que cuente con las competencias establecidas en el perfil del Asesor Inmobiliario (ANEXO 1) contribuyendo así a disminuir la rotación del área de ventas.

5.- Proceso de reclutamiento y selección utilizado anteriormente

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal que se llevaba a cabo en Tiendas GEO S.A de C.V tenía algunas deficiencias ya que no existía un proceso planeado y eficiente, teniendo como consecuencia rotación alta.

- 1.- Existe perfil del puesto por competencias y no se consultaba como sustento para el reclutamiento y la selección.
- 3.- No existía un diagrama visual que describiera el proceso de reclutamiento y selección.
- 4.- El proceso de reclutamiento inicia con atraer al recurso humano a la organización utilizando solamente una fuente electrónica OCC Mundial (Online Career Center).
- 5.- Se realiza solamente una entrevista de corroboración de datos y no se utiliza una entrevista por competencias cuando el perfil de puesto así está diseñado.
- 6.- Al cubrir con los requisitos mínimos establecidos se citaba al candidato con el Gerente de la tienda asignada para una nueva entrevista (cabe señalar que los gerentes no están entrenados ni conocen la estructura de una entrevista).
- 7.- Posteriormente al dar el Gerente su aprobación de ese candidato se aplicaba una prueba en papel llamada IPV (Inventario de Personalidad del vendedor), se analizaban los resultados y se realizaba la recolección de la documentación para la contratación.

6.- Propuesta proceso de Reclutamiento y Selección utilizando entrevista por competencias

La propuesta de modificar el proceso de Reclutamiento y Selección está basada en el perfil del “Asesor Inmobiliario” (ANEXO1) de Tiendas GEO, que nos ayude a reclutar y posteriormente elegir al personal más idóneo para desempeñar de forma óptima las funciones del puesto.

El sistema de reclutamiento y selección de personal que se plantea se funda en el perfil del “Asesor Inmobiliario” con el que ya se cuenta, revisando las competencias requeridas para dicho puesto. La nueva propuesta es la siguiente:

❖ Reclutamiento

1.- Se propone realizar reuniones con el área de métodos y procesos con la idea de documentar las políticas y esquematizar, en diagrama de flujo, el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.- Se plantea seguir utilizando las bolsa de trabajo OCC Mundial, ya que al hacer una breve investigación de esta misma me encuentro con un análisis comparativo que realizó Edgar Arreola, Director de Mercadotecnia y Publicidad de dicha bolsa de trabajo (OCC Mundial en México) contra el de otras bolsas de trabajo que también ofrecen sus servicios en la web.

La mencionada bolsa de trabajo publicó durante cinco días consecutivos en otras cinco populares bolsas de trabajo un mismo empleo de mercadotecnia/ventas vacante, el área más consultada en internet por los candidatos que buscan trabajo. Los resultados, según Edgar Arreola, Director de Mercadotecnia y Publicidad de la bolsa de trabajo OCC Mundial en México, muestran que el promedio de solicitudes por día lo encabezó OCC Mundial (35.4), seguido de Bumeran (8.4), Monster México (7.2), Chambanet (hoy empleo.gob.mx, con 3.4) y CompuTrabajo (3.2).

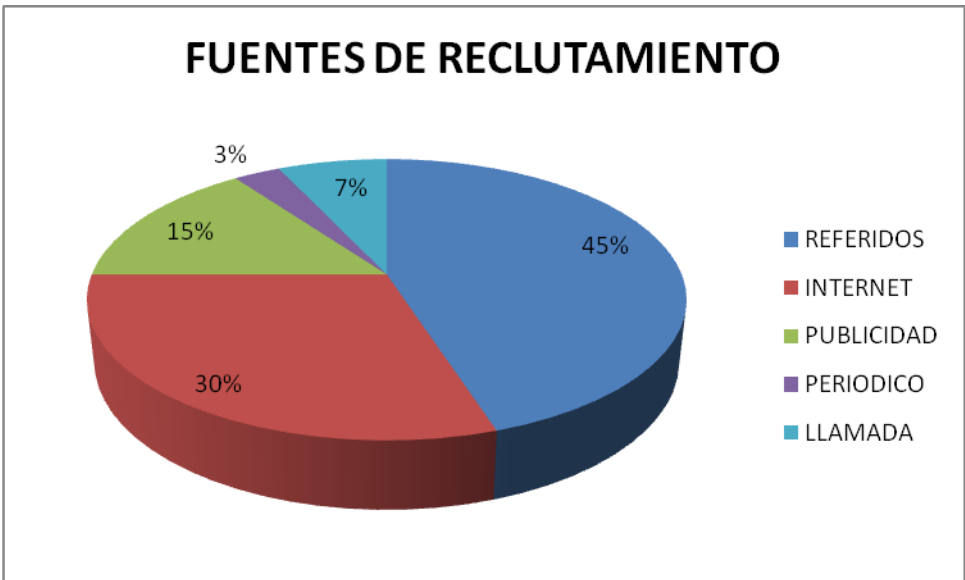
¿Cuáles son los factores que dan el éxito a la bolsa de trabajo OCC Mundial y la posiciona en México como la red más consultada en Internet? Arreola enumera:

- ✓ Alto tráfico, pues tiene registradas más de 15,000 empresas
- ✓ Innovación tecnológica, inversión en desarrollo y seguridad para cuidar la información de los candidatos a empleo y las empresas que ofertan sus oportunidades de trabajo
- ✓ Interacción con otras bolsas de trabajo. Su alianza con McKinsey&Company le permite ubicar las principales bolsas de trabajo en el mundo y colaborar con ellas. Hasta el momento, esta red integra más de 30 bolsas de empleo líderes en el mundo, con presencia en más de 65 países.

3.- Se incorporan **nuevas fuentes de reclutamiento interno y externo** ya que es importante hacer énfasis que el utilizar solo fuentes electrónicas deja fuera del proceso a un gran número de candidatos que si cuentan con la experiencia y los

conocimientos en ventas pero que les es ajeno el manejo de la computadora y el uso de internet.

- Al realizar un análisis en los colaboradores que se tenía en plantilla, con respecto a la fuente por la cual se enteraron del empleo, su gráfico refleja 45% siendo ésta los referidos de amigos y familiares, como se muestra en el siguiente gráfico



Esta es una de las mejores fuentes para obtener empleados que pueda ser útil, es la recomendación de un empleado actual. Los empleados rara vez recomiendan a alguien a menos que crean que esa persona vaya a desempeñar de manera adecuada sus funciones, o por lo menos eso espera. Tomando en cuenta esto se propone darle fuerza e importancia a esta fuente ya que conforme a los resultados antes arrojados hemos obtenido un gran número de candidatos que forman parte de la organización, por lo cual se realizó una campaña de Reclutamiento Interno que se tituló “Recluta a un amigo” la cual consistió en recomendar amigos, familiares, conocidos etc., a unirse a la empresa en el mismo puesto, y darle algunos beneficios al personal que haga uso de esta campaña tales como: bonos, artículos de GEO como playeras, gorras, plumas, libretas, tazas, entre otros o premios por cada persona recomendada que garantice, una estancia de 3 meses.

- En el caso de las fuentes externas estas se hacen mediante la publicidad para atraer los candidatos más idóneos, se debe de considerar el medio a utilizar y el anuncio, en este caso se realizará a través de mantas publicitarias y volantes en cada una de las tiendas. Eso es muy importante ya que dependiendo de la vacante refiriéndonos esta vez “VENTAS”, va ser el tipo de anuncio a publicar y por consiguiente el medio para transmitir dicho anuncio. Es importante especificar en el anuncio las características del puesto que se ofrece y sobre todo las características que debe cumplir el personal que aspire a cubrir la vacante.
- Asistir a juntas de intercambio con empresas del ramo inmobiliario o financiero, para poder intercambiar el perfil de algunos candidatos que por alguna característica no pudieron ser idóneos para nuestra vacante pero que pudieran ser viables para el perfil de otras empresas.

Llanos (2005) menciona que el contacto con otras empresas poseedoras de banco de datos y con las que se puede intercambiar información de solicitantes potenciales con características específicas, conocimientos especializados o la experiencia en un ramo o área determinada, entre otras especificaciones, puede ahorrar esfuerzo y dinero, ya que no tendrá que buscar invertir tiempo y erogar para identificarlos.

Por lo tanto, es importante propiciar y mantener este tipo de intercambio de información de candidatos potenciales entre empresas y organizaciones, proponiendo juntas periódicas en las que los jefes o gerentes del personal presenten datos e información de individuos que buscan empleo y colaboren mutuamente para cubrir sus necesidades de personal.

- También se propone buscar candidatos que se encuentren laborando en puesto y giro similar con experiencia en el rubro y ofrecerles la propuesta de empleo comentándoles los beneficios de formar parte de nuestra organización. Realizando filtros en las bolsas de trabajo existentes y redes sociales

❖ Entrevistas

4.- Se diseña un curso donde se capacita a los Gerentes de ventas en el tema de reclutamiento y selección, en donde enseñe la técnica de entrevista, así ellos podrán:

- Reclutar a los candidatos por medio de publicidad en Tienda.
- Realizar una entrevista inicial para determinar si cumplen con el perfil requerido en términos generales.

En caso de que así sea mandarlos al área de Desarrollo Humano donde se realice una entrevista por competencias, que permita conocer al candidato, las primeras impresiones, verificar si cuenta con los requisitos necesarios, conocer sus percepciones y juicios con experiencias pasadas y las actitudes hacia el trabajo. También sus habilidades para realizar las tareas del puesto.

- Para lo anterior se propone una guía de entrevista (ANEXO 3) (que se realiza analizando el perfil del puesto (ANEXO 1) para calificar las competencias del mismo) que debe utilizar el reclutador para calificar cada una de las competencias requeridas del puesto “Asesor Inmobiliario”.
- La entrevista por competencias es la que dará el punto fuerte para decidir si el candidato es viable y cuenta con las competencias del puesto requeridas o si no es así.

Este cambio en el proceso se hace con la finalidad de responsabilizar también a cada Gerente de los asesores que tiene su cargo y de la rotación de estos mismos. Se plantea también que el Reclutamiento será un nuevo indicador de evaluación para los Gerentes, para con esto ellos pongan más empeño en tener su plantilla de colaboradores completa y ayudarles a que su arranque sea más rápido apoyándole en su desarrollo y disminuir la rotación de su Tienda.

✓ Entrevista por competencias

Como ya se mencionó, el punto principal de una entrevista por competencia es centrarse en la obtención de «ejemplos conductuales» que el candidato describe

sobre su vida laboral y/o personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio, por lo que pueden ser utilizados como predictores de comportamientos futuros y permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel adecuado.

Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Se utilizan preguntas que obligan al candidato dar una explicación para evitar que intente mentir con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

❖ Reunión de evaluación

- Se planea que cada semana se realice una reunión de evaluación en la cual se citará a las personas que estén en el proceso de reclutamiento. Esta consiste en observar comportamientos y analizar los comentarios y propuestas de cada uno de ellos ya que se difundirá un video de la historia de TIENDAS GEO S.A. de C.V. donde se plasma el trabajo y la tarea del “Asesor Inmobiliario” en esta empresa, mostrando las técnicas de ventas y las diferentes formas de trabajo de los vendedores. Se plantean problemáticas que se les presentan regularmente a los asesores, se pide opinión y se realiza un debate acerca de lo que cada uno puede realizar para resolver esa problemática, estrategias para vender una casa y llegar a las metas establecidas.

Con esta reunión final de podrá tomar la decisión de contratación.

❖ Estudio socioeconómico

Nos debemos asegurar que el candidato no de información falsa, debido a que pueden presentar cartas de recomendación falsificadas, número telefónicos inexistentes, número de seguro social duplicados etc. Por lo tanto un proveedor especializado será encargado de realizar la visita para corroborar la información

proporcionada al igual que las referencias laborales de por lo menos dos empleos anteriores al igual que la situación personal, familia y económica del candidato

Esta investigación debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad social familiar a efecto de conocer las posibles situaciones que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer los más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades relacionadas en trabajos anteriores
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada

❖ **Reporte**

Integración de un informe de entrevista (ANEXO 2), junto con la decisión final del área de Desarrollo Humano, donde el reclutador pondrá las observaciones generales y particulares de las competencias calificadas, describiendo debilidades y fortalezas del candidato, para desarrollarlo a futuro. Este reporte se manda al Gerente de la Tienda donde fue ubicado el asesor, con el propósito de compartir la responsabilidad con el Gerente en relación a la contratación de ésta persona, para que aporte sus cometarios y tenga presente la evaluación de la persona que está trabajando con él asimismo deberá firmar de enterado y de que acepta el ingreso.

❖ **Documentación**

Se lleva a cabo la recolección de su documentación para proceder a la contratación, en caso de faltar algún documento de acuerdo al grado de importancia se proseguirá con el proceso o se detendrá hasta que lo tenga en su poder.

❖ **Contratación**

Se elabora un convenio de formación y confidencialidad para la incorporación del o los candidato a la empresa.

Se canaliza (an) al área de capacitación para recibir instrucción correspondiente a los sistemas que se utilizarán y para realizar las tareas del puesto de manera eficiente.

Posteriormente después de cumplir con los objetivos establecidos en los 3 meses de prueba, se le da un contrato indeterminado.

Se piensa que si el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo como se propone y basándose en el perfil del “Asesor Inmobiliario” ya establecido, se observará una disminución de la rotación considerando que el proceso que se comenta puede asegurar que sea el más idóneo para el puesto.

3.- Análisis y discusión de resultados

Se obtuvieron resultados parciales con el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección de personal propuesto en este trabajo el cual se comenzó a aplicar en el mes de MAYO del año 2011.

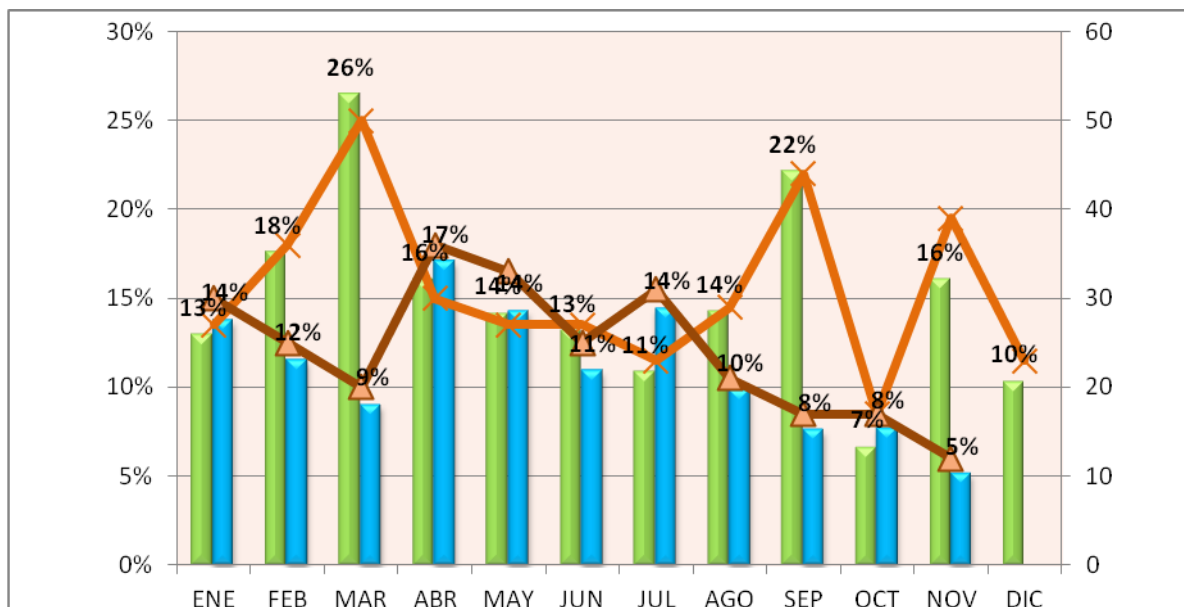
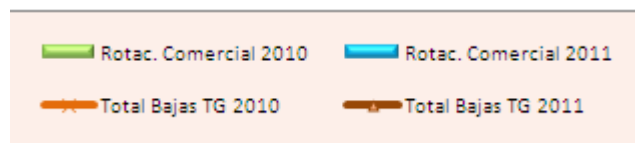
Como se muestra en las tablas de abajo se puede observar una disminución en los indicadores de rotación a partir del implemento de este nuevo proceso, se compara la rotación del año 2010 con la del 2011.

Al termino del año se logró una rotación acumulada del 115% a comparación del año anterior que fue de 167% y en el último mes del año se logró disminuir la rotación al 2% comparación del mes de diciembre del año 2010 que fue de 10%

INDICADOR ROTACION COMERCIAL ANUAL 2010 TG													
TIENDAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acumulado
ROTAC. ACUM.	13%	31%	60%	76%	89%	96%	104%	122%	147%	121%	144%	167%	167%
ROTAC. MENSUAL	13%	18%	26%	16%	14%	13%	11%	14%	22%	7%	16%	10%	
ALTAS	28	12	12	18	11	40	30	38	39	50	18	7	303
BAJAS	27	36	50	30	27	27	23	29	44	17	39	23	372
CIERRE ACTIVOS	209	205	189	187	191	205	212	204	199	257	243	223	

INDICADOR ROTACION COMERCIAL ANUAL 2011 TG													
TIENDAS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acumulado
ROTAC. ACUM.	14%	25%	34%	53%	62%	74%	93%	103%	106%	115%	115%	105%	115%
ROTAC. MENSUAL	14%	12%	9%	17%	14%	11%	14%	10%	8%	8%	5%	2%	
ALTAS	25	24	25	25	53	23	17	20	27	14	24	3	277
BAJAS	30	25	20	36	33	25	31	21	17	17	12	5	267

TIENDAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Rotac. Comercial 2010	13%	18%	26%	16%	14%	13%	11%	14%	22%	7%	16%	10%
Rotac. Comercial 2011	14%	12%	9%	17%	14%	11%	14%	10%	8%	8%	5%	2%
Total Bajas TG 2010	27	36	50	30	27	27	23	29	44	17	39	23
Total Bajas TG 2011	30	25	20	36	33	25	31	21	17	17	12	5



Se calculó, con estos indicadores, también el nivel de estancia de los asesores, se registraba una deserción importante en los primeros tres meses lo cual también disminuyó asegurando que estos estén más tiempo laborando en Tiendas Geo e inclusive participar para promociones como Gerente de Sucursal lo cual se presentó en dos ocasiones.

Cabe mencionar un punto muy importante que sobresalió al aplicar este nuevo proceso de reclutamiento y selección que fue el cambiar el comentario que anteriormente tenía el área comercial de que el área de Desarrollo Humano era 100% responsable de la rotación de los asesores, esta opinión se vio afectada cuando ellos también empezaron a ser responsables de este proceso y que era un indicador también de su desempeño y objetivos de su puesto.

Se logró disminuir la rotación, sin embargo, es importante hacer referencia a que no solo el proceso de reclutamiento y selección es la causa de la rotación de los colaboradores, sino que implica muchos factores dentro de la organización que se sugieren ir trabajando de manera gradual.

4.- Conclusiones:

El presente proyecto inició con el objetivo general planteado de diseñar una propuesta de Reclutamiento y Selección basado en entrevista por competencias que permita seleccionar al candidato adecuado, contribuyendo a disminuir la rotación de los Asesores Inmobiliarios, aunado a este objetivo existe otro el cual es responsabilizar a los Gerentes de Ventas por la rotación de su gente a cargo.

El objetivo del presente trabajo fue parcialmente alcanzado no pude seguir pendiente de los resultados debido a mi salida en el mes de Enero de 2012 en Tiendas Geo por intereses personales.

El diseño de este nuevo proceso se terminó y aplicó en el año 2011, se tuvo la oportunidad de aplicarlo y los indicadores mostraron una disminución en la rotación en comparación del año y meses pasados. Sin embargo, es importante mencionar que aún hay mucho trabajo por hacer para que la rotación disminuya aún más, para

cumplir esta meta se requiere mejorar las condiciones laborales, el salario, aumento de comisiones y aumentar los incentivos para darle un valor agregado a los asesores, lo cual conlleva tiempo y una planeación adecuada.

También se observó un gran cambio en cuanto a la visión y pensamiento que se tenía del área de Desarrollo Humano ya que creó una empatía por parte de los Gerentes de Ventas con del trabajo de reclutamiento y selección. Esto ha ayudado también a compartir la responsabilidad de la rotación generada por los colaboradores en base a la decisión en la contratación de cada uno de estos.

Considero que aún hay mucho por hacer, ahora aplicando las pruebas técnicas situacionales las cuales mencioné en el marco teórico del presente trabajo, para tener una evaluación completa en el tema de las competencias, tomando en cuenta el giro de la empresa y el área comercial tan grande que tiene.

En la elaboración de este proyecto desarrollé de manera práctica las habilidades y conocimientos que adquirí y me fueron enseñados en diplomado de psicología organizacional, desde saber lo que es una organización poder entender la organización en la que me encuentro y todos los procesos, acciones y decisiones que implica aplicar la psicología organizacional.

Con esto considero y me queda claro que el proceso de reclutamiento y selección es de suma importancia en cualquier organización ya que, empezando de manera correcta el proceso, le da a la empresa muchos beneficios que aunados a otros se consigue el éxito de esta misma.

Las dificultades de estar en una organización que se creó hace menos de 5 años son muchas e involucra responsabilidad y conocimiento para aplicar los procesos de la manera más óptima en beneficio de ésta. De igual manera el reclutar un candidato con el perfil de ventas conlleva retos en cuestión de poder mantener una plantilla completa y una rotación menor.

La importancia del trabajo del psicólogo dentro de la organización ya es reconocida y si nos seguimos esforzando por demostrar todo lo que se puede realizar e

implementar, tendremos más oportunidad de poder beneficiar tanto a una empresa como a todos sus colaboradores favoreciendo una mejor integración, productividad y reconocimiento por el cliente

El Psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos tiene un papel significativo ya que es el encargado de formar la plantilla de la empresa, de éste ellos depende que las personas que se contraten sean personas que tengan un buen rendimiento en la empresa, por eso es tan importante el proceso de selección.

Va a depender del proceso de selección que se lleve a cabo, y del reclutamiento que se realizó, si el tipo de fuentes que se buscó era el adecuado para el puesto que una persona dure mucho tiempo en su puesto de trabajo, en su área o incluso si esta persona pueda ascender a un mejor empleo y dando lo mejor de sí.

En fin, es indispensable poner la atención debida a este proceso, por eso el Psicólogo debe de actualizarse con lo más útil, novedoso y creativo que exista en el mercado de esto dependerá el éxito o el fracaso.

Es importante poner cuidado en el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que dependerá de eso el futuro del área y de una vida en particular hablando laboralmente claro está. Debe de ser un conjunto bien planificado de acciones encaminadas a mejorar la operación día a día de la organización.

Es sumamente trascendental que los Psicólogos que elijan el área de la psicología organizacional, les guste y tengan aptitudes para ella, ya que cuando te gusta lo que haces es fácil hacerlo, te sientes bien contigo misma, te sientes bien en el trabajo, te sientes bien con tus compañeros, con tus amigos o familia y todo eso se refleja en un buen desempeño dentro del trabajo. Yo inicié mi carrera en esta área en el año 2009 donde tuve la oportunidad de estar como becaria en la empresa Grupo ADO (Autobuses De Oriente) ahí adquirí conocimientos y me di cuenta de las habilidades que poseía para esta área, adicional a que me parecía interesante el tener el panorama de los comportamientos en la organización. Con la experiencia adquirida en mi puesto de becaria obtengo una propuesta en Tiendas Geo aquí fue donde pude desenvolverme más con las responsabilidades que se me asignaron y a la par

cursé el diplomado de psicología organizacional donde pude obtener otro tipo de conocimientos teóricos para ir aplicándolos en la práctica.

Actualmente me encuentro trabajando en una financiera donde he podido utilizar la selección por competencias en diferentes puestos e incluso en promociones para puestos de mandos medios y altos, por supuesto el panorama ante esta área a crecido ante mi perspectiva abarcando no solo llevando a cabo un correcto proceso de reclutamiento y selección sino también la gestión del talento desarrollando a los colaboradores, analizando descripciones de puesto y perfiles de trabajo, estructurando políticas de trabajo y siendo profesional y honesta en mi selección, analizando competencias y valores del candidato empatándolas con las de la organización.

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza forma al psicólogo de manera multidisciplinaria y eso mismo da la capacidad y la formación, en búsqueda de desarrollo y con las herramientas suficientes para triunfar en el área que se elija.

Mi responsabilidad hoy es seguir aprendiendo y actualizarme día a día para poder ser un verdadero profesional de la psicología organizacional que fue el área que escogí para crecer y desarrollarme.

Referencias:

- ✓ Aguilar, D. Y Hernández, E. (2007). Manual de procesos de Reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de electricidad INDE y sus empresas. Informe final de investigación para obtener el título de Licenciados en Psicología
- ✓ Aguilera Robollo F. Y Reyes Madrid J. (1996) “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)”
- ✓ Alles, Martha Alicia (2004). Elija al Mejor: Como Entrevistar por Competencias Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- ✓ Alles, Martha Alicia (2006). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- ✓ Barber, A. E. (1998). Contratación de empleados. Sage Publications, Thousand Oaks.s.
- ✓ Bastar G (2007). Procesos psicosociales en las organizaciones. UNAM. Fes Zaragoza. Diplomado en Psicología Organizacional.
- ✓ Becerra A (2005) Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad. Documento de discusión. http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/DD-10-05.pdf
- ✓ Benavides Olga (2002) Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. McGraw- Hill
- ✓ Brown, J. A. C. (1977). La psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Economica
- ✓ Costumeno G, Costumero, I (2007).Relaciones en el trabajo: grado superior. Thomson. España
- ✓ Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996)
- ✓ Domínguez, P. J., Álvarez, R.R., Hernández, P. A., Ruiz, V. N. y Cruz, M. J. C. (1994). Administración y desarrollo de personal público. México: INAP
- ✓ Ernst y Young Consultores (2007). Selección de personal. Recuperado el 20 de Julio de 2009, en http://www.revistavirtualpro.com/.../gestion_de_recursos_humanos_reclutamiento_y_seleccion_de_personal_2007_09_01_13.

- ✓ Grados, A. J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: El Manual Moderno
- ✓ Grados, J. (2001). "Inducción, Reclutamiento y Selección). Mexico: El manual Moderno
- ✓ Guach Castillo, Julia: "La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo". Versión impresión Ligera, libro en plan de publicaciones del Grupo Creatividad, CIPS, 2000.
- ✓ Hay Group consultores. (2009). Uso de las competencias para identificar a los mejores. España.
- ✓ <http://www.corporaciongeo.com/perfil.aspx?menu=1&submenu=1&lenguaje=>
- ✓ Izquierdo, O y Espino, C (2008).El psicólogo organizacional desempeño y perspectivas. Tesis teórica. Fes Zaragoza, UNAM.
- ✓ Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: Mc Graw-Hill
- ✓ Le Boterf, G. (1991) Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Bilbao: Deusto
- ✓ León, B.(2002). Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. México. LIMUSA.
- ✓ Maddux R. (1991). Entrevistas efectivas. México: Trillas
- ✓ Mazabel, C. (2000) Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.
- ✓ Miranda, R. (2011) Análisis escrito de casos (ANEC). Universidad Nacional Escuela de Ciencias Ambientales
- ✓ Muchinsky, P. (1994). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. España: Desclée de Brouwer
- ✓ Olea, I. (1974). La formación y selección de personal en la empresa. España: Limusa
- ✓ Palomo, María teresa. (2007).Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.4° edición. Madrid. ESIC Editorial
- ✓ Peña, A. (1984). La Administración de una despensa. IICA: Colombia
- ✓ Reyes, B. A. (2008). La evaluación por competencias laborales y su importancia en la actualidad. Tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología. Estado de México: Universidad Latinoamericana

- ✓ Richino, A. J. (2000). Selección de personal. 2da ed. Argentina: Paidós
- ✓ Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. (1996). Curso Básico de Psicometría.
- ✓ Salgado J.F, y Moscoso F (1995) Validez de la entrevista conductual estructurada. Volumen 11. Universidad de Santiago de Compostela
- ✓ Schultz (1997). Psicología industrial. Mexico McGraw Hill
- ✓ Spector. P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica. México: Manual Moderno
- ✓ Thompson I (2006) "*Perfil de un vendedor*"
<http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>
- ✓ Tobón, Sergio (2006a). Formación basada en competencias. Bogotá: Ecoe.
- ✓ Tobón, Sergio et al. (2006b). Competencias, calidad y educación superior. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- ✓ Velásquez, J. María P. (2007) Seminario Técnicas Administración de Personal: Módulo Selección de Personal. Programa de Maestría Administración del desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira: Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Postgrado
- ✓ Wayne R, y Robert M (2005).Administración de recursos humanos. México: Pearson
- ✓ William B. Werther Jr., Keith D. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos
- ✓ Woodruffe, Charles.(1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1) Pp.29-36.
- ✓ Zepeda (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson Educación

Anexos

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO: ASESOR DE INMOBILIARIO

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

EDAD: DE 23 A 58 AÑOS		SEXO: FEMENINO (X) MASCULINO (X)	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO ()	INDISTINTO (X)
ESCOLARIDAD:	PRIMARIA ()	SECUNDARIA ()	BACHILLERATO (X)
PROFESIONAL: LIC. TRUNCA (DESEABLE) (X)		POSTGRADO: _____ ()	
ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN: VENTAS DE ALTO NIVEL			
PARA EVALUACIÓN TÉCNICA LOS CANDIDATOS SE REMITIRÁN CON: <u>DESARROLLO HUMANO Y GERENTE DE VENTAS</u>			

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: Brindar atención y servicios de calidad a los clientes, mediante la implementación y uso de las técnicas para el cierre de la venta, así como el cumplimiento efectivo de las metas establecidas por la Dirección General de Tiendas GEO.

ESPECIFIQUE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO:

1. Elaboración de plan de trabajo con las siguientes actividades:

- Entregar agenda semanal y monitorear cumplimiento.
- Actualización constante de la carpeta de presentación de los diferentes desarrollos y prototipos de GEO, en los diferentes puntos de venta.
- Actualización constante de los diferentes productos hipotecarios (INFONAVIT, FOVISSTE, SOFOLES, GEO Fácil, etc.)
- Seguimiento a clientes y prospectos diarios.
- Cierre de ventas

2. Identificar diferentes fuentes para prospeccionar clientes

3. Conocimiento y aplicación del catálogo de objeciones, con la participación de todo el equipo de ventas

4. Monitoreo y conocimientos de la competencia, para poder identificar y ofrecer ventaja competitiva.

MARQUE EL NIVEL DE COMPETENCIAS REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

COMPETENCIAS LABORALES Y PERSONALES:		ALTO	MEDIO	REGULAR	BAJO	N/A
COMPETENCIAS OBLIGATORIAS	COMUNICACIÓN	X				
	INFLUENCIA ANTE EL CLIENTE	X				
	MANEJO DE OBJECIONES	X				
	ORIENTADO A METAS Y RESULTADOS	X				

	PENSAMIENTO ANALITICO	X				
	ACTITUD DE SERVICIO	X				
INSTITUCIONAL	APEGO A NORMAS		X			
	MÉTODO DE TRABAJO		X			

EXPERIENCIA LABORAL	
ÁREA: VENTAS DE ALTO NIVEL	
EXPERIENCIA EN: VENTAS EXITOSAS, SERVICIOS FINANCIEROS, INMOBILIARIOS Y AUTOMOTRIZ	TIEMPO: 2 A 3 AÑOS MINIMO

CARACTERISTICAS GENERALES					
HORARIO DE TRABAJO DE 9:00 A.M. A 19.00 P.M DE LUNES. A DOMINGO CON 1 DIA DE DESANSO			LUGAR DE TRABAJO TIENDAS GEO		
CAMBIO DE RESIDENCIA	SI ()	NO (X)	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI (X)	NO ()
NIVEL DE CONTACTOS					
CONTACTO	INTERNO	EXTERNO	OBJETIVO DEL CONTACTO		
Gerente de ventas	X		Seguimiento de agenda, revisión de resultados.		
Administrador	X		Integración y seguimiento de expedientes de clientes.		
ORGANIGRAMA					

<pre> graph TD A[Coordinador de Ventas] --- B[Asesor de Ventas] </pre>		POSICIÓN A LA QUE LE REPORTA: Gerente de Ventas Indirecto Gerente Regional		
COMPENSACIONES		PERSONAL A SU CARGO		
CONCEPTO			DIRECTOS	INDIRECTO
Sueldo base mensual	\$2,000		N/A	N/A
Comisiones	Del .78% al 1.82% por venta			
Plus (venta de vivienda recuperada)	2%			
Prestaciones de Ley	Capacitación			
Uniformes	Planes de Carrera			
Zona de trabajo	México, D.F (Centro)			
TIPOS DE PROBLEMAS EN EL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de fuentes efectivas para prospeccionar clientes. • Cierre de ventas en tiempo y forma. • Asegurarse que la agenda este actualizada y con datos reales. 				

PUNTOS A CONSIDERAR
<ul style="list-style-type: none"> • Interés por tener un nivel de vida alto • Preferentemente que se encuentre laborando y desee cambiarse de empleo por sueldo. • Con alto empuje, tolerancia a la frustración y orientado a resultados. • Experiencia preferentemente en el sector financiero y automotriz.

Reporte de selección Tiendas GEO

Datos Generales

Nombre :	
Candidato al Puesto de:	
Tienda GEO:	
Fecha:	
Escolaridad:	
Edad:	
Prioridad de Ingreso:	
Experiencia en Ventas	

Evaluaciones

Evaluación Técnica PC:	
Personalidad:	
Técnica de Ventas:	

Competencias

Comunicación:	
Orientado a metas y resultados:	
Actitud de servicio:	
Influencia ante el cliente:	
Manejo de Objeciones:	
Pensamiento Analítico:	

Diagnóstico Integral

FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Recomendaciones

◆

<i>RESULTADO GENERAL:</i>	RECOMENDABLE	RECOMENDABLE CON RESERVAS	NO RECOMENDABLE
---------------------------	---------------------	----------------------------------	-----------------

Observaciones del Gerente

--

Vo.bo. Desarrollo Humano	Vo.bo. Gerente de Tienda
--------------------------	--------------------------

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA ASESOR INMOBILIARIO

Presentación

Objetivos: Generar un ambiente de calidez y confianza, que el candidato (vendedor) se percate de la confianza desplegada dentro del ambiente laboral.
Disminuir situación de *stress* (romper el hielo)

Desarrollo

Describe brevemente:

*Sus trabajos o cargo anterior y actual:

*Las responsabilidades o funciones principales que ha desempeñado en los últimos dos años:

Cuestionario de competencias:

Comunicación

Dime un ejemplo en donde hayas tenido un cliente que no entendió algún proceso dentro del otorgamiento de una casa

¿De qué manera lograste hacer que te entendiera?

Servicio

Pláticame algún compromiso que hayas contraído con algún cliente

¿En qué tiempo le diste respuesta?

¿Cuáles fueron las acciones que tomaste para cumplir con esos compromisos?

¿Cuál fue el resultado final?

Pensamiento analítico

¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que has identificado para la venta de una casa?

¿Cómo llegas a esa conclusión?

Platícame el procedimiento que utilizas para vender una casa

Productividad y Orientación a Resultados

Platícame alguna experiencia que hayas tenido para alcanzar el logro de tus objetivos:

¿Qué haces para llegar a tus objetivos?

Objetivo: Que el candidato describa situaciones reales delimitando sus tareas, logros y resultados. En caso de no contar con experiencia laboral, el entrevistador deberá plantear situaciones hipotéticas, ayudando al candidato a dar una respuesta óptima, es decir, que ésta incluya la situación, tarea, logro y resultados obtenidos.

Otra opción es que hable de algún problema que se le haya presentado en la escuela, familia o en la vida diaria; puesto que el objetivo no es corroborar su experiencia, sino sus aptitudes ante los retos y la manera en que maneja las situaciones no controladas.

En el desarrollo de la entrevista, también se deberán recabar los antecedentes del candidato, por ejemplo ¿podemos pedir informes sobre el solicitante en sus antiguos puestos?; ¿cuáles han sido sus motivos de separación en otras empresas?; ¿existe un patrón de conducta?; ¿sus rasgos de personalidad son compatibles con el perfil? Etcétera.

Cierre

Objetivo: Dar término a la entrevista. Permite saldar dudas tanto de parte del entrevistado como del entrevistador.

La guía de entrevista, como su nombre lo indica, no es un machote de preguntas y respuestas inflexible, por el contrario, es el esqueleto, o bien la estructura ósea de una técnica que permite profundizar en el sujeto y en su acontecer laboral