

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**Título**

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS LOGÍSTICOS, PERÍODO JULIO – NOVIEMBRE 2020,  
DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA.**

Sustentado por:

Andreina Burgos Cabrera 16-1046

Marcelly Santana Matos 16-1033

**Para la obtención del grado de:  
Licenciada en Psicología Industrial**

**Asesores:**

Jesús Peña Vásquez, M.A.

Orquídea Altagracia Jiménez Arias, M.A.

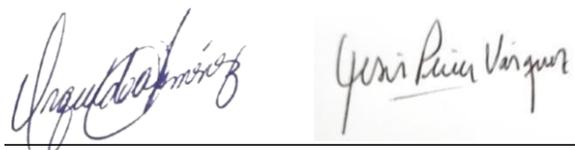
**Santo Domingo, D.N., República Dominicana**

**Enero 2021**

## **Autorización de Presentación (Tesis)**

**Jesús Peña Vázquez y Orquídea Altagracia Jiménez Arias**, asesores, de la Escuela de **Psicología** de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Hace constar que la Tesis titulada **Propuesta de selección de personal por competencias para el departamento de ventas de una empresa de servicios logísticos, período julio – noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana**, realizada bajo **nuestra** asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas.

Por todo ello, manifestamos **nuestro** acuerdo para que sea autorizada su presentación

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Orquídea Altagracia Jiménez Arias' and the signature on the right is 'Jesús Peña Vázquez'. Both signatures are written in a cursive style. Below the signatures is a horizontal line.

Firma del o asesores

**(02/12/2020)**

## Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de **Tesis de Grado o Informe Final de Programa de Curso Modular**, de acuerdo con Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

### **Nombres de los estudiantes con cédula de identidad y registro electoral No.**

Andreina Burgos Cabrera, cédula de identidad y registro electoral No. 225-0086928-8 y Marcelly Santana Matos, cédula de identidad y registro electoral No. 402-0879078-8

Declaramos: Ser las autoras de la tesis que lleva por Título: Propuesta de selección de personal por competencias para el departamento de ventas de una empresa de servicios logísticos, período julio – noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana Asesorada por (Jesús Peña Vázquez y Orquídea Altagracia Jiménez Arias) quienes presentaron a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de (Psicología), para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneró a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, **firmamos** el presente documento.

Santo Domingo, DN., República Dominicana,

el día, 02 del mes de diciembre del año 2020

Firma de Estudiantes



Handwritten signatures of Andreina Burgos Cabrera and Marcelly Santana Matos.

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Le agradecemos grandemente a nuestro padre celestial, sobre todas las cosas, por ser quien nos dio la sabiduría y fortaleza para avanzar cada día, sin él nada es posible.

### **A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña**

Un grato placer habernos formados profesionalmente en esta gran casa de estudio, la cual se convirtió en nuestro segundo hogar, gracias al cuerpo de docentes que nos acompañó en esta etapa de formación donde hemos adquirido conocimientos, habilidades y experiencias inolvidables.

### **A los asesores, Orquídea Altagracia Jiménez Arias y Jesús Peña Vázquez**

Por todo el tiempo, esmero y motivación durante el desarrollo de esta investigación, por el seguimiento continuo que recibíamos, asumieron este reto como vuestro. Gracias por su colaboración que permitió que se realizará con éxito este trabajo de grado.

### **A la empresa de estudio**

Por abrimos las puertas para realizar esta investigación, facilitarnos informaciones con buena disposición, creyendo que los jóvenes somos el futuro y que nuestras intenciones son las mejores.

### **A mi compañera, Andreina Burgos Cabrera**

Gracias por la buena actitud, el esfuerzo y empeño siempre, ha sido un placer haber recorrido contigo la carrera, complementar, logrando formar un gran equipo. Más que agradecida haber compartido contigo esta experiencia.

**A mi compañera, Marcelly Santana Matos**

Por su disposición para realizar las cosas durante este largo camino. Sumamente agradecida de haber podido compartir contigo a lo largo de la carrera y sin lugar a duda esta grata experiencia que ha sido de grandes conocimientos.

## **Dedicatoria**

Este logro va dedicado a cada una de las personas que de una forma u otra han compartido conmigo este largo trayecto, apoyándome e iluminándome en cada momento para que hoy día esto fuese realidad. Estas líneas solo expresan una diminuta parte de todo lo que representan y cuan valiosos son. Quiero dedicar de manera especial:

### **A Dios,**

Tengo tanto que agradecerle, por todo lo que me ha dado, por lo bueno y lo malo, porque siempre me ha suministrado las fuerzas en los momentos más arduos del camino, mi fuerza, mi sustento. Tú eres rey señor, y cada día estoy más segura de que todo guiado por su presencia es grandioso.

### **A mis padres, Andrea Cabrera y Ricardo Burgos**

Gracias por todo lo que hacen por mí, por su dedicación y esfuerzos de brindarme todo lo que está a su alcance, por siempre querer lo mejor para mí, por estar ahí en todo momento sin peros ni condiciones, por velar por mi bienestar, por siempre motivarme a ser mejor cada día, y por sobre todo por haberme traído al mundo y poder tenerlos conmigo. No existe dinero en el mundo con el que les pueda pagar todo lo que se merecen. ¡Se merecen todo!

### **A mi esposo, Joel Reyes**

¡Gracias por estar, un día más! por brindarme tu apoyo incondicional en todo momento sin límite de tiempo, a pesar de la distancia siempre has estado presente, por siempre apoyarme, por impulsarme a lograr mis metas, y hacerme saber que esto y más lo puedo lograr.

**A mi hermana, Milady Burgos**

Gracias por hacerme mis comidas cuando tenía un día ajetreado a causa del trabajo y/o la universidad.

**A mi abuela, Ana Rita Cabrera**

Por su motivación constante y buenos deseos.

**A mis compañeras,**

Dianny, Marcelly, Mariela, Angela, Esther, Ashley, Jennifer y Paola. ¡Muchas Gracias chicas! Porque junto a ustedes recorrí este gran sueño, cada una de ustedes fue una pieza importante del rompecabezas, a medida que pasaba el tiempo se fue fortaleciendo la unión. Es un grato placer haberlas conocido y haber podido compartir con cada una de ustedes. ¡Esto apenas empieza!

**Andreina Burgos Cabrera**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Ha sido mi guía en todo momento, por brindarme sabiduría y entendimiento en cada paso de este gran y anhelado proyecto.

### **A mis padres**

Marcelo Santana y Elba Matos, son los mejores del mundo, por ser mi motor de arranque cada día, por su amor y apoyo incondicional, este logro es también de ustedes, han velado siempre por mi bienestar, han confiado en mí, lo cual valoro demasiado todo lo que hacen, este sólo es el primer peldaño del gran camino por recorrer, faltarían palabras para describir este inmenso sentimiento que causa haber alcanzado este logro junto a ustedes, los amo.

### **A mi hermano**

Gabriel Santana, por ser mi compañero en toda mi vida y con el que he compartido momentos de felicidad.

### **A mi sobrina**

Emma Santana, por su amor genuino, deseo que mis logros la inspiren a que con esfuerzo, dedicación y disciplina se pueden lograr todo lo que nos propongamos.

### **A mis amigas**

Emily Jiménez e Hillary Angomas, por sus más sinceros deseos hacia mí, dedico este logro ya que han formado parte y han compartido conmigo este largo trayecto.

### **A mi cuñada**

Mayelin Pérez, gracias por cuidarme, eres muy especial para mí, siempre has estado en los momentos difíciles y me motivas con palabras positivas, exhortándome que todo me saldrá bien.

### **A mis abuelos y familiares**

Por sus buenos consejos durante el desarrollo de mi vida, gracias por apoyarme y confiar.

### **A mis compañeras**

Anell, Andreina, Esther, Mariela, Jennifer, Paola, Ashley y Angela, gracias por su amistad, me alegra preservar buenas compañeras como ustedes, futuras colegas, éxito y bendiciones.

**Marcelly Santana Matos**

## **Resumen**

La presente investigación tiene por objetivos proponer un proceso de selección por competencias para el departamento de ventas de una empresa de servicios logísticos, así como diagnosticar el procedimiento actual de reclutamiento y selección del personal llevado a cabo por la empresa; establecer las competencias requeridas por los puestos del departamento de ventas para realizar la selección del personal en función de estas; identificar los pasos a seguir en el proceso de selección del personal de ventas y definir el rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias. La muestra seleccionada para este estudio estuvo conformada por ocho (8) colaboradores entre ellos: gerente, coordinadora, analistas de gestión humana, así como el gerente y supervisor de ventas. Para la recolección de datos se realizaron dos (2) entrevistas una al gerente de Gestión Humana y la otra al gerente y supervisor del departamento de ventas, más un (1) cuestionario para los colaboradores de Gestión humana, elaborados a fin de obtener respuestas a este estudio. Los resultados arrojados por este estudio fueron que el personal se encuentra abierto a la posibilidad de implementar el modelo por competencias para cumplir sus objetivos, agregando valor y confiabilidad al proceso realizado, teniendo un mayor acierto al seleccionar los candidatos, disminuir las falencias de selección, menor inversión de capacitación, disminución de rotación y un personal estable. En conclusión, aplicar el modelo por competencias es considerado por los colaboradores como una ventaja competitiva agregando valor y confiabilidad al proceso realizado.

***Palabras Claves:*** *Reclutamiento de personal, Selección de personal, Rotación de personal, Competencias laborales, perfil de puesto.*

## **Abstract**

The present research aims to propose a selection process by competencies for the sales department of a logistics services company, as well as to diagnose the current recruitment and selection procedure of personnel carried out by the company; establish the competencies required by the positions of the sales department to make the selection of personnel based on these; identify the steps to follow in the sales staff selection process and define the role of the interviewer in the selection process by competencies. The sample selected for this study consisted of eight (8) collaborators among them: manager, coordinator, human management analysts, as well as the manager and sales supervisor. For data collection, two (2) interviews were carried out, one with the Human Management manager and the other with the manager and supervisor of the sales department, plus one (1) questionnaire for Human Management collaborators, prepared in order to obtain responses to This studio. The results obtained by this study were that the staff is open to the possibility of implementing the model by competencies to meet their objectives, adding value and reliability to the process carried out, having greater success in selecting candidates, reducing selection shortcomings, less investment in training, decreased turnover and a stable staff. In conclusion, applying the model by competencies is considered by employees as a competitive advantage adding value and reliability to the process carried out.

**Key Words:** *Recruitment of personnel, Selection of personnel, Rotation of personnel, labor competencies, job profile.*

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA  
EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
LOGÍSTICOS, PERÍODO JULIO – NOVIEMBRE 2020, DISTRITO  
NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA.**

## Tabla de Contenido

<b>Carta de Autorización .....</b>	<b>ii</b>
<b>Declaración de Autor de Obra Intelectual Original .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatorias .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>x</b>
<b>Tabla de Contenido.....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xviii</b>
<b>Parte 1. Marco Introductorio.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
<b>Capítulo I. Presentación del Problema .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos de la investigación .....	5
1.2.1. Objetivo General. ....	5
1.2.2. Objetivos Específicos. ....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Delimitación del problema .....	8
1.5. Limitaciones .....	8
<b>Parte 2. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 2. Marco Contextual .....</b>	<b>10</b>
2.1. Situación a nivel global .....	10
2.2. Estudios realizados en Santo Domingo .....	13
2.3. Generalidades de la Empresa .....	16
2.3.1. Reseña Histórica .....	16
2.3.2. Misión, Visión y Valores.....	16
2.3.2.1. Misión.....	16
2.3.2.2. Visión .....	16
2.3.2.3. Valores.....	17

2.3.3. Objetivos Estratégicos .....	18
2.3.4. Organigrama General de la Gestión Corporativa y Administrativa .....	19
2.3.5. Servicios ofrecidos .....	20
2.3.6. Diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección .....	20
2.4. Antecedentes de reclutamiento y selección de personal .....	22
2.4.1. El reclutamiento de personal .....	22
2.4.2. Clasificación de reclutamiento de personal .....	23
2.4.2.1. Reclutamiento interno .....	23
2.4.2.2. Reclutamiento externo.....	24
2.4.3. La selección de personal.....	25
2.5. Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	26
2.6. La entrevista por competencias .....	32
2.6.1. Modelo STAR .....	33
2.6.2. El rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias.....	34
2.7. Modelos de Competencias.....	35
2.7.1. Modelo Conductual .....	37
2.7.2. Modelo Funcional.....	37
2.7.3. Modelo Constructivista .....	38
2.7.4. Modelo del Iceberg.....	39
2.7.4.1. Variables visibles .....	40
2.7.4.2. Variables no visibles .....	40
2.8. Tipologías de las competencias .....	41
2.9. Ventajas del modelo por competencias en la empresa.....	43
2.10. Competencias del personal de ventas.....	45
2.11. Desemejanzas entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias .....	49
<b>Capítulo 3. Marco Conceptual .....</b>	<b>51</b>
3.1. Análisis de puesto.....	51
3.2. Reclutamiento de personal .....	52
3.3. Selección de personal .....	53
3.4. Competencias .....	53
3.5. Selección por competencias .....	55
3.6. Perfil de puestos .....	56

<b>Parte 3. Marco Metodológico</b> .....	57
<b>Capítulo 4. Metodología de investigación</b> .....	57
4.1. Perspectiva Metodológica (enfoque).....	57
4.2. Diseño de la investigación.....	57
4.3. Tipo de investigación.....	57
4.4. Unidad de análisis, población y muestra.....	58
4.4.1. Unidad de análisis.....	58
4.4.2. Población y muestra.....	58
4.5. Criterios.....	58
4.5.1. Criterios de inclusión.....	58
4.5.2. Criterios de exclusión.....	59
4.6. Fuentes primarias y secundarias.....	59
4.6.1. Fuentes primarias.....	59
4.6.2. Fuentes secundarias.....	59
4.7. Método de investigación.....	59
4.7.1. Método deductivo.....	59
4.8. Técnicas e instrumentos utilizados.....	59
4.9. Fases del proceso de investigación.....	60
4.10. Tabla de operacionalización de las variables.....	61
<b>Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones</b> .....	63
<b>Capítulo 5. Resultados, conclusiones y recomendaciones</b> .....	63
5.1. Resultados.....	63
5.1.1. Análisis, tabulación e interpretación del cuestionario.....	63
5.1.2. Entrevistas.....	77
5.1.2.1. Entrevista al gerente del departamento de Gestión Humana.....	77
5.1.2.2. Entrevista al gerente y supervisor del departamento de ventas.....	81
5.2. Diagnóstico de los resultados.....	88
5.3. Conclusión.....	93
5.4. Recomendaciones.....	96
<b>Parte 5. Referencias Bibliográficas</b> .....	97

<b>Parte 6. Anexos</b> .....	104
Anexo No.1, Cronograma .....	104
Anexo No.2, Presupuesto .....	105
Anexo No.3, Recolección de datos .....	106
Anexo No.4, Entrevista al gerente del departamento de Gestión Humana .....	107
Anexo No.5, Entrevista al gerente y supervisor del departamento de ventas .....	108
Anexo No.6, Cuestionario dirigido al personal de Gestión Humana .....	109

## Lista de Tablas

Tabla 1: Modelo de requisición del empleado .....	27
Tabla 2: Pasos de una selección .....	28
Tabla 3: Entrevista tradicional vs. Entrevista por Competencias .....	50
Tabla 4: Operacionalización de variables .....	61
Tabla 5: Sexo .....	63
Tabla 6: Cargo.....	64
Tabla 7: ¿Cómo evalúa el proceso actual de entrevista de selección de personal?.....	65
Tabla 8: ¿Utilizan un modelo de entrevista al momento de la selección, poseen guía o patrón? .....	66
Tabla 9: ¿Qué hace previamente a la entrevista? .....	67
Tabla 10: ¿La entrevista de selección de personal es igual para todos los puestos?.....	68
Tabla 11: Al momento de la entrevista, ¿Usted cómo entrevistador le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto?.....	69
Tabla 12: ¿Cuáles son los tipos de preguntas sobre los que indaga en la entrevista?.....	70
Tabla 13: Según su criterio, ¿Cuáles son los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas?.....	71
Tabla 14: Según su experiencia, ¿Cuáles son los objetivos del entrevistador? .....	72
Tabla 15: ¿Conoce que es una entrevista por competencias? .....	73
Tabla 16: ¿Conoce el modelo STAR?.....	74
Tabla 17: ¿Considera que cualquier persona puede realizar una entrevista por Competencias? .....	75
Tabla 18: Según su criterio, ¿Cuál es el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por competencias? .....	76
Tabla 19: ¿Cuáles son los pasos a seguir para reclutar, seleccionar y contratar el personal del departamento de ventas?.....	81
Tabla 20: ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto? .....	81
Tabla 21: ¿Cómo ha sido su experiencia con el proceso actual de selección de personal? .....	82
Tabla 22: ¿Conoce usted el modelo por competencias? ¿Qué piensa acerca de la implementación de un modelo por competencias?.....	82
Tabla 23: ¿Quién realiza la entrevista al momento de la selección del personal solicitado?.....	83
Tabla 24: ¿Qué tipo de entrevista se utiliza? ¿Por qué?.....	83
Tabla 25: ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa en un candidato?.....	83
Tabla 26: ¿Cuáles son las preguntas con mayor peso dentro de la entrevista?.....	84
Tabla 27: ¿Considera usted que el personal a cargo cuenta con las competencias necesarias? .....	85
Tabla 28: ¿Cuáles han sido las consecuencias de ingresar colaboradores que no cumplen con las competencias requeridas en la descripción del cargo? .....	85
Tabla 29: ¿Cuáles son las competencias requeridas para el personal de ventas? .....	86
Tabla 30: ¿Cuáles son las áreas requeridas del conocimiento para ocupar las posiciones de ventas? .....	86

Tabla 31: ¿Qué conocimientos básicos debe poseer la persona para desempeñar el cargo?.....	87
Tabla 32: ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo que ha durado un colaborador en el departamento de ventas?.....	87

## Lista de Figuras

Figura 1: Organigrama General de la Gestión Corporativa y Administrativa .....	19
Figura 2: Modelo STAR .....	34
Figura 3: Gestión por Competencias en las Organizaciones .....	40
Figura 4: Sexo .....	63
Figura 5: Cargo .....	64
Figura 6: ¿Cómo evalúa el proceso actual de entrevista de selección de personal? .....	65
Figura 7: ¿Utilizan un modelo de entrevista al momento de la selección, poseen guía o patrón? .....	66
Figura 8: ¿Qué hace previamente a la entrevista?.....	67
Figura 9: ¿La entrevista de selección de personal es igual para todos los puestos? .....	68
Figura 10: Al momento de la entrevista, ¿Usted cómo entrevistador le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto?.....	69
Figura 11: ¿Cuáles son los tipos de preguntas sobre los que indaga en la entrevista?.....	70
Figura 12: Según su criterio, ¿Cuáles son los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas?.....	71
Figura 13: Según su experiencia, ¿Cuáles son los objetivos del entrevistador? .....	72
Figura 14: ¿Conoce que es una entrevista por competencias? .....	73
Figura 15: ¿Conoce el modelo STAR? .....	74
Figura 16: ¿Considera que cualquier persona puede realizar una entrevista por Competencias? .....	75
Figura 17: Según su criterio, ¿Cuál es el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por competencias? .....	76

## **PARTE 1. MARCO INTRODUCTORIO**

## **Parte 1. Marco Introductorio**

### **1.1. Introducción**

El ámbito laboral ha ido evolucionando para responder a las necesidades de un mercado cada día más demandante. Las empresas en búsqueda de cumplir con dicha circunstancia evalúan y ofrecen un sin número de oportunidades para lograr incorporarse y/o acercarse a la competencia reclutando un personal capacitado y cualificado.

Jimbo & Toledo (2009) refieren que el término “competencia” fue utilizado inicialmente por David McClelland en 1973, se lo usó como una reacción ante la insatisfacción con los métodos de medida tradicionales para el rendimiento en el trabajo. Lo que condujo a estudiar directamente a las personas en el lugar de trabajo, contrarrestando las características de quiénes son particularmente exitosos, con las características de quiénes son solamente el promedio y de manera poseer mayor eficiencia. (p.26)

Por tanto, la presente investigación tiene como finalidad analizar la manera en que se lleva a cabo el proceso de selección con los colaboradores del departamento de ventas en una empresa de servicios logísticos. Dado que es aquí donde comienzan a evaluarse las competencias que se requieren para un desempeño eficiente.

El objetivo de esta investigación es lograr mejorar el proceso de selección, proponiendo que sea elegido el candidato más idóneo, tomando en cuenta sus habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se puede observar y afirmar que el recurso humano posee un papel fundamental en toda organización y que todos los procesos que se lleven a cabo para su selección forman parte para lograr el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Finalmente, este estudio está compuesto por cinco capítulos:

El primer capítulo es introductorio donde se plantea y define de manera específica el problema de investigación, se plantean los objetivos general y específicos, justificación, delimitación del problema y por último las limitaciones que arrastró la misma.

El segundo capítulo presenta el marco teórico donde se contextualizan las teorías que sustentan este proyecto. El tercer capítulo esboza el marco conceptual donde se definen todos los términos que de una manera u otra guían la investigación.

El cuarto capítulo expone los aspectos metodológicos del estudio como enfoque, diseño, tipo, unidad de análisis, población y muestra, criterios de inclusión y exclusión, fuentes primarias y secundarias, método de investigación, técnicas e instrumentos utilizados y operacionalización de las variables.

En el quinto capítulo se presentan los resultados, análisis e interpretaciones obtenidas, diagnóstico de los resultados, conclusiones que han surgido de la investigación y recomendaciones.

## **Capítulo 1. Presentación del Problema**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El éxito y/o el fracaso de una organización depende de la forma en que el talento humano es seleccionado. El departamento de Gestión humana tiene una ardua tarea al momento de la realización de este proceso aceptando al personal que mejor cumpla con lo requerido, debido a que el colaborador se encarga de brindar calidad, así como dar la cara por la entidad, planteado esto es imposible que sin un personal apto para el puesto la organización logre las metas establecidas.

La selección por competencias es el proceso mediante el cual, la organización aplica diversas técnicas para identificar en cada uno de los candidatos las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo; permitiéndole tomar una decisión de aceptación o de rechazo en la contratación de sus empleados. (Guerrero, 2012, p.4)

La ausencia del modelo por competencias es una de las problemáticas reflejadas en la empresa la cual ha contribuido a que el índice de rotación sea cada vez más notorio, según la información suministrada por el personal del departamento de Gestión humana. Situación que desfavorece tanto al empleador como al colaborador.

El problema aborda específicamente en el departamento de ventas, en una empresa del sector logístico desde sus inicios, es por esto por lo que resulta relevante analizar esta temática y proponer nuevas técnicas que mejoren los procesos para el logro de los objetivos.

Seleccionar a nuevos colaboradores no sólo consiste en preguntas rutinarias, se debe tener presente que es allí donde comienza a ponerse a prueba al colaborador. Por tanto, debido a que no

se emplea un modelo por competencias en la empresa esto le suma a que se continúe generando la alta rotación de personal a causa de que no poseen y/o no se evalúan correctamente las competencias requeridas por el puesto. Al final de la jornada, los colaboradores no cumplen las metas establecidas, afectando su desempeño por lo que la empresa se ve obligada a desvincularlos o ellos mismos renuncian por desmotivación.

Otras de las problemáticas es un impacto financiero negativo, pues si el colaborador del departamento de ventas no cumple con las competencias requeridas no genera ingresos para la empresa, se pierden clientes y se requiere una mayor inversión de capacitación para desarrollar las competencias en el personal.

Dentro de las posibles causas, que ha intensificado la problemática están: falta de capacitación del personal de reclutamiento y selección, análisis de puestos ineficientes y carencia de tiempo al momento de cerrar las plazas vacantes. Se ha determinado que solucionar el problema se convierte en ganar - ganar para la empresa y colaborador permitiendo ubicar mejor a las personas en los puestos requeridos, contribuyendo a la motivación, un personal más capacitado y disminución de costos por rotación.

La empresa cuyo nombre se omite por políticas de privacidad es un proveedor de servicios logísticos múltiples establecido en la República Dominicana. Fundada en 1922 por el ciudadano suizo, el Sr. Frederic, en sus inicios como una empresa estibadora de buques y naviera que en el tiempo ha expandido sus intereses a los servicios logísticos de: transporte internacional aéreo, terrestre y marítimo, almacenaje, servicios aduanales, distribución de carga y demás servicios.

En base a lo antes explicado, surgen algunas interrogantes:

1. ¿Cuál es el procedimiento actual de reclutamiento y selección del personal llevado a cabo por la empresa?
2. ¿Cuáles son las competencias requeridas por los puestos del departamento de ventas para realizar la selección del personal en función de estas?
3. ¿Cuáles son los pasos a seguir en el proceso de selección del personal de ventas?
4. ¿Cuál es el rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un proceso de selección de personal por competencias para el departamento de ventas de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo en el período julio – noviembre 2020.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el procedimiento actual de reclutamiento y selección del personal llevado a cabo por la empresa.
- Establecer las competencias requeridas por los puestos del departamento de ventas para realizar la selección del personal en función de estas.
- Definir los pasos a seguir en el proceso de selección del personal de ventas.
- Definir el rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias.

### **1.3. Justificación**

Actualmente, las organizaciones empresariales evolucionan con gran rapidez, el cual se caracteriza por profundos y dramáticos cambios que amenazan la existencia de toda empresa, obligándola a responder y adaptarse de manera dinámica a las nuevas realidades. La actual situación del mercado exige que las empresas estén un paso adelante tanto ante las necesidades de los clientes y usuarios, como de sus propias necesidades internas. (Pérez, 2014, p.108)

León y Nuñez (2005) expresan que en los últimos 15 años se ha vivido lo que podría llamarse una nueva revolución industrial, la que, a diferencia de la anterior, debido a la globalización, el uso de nuevas tecnologías y el crecimiento demográfico, ha hecho que este cambio sea rápido y vertiginoso. Esto ha afectado tanto a las organizaciones como a sus trabajadores. (p.7)

La explosión de los avances tecnológicos exige una mayor responsabilidad en el departamento de Gestión Humana de seleccionar personas aptas para ocupar los puestos de trabajo requeridos en la empresa, una errónea selección conlleva a invertir más tiempo en el proceso.

Por consiguiente, la importancia de este estudio radica en el hecho de que las empresas al optimizar su proceso de selección reducen los costos por rotación, por tanto, es necesario realizar la investigación y proponer un modelo basado en competencias en el departamento de ventas el cual será favorable para el empleador pues le permitirá conocer las habilidades, conocimientos y atributos personales de la persona a entrevistar.

Durante la investigación se trabajó en base a un departamento del sector logístico, sin embargo, este modelo no se limita solo a este, puede ser utilizado por otras empresas ya que el enfoque por

competencias aclara de manera notable la selección de personal, el cual puede fundamentarse, no sólo en certificados, sino sobre capacidades demostradas al instante.

Por lo anterior, Spencer y Spencer (como se citó en León y Nuñez, 2005) al momento de seleccionar personas, actualmente las organizaciones han basado este proceso en un modelo de Selección de Personas por Competencias, el cual permite anticipar las competencias necesarias para una práctica eficaz del cargo. En otras palabras, este modelo de selección permite identificar aquellas características subyacentes de un individuo que están relacionadas causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación.

Una buena selección no solo facilita la eficacia de la empresa; también contribuye con la durabilidad de puestos, motivación, mejor desempeño y disminución de rotación.

En cuanto a la metodología y el tema los mismos se consideran pertinentes para este estudio en términos de confiabilidad enfrentando el problema de forma directa, pues la selección por competencias se diferencia de la selección tradicional por los métodos empleados, no por los pasos que sigue.

Es necesario destacar que el estudio del modelo de selección por competencias ya ha sido realizado antes, pero en otros contextos, como: otras poblaciones y otros tiempos. Es decir, que llevarlo a la empresa específicamente al departamento de ventas es algo que no ha sido trabajado.

Por tanto, este estudio tiene un fin práctico, con el que se pretende establecer el modelo propuesto en el área de ventas en la empresa seleccionada y anteriormente mencionada.

Las autoras consideran que la misma tendrá un aporte significativo tanto a nivel social y científico pues los beneficios arrojados por la investigación pueden ayudar a obtener procedimientos más eficaces en el área de Gestión Humana conociendo y corrigiendo sus falencias.

En cuanto al personal que compone Gestión Humana se encuentran dispuestos y accesibles para colaborar con el estudio. Sin embargo, la empresa establece meramente no exponer su identidad por políticas de privacidad, por lo que se excluye dar a conocer el nombre de esta.

#### **1.4. Delimitación del Problema**

La población objeto de estudio estará conformada por el gerente y supervisor del departamento de ventas, y los colaboradores de Gestión Humana de una empresa privada de servicios logísticos de distribución que realizan el proceso de reclutamiento y selección.

La misma (empresa y colaboradores) se encuentran ubicados en Santo Domingo, Distrito Nacional.

El estudio se realizó haciendo un corte transversal, en los meses de julio a noviembre del año 2020.

#### **1.5. Limitaciones**

Esta investigación no queda exenta de limitaciones, se realizará en una empresa de servicios logísticos del Distrito Nacional en Santo Domingo, por lo tanto, puede que algunos datos de la empresa no sean revelados por temor a que se dé a conocer el nombre de esta. Sin embargo, esto se podrá manejar, todo lo que se realice dentro de la entidad se llevará a cabo de manera anónima. Otra de las limitaciones presentadas en el transcurso de este estudio han sido los casos que se han

dado en el país de COVID-19 que ha retrasado el proceso debido al cierre y/o reducción de la entrada de personas en muchas de las instituciones dominicanas, por lo que las autoras se verán en la necesidad de sacar más tiempo de lo planeado y someterse estrictamente al protocolo de seguridad establecido por la empresa para la efectiva ejecución del trabajo y poder terminar en el tiempo estimado.

## **PARTE 2. MARCO TEÓRICO**

## **Parte 2. Marco Teórico**

### **Capítulo 2. Marco Contextual**

#### **2.1. Situación a nivel global**

En los países avanzados y/o desarrollados, la gestión por competencias en las organizaciones ha obtenido un significativo progreso, porque sus administradores se han interesado por invertir y crear incentivos tanto políticos como económicos, abrir créditos sin mayor burocracia, establecer metas de exportación para pequeños y medianos productores, además cuentan con una energía laboral especializada, en función del desafío al que se somete el nuevo modelo económico (López y Chaparro, 2006).

Actualmente las empresas del Ecuador hacen un gran énfasis en lo que concierne al desarrollo del talento humano acudiendo a nuevas técnicas que conllevan a la búsqueda de estrategias eficaces, que permitan aumentar los conocimientos del personal a cargo, evaluando y capacitando sus habilidades y/o destrezas para lograr un mayor desempeño del cual las empresas puedan beneficiarse, a manera que se sientan sumamente capaces para enfrentarse al mercado laboral cambiante donde la competencia cumple un papel muy relevante (Rubio y García, 2014).

Las empresas aspiran a tener ganancias significativas, sin embargo, para lograrlo el personal de ventas debe contar con las competencias necesarias significando un desempeño notable para obtener un resultado satisfactorio.

De acuerdo con Valero (2009) en su estudio “Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas Manpower: una propuesta”, cuyo propósito fue identificar las competencias adecuadas para la selección de candidatos en el área de ventas.

Concluyó que, si se realiza adecuadamente el análisis del puesto, la selección de personal por competencias laborales puede ser una herramienta eficaz, a través de preguntas encaminadas a descubrir conductas o ejemplos específicos de su experiencia laboral, en donde el candidato detalle claramente escenas vividas, para que así, el entrevistador pueda identificar las competencias a evaluar. Por tanto, se deberá entrenar no solo al personal encargado de reclutamiento dentro del área de Recursos Humanos, sino también a todo el personal que esté involucrado en la decisión final del cubrimiento de alguna vacante.

Donoso (2017) en su estudio “Implementación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, para niveles operativos y ejecutivos de ventas de la compañía Sistemas de Computación Systemboard S.A.”, con una investigación de tipo exploratorio.

Objetivo general perseguido fue: La implementación de un modelo por competencias de reclutamiento y selección de talento humano, para los niveles operativos y ejecutivos del área de ventas de la compañía Sistemas de Computación Systemboard S.A.

Concluyó que, existen muchas falencias en la empresa. El departamento de Talento Humano es un área que busca mejorar día a día siendo el lugar propicio para conocer las diferentes necesidades que tiene la empresa, y cómo estas influyen en el desempeño de los colaboradores. Se detectó que existe resistencia por parte de los involucrados lo que demostró que hay rechazo al cambio y poco compromiso por parte de los colaboradores

con la compañía, esto se evidenció al momento de realizar preguntas con respecto a las funciones que cumplían.

Candia y Venegas (2016) en su estudio “Identificación de las principales competencias del personal de ventas de una empresa de consumo masivo y su relación con los resultados de alto desempeño”, tiene como metodología de investigación de tipo mixto y exploratorio dado que se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos gradualmente en tres pasos: se le realizaron encuesta a los supervisores del departamento de ventas, entrevista a los vendedores, y aplicación - análisis de resultados con una herramienta de mensuración de desempeño.

Cuyo objetivo general perseguido era: determinar la relación existente entre las competencias y el desempeño laboral de los vendedores de una empresa de consumo masivo.

Refiriendo que cuando un, o los vendedores alcanzan los objetivos propuestos en el departamento de ventas han puesto a prueba su rendimiento en el área. Pues, las ventas, la totalidad de nuevos clientes obtenidos y la relación de nuevas órdenes brindan datos cuantitativos del logro del o los vendedores. Una venta destacada, un acuerdo comercial elogiado, una finalización de mes exitoso, sin lugar a duda son muestras de un desempeño superior.

Concluyó que, es fundamental resaltar que el presente estudio afirmó que las competencias que influyen y deben medirse en el personal de ventas de la empresa de consumo masivo son nueve (9) las cuales se mencionan a continuación: la orientación al logro, la iniciativa, el impacto e

influencia, la autoconfianza que debe poseer toda persona al momento de vender, el pensamiento analítico, la conciencia organizacional y pericia técnica, trabajo en equipo e integridad. Las competencias anteriormente mencionadas coinciden con el modelo genérico de la teoría de los autores Spencer y Spencer en su obra que lleva por nombre “Competencias en el trabajo (1993)” en la cual queda a un lado la comprensión interpersonal, la orientación hacia el servicio a clientes, pensamiento conceptual, construcción de relaciones y la búsqueda de información. Los resultados arrojados en dicha investigación indicaron que un vendedor exitoso no se hace por una competencia determinada, sino que este se hace exitoso por el manejo de muchas competencias las cuales deberán activarse en el punto de venta.

## **2.2. Estudios realizados en Santo Domingo**

La globalización de la economía y el continuo desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones han llevado a una constante evolución de los puestos de trabajo. Como respuesta a esta dificultad, muchas empresas han optado por un modelo de sistema de competencias laborales para promover la formación y la capacitación de sus empleados y lograr un mejor equilibrio con necesidades de la organización («Demanda de competencias laborales en la actualidad», 2009) Santo Domingo.

Según De la Rosa (2011) en su estudio “Sistema de reclutamiento y selección basado en competencias del personal de ventas en el área Farmacéutica de Laboratorios Antillanos, EDMAR, S.A.”, con una investigación de tipo exploratorio.

Cuyo objetivo perseguido era: Diseñar un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias para el personal de ventas en el laboratorio LAANED.

Concluyó que, la evolución que se está produciendo en el mundo de los Recursos Humanos de reclutamiento y selección de personal en el mercado, así como las novedosas tecnologías ponen en marcha una dinámica que hacen percibir en un futuro no muy lejano una fuerte variación de dicha gestión, da paso al objetivo clave de las empresas, el cual está en desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, considerando incluir competencias claves sobre las que estarán basadas el proceso de reclutamiento y selección. Por consiguiente, el proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado. Por lo que los directivos se han dado cuenta de que uno de los más importantes operantes de una organización está en el talento de quienes la conforman, por ende, se han puesto a gestionar las experiencias y el conocimiento que acumulan, siendo la mejor forma la Gestión por Competencias.

Cabrera, Toribio y Severino (2018), en su estudio “Modelo de gestión por competencias del departamento de mercadeo de una empresa distribuidora comercial de productos (caso: 3M Dominicana)”. La metodología utilizada fue el método deductivo.

Cuyo objetivo era: diseñar un modelo basado en la gestión por competencias para la empresa 3M Dominicana en la cual se definirán las competencias por puestos de trabajo que permita mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y de esta manera lograr mejor desempeño en la empresa.

Concluyó que, al cumplir con las fases y etapas de selección del personal se establecieron las competencias basadas en la jerarquía de la empresa, en la cual se resalta la comunicación efectiva, la orientación al cliente, el trabajo en grupo y/o equipo, la orientación al logro, la orientación al orden y la calidad, pues cuando ya están establecidas las competencias se procede a evaluar al personal para conocer su nivel de desarrollo.

Aybar (2018), en su estudio “Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias clientes internos caso: Banco de Reservas de la República Dominicana”, con una investigación de tipo descriptiva.

La cual planteó como objetivo: analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias que aplica el Banco de Reservas de la República Dominicana a sus clientes internos.

Concluyó que, el método por competencias es bien considerado por las personas que pertenecen a la institución como una ventaja competitiva a lo interno y externo, según lo expresado por el 90% de los colaboradores encuestados.

## **2.3. Generalidades de la Empresa**

### **2.3.1. Reseña Histórica**

La empresa fue fundada en el año 1922 por el ciudadano suizo de nombre Frederic. En principio, la empresa fue una agencia naviera, que fue diversificándose e incorporando otros servicios como inspecciones de carga, agenciamiento de líneas de cruceros, importación y exportación aérea, aduanas, almacenaje, distribución y valor agregado. Generación tras generación, la empresa ha mantenido su misma identidad y filosofía de servicio.

Desde sus inicios ha expandido sus operaciones regulares de buques a todos los puertos del país y ampliado sus actividades y servicios hasta convertirse en el operador logístico integral líder en el mercado dominicano.

### **2.3.2. Misión, Visión y Valores**

#### **2.3.2.1. Misión**

Los productos de nuestros clientes siempre disponibles.

#### **2.3.2.2. Visión**

Ser la red logística preferida de la región.

### **2.3.2.3 Valores**

- **Integridad:** Capacidad de cumplir con las normas morales, políticas y procedimientos; manteniendo la coherencia entre las creencias y la forma de actuar ante los demás, con la mira en la mejora de las relaciones humanas dentro de la empresa y de ofrecer a nuestros clientes seguridad en los servicios ofrecidos.
- **Compromiso:** Capacidad de involucrarse responsablemente en los procesos en los que interviene de forma directa o indirecta de su entorno, velando por el cumplimiento de sus responsabilidades y la obtención de resultados favorables para nuestros clientes internos y externos.
- **Perseverancia:** Capacidad de mantener un esfuerzo continuo en todas las cosas que emprenda, de mantenerse motivado y enfocado en el logro de las metas, a pesar de las dificultades que se encuentren en el camino, y que conlleven a la mejora continua de la persona y su entorno.
- **Proactividad:** Capacidad de asumir el control de la vida, de tomar decisiones que afecten directa o indirectamente el entorno con la iniciativa y positivismo, anticipándose a las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo, y al cumplimiento de los objetivos empresariales y personales.
- **Innovación:** Capacidad de realizar actividades nuevas cada día, de improvisar y de crear dentro del marco de sus recursos y su entorno, tareas nuevas que mejoren su

desempeño y que colaboren al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la satisfacción de nuestros clientes.

### **2.3.3. Objetivos Estratégicos**

Estos fueron creados con base a las necesidades expresadas de sus clientes y competencias esenciales actuales y futuras, asegurando maximizar la interrelación de sus actividades, las cuales se apoyan multilateralmente. Estos objetivos abordan los desafíos y ventajas estratégicas:

- ``Ser líder del mercado``, asegurando que las mercancías de sus clientes se encuentren siempre en su punto de venta.
- ``Crecimiento anual de un 20% en utilidades``, enfocándose en ventas y no en costos, vendiendo sus servicios directamente a la parte comercial de los clientes y creando una ruta directa hacia el mercado.

### 2.3.4. Organigrama General de la Gestión Corporativa y Administrativa

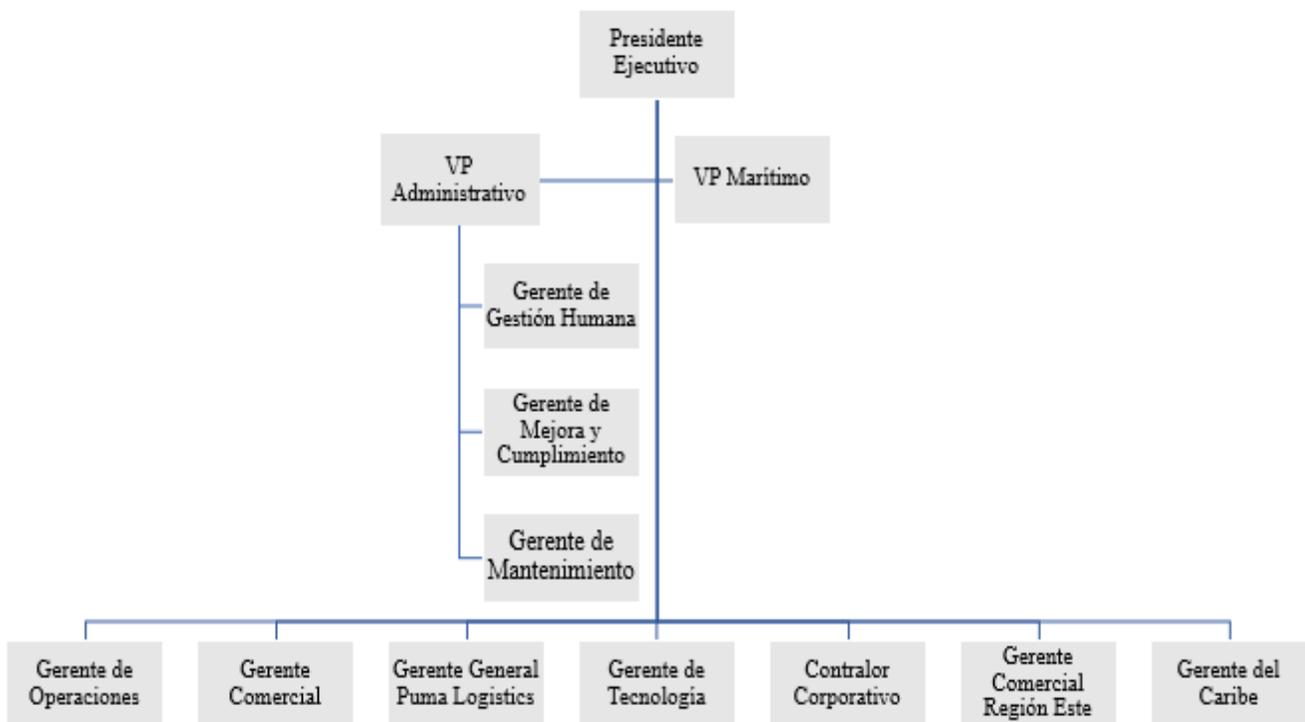


Figura 1, Organigrama General de la Gestión Corporativa y Administrativa, (Elaboración: Propia)

### **2.3.5. Servicios Ofrecidos**

- Logística de carga marítima, aérea y transporte terrestre.
- Servicios aduanales.
- Almacenaje general, régimen fiscal y depósito logístico.
- Distribución de carga.
- Etiquetado y empaque de mercancía.
- Operaciones portuarias y servicios logísticos a barcos cruceros.
- Alquiler y control de equipos.
- Administración de inspecciones, investigaciones y ajustes.

### **2.3.6. Diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección**

Actualmente, el proceso llevado a cabo de reclutamiento y selección de personal en la empresa tiene como propósito seleccionar los candidatos con las competencias, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar eficientemente el puesto para el cual se le esté considerando. Donde los analistas de integración de talentos son los responsables de ponerlo en marcha. Se realiza de la siguiente manera:

1. Recepción de requisición de personal.
2. Publicación interna y externa del puesto, por diferentes vías, tales como: murales, pantallas, correo electrónico, WhatsApp, bolsas de empleo, redes sociales u otros medios según apliquen.
3. Revisión de perfiles.
4. Si para el puesto vacante, se ha propuesto o aplicado un colaborador interno, se verifica si el colaborador llena los requerimientos del puesto vacante, se revisa y evalúa los siguientes

elementos: currículum vitae actualizado (CV), los resultados de las evaluaciones realizadas al momento de su ingreso a la empresa, las referencias laborales obtenidas, los resultados de las evaluaciones del desempeño, la capacitación que ha recibido durante su permanencia en la empresa y estudio que esté realizando al momento de aplicar.

5. Si el candidato es externo, se realiza una exploración telefónica y se citan los que preliminarmente cumplan con el perfil, para que se presenten a una primera entrevista. A dichos candidatos se le solicitarán los siguientes documentos: currículum vitae actualizado, copia de cédula y copia de los certificados que avalen sus estudios.

6. Entrevistas Preliminares

7. Aplicación de pruebas psicométricas.

8. Entrevista con el supervisor del área a los candidatos finalistas.

9. Depuración de los perfiles: validar referencias personales y laborales; realización de exámenes médicos, depuración de antecedentes delictivos y visita domiciliaria.

10. Selección de los candidatos idóneos.

11. Firma de Contrato.

Una vez analizado estos pasos, se ha evidenciado que el método que utilizan en el proceso de reclutamiento y selección del personal de esta empresa es el mismo para cualquier posición, no están definidos los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, por lo que cuyo objetivo de las competencias no se cumple al momento de la selección.

## **2.4. Antecedentes de reclutamiento y selección de personal**

### **2.4.1. El reclutamiento de personal**

En la antigüedad el enfoque de reclutamiento hacía referencia casi de forma exclusiva, a la función militar del término, entendiéndose, como el proceso de aislamiento de personas sobre las que realizaban todo tipo de pruebas calificadoras, en cambio, hoy en día se entiende el mismo, como una acción para atraer el capital intelectual a las empresas. La empresa, no sólo, demanda una serie de características del candidato, sino que además ofrece las ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adscripción del candidato a la empresa. (Editorial Vértice, 2007, p.6)

Editorial vértice (2007) por tanto, el objeto de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la “selección” de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no sólo debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento. (p.6)

Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar el componente principal (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2007).

Grados (2013) aclara que, para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite contar con tiempo suficiente para poder escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal, por lo cual es muy

importante hacer un buen proceso de reclutamiento y selección, para poder justificar la inversión que implica. (p.210)

## **2.4.2. Clasificación de reclutamiento de personal**

Existen dos tipos de reclutamiento, clasificados como: interno y externo.

### **2.4.2.1. Reclutamiento interno**

Chiavenato (2007) el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal. (p.158)

Grados (2013) menciona que: “se denomina así aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” (p.210).

Werther y Davis (2008) “este tipo de reclutamiento se realiza a través de un sistema de comunicación interna, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto” (p.197).

#### **2.4.2.2. Reclutamiento externo**

Chiavenato (2007) expone que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.

- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet. (p.160)

Grados (2013) las fuentes externas son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas. (p.212)

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, de no encontrar lo que busca entre el personal de la empresa puede recurrir a reclutamiento externo (entre capital humano disponible fuera de la organización) Werther y Davis (2008).

### **2.4.3. La selección de personal**

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903). Entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales. (Romero, 2016, p.5)

Ramírez (2016) posterior a esto Scoff en el año 1998, crea la primera organización de consultoría psicológica llamada en ese entonces “Scoff Company of Philadelphia”, donde se marca como la actividad fundamental en la psicología de la industria ha sido la selección y la colocación de los empleados. (p.4)

Los precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores. (Ramírez, 2016, p.5)

Evans (como se citó en Peña, 2005) destaca que después de iniciada la Revolución Industrial, la Selección del Personal se hacía por parte del supervisor quien solamente se basaba en la observación, es decir, era completamente subjetiva e intuitiva esta selección. Sin embargo, es importante recordar que muchos de los factores considerados dentro de esta investigación no se aprecian a simple vista (habilidades, responsabilidades, conocimientos etc.), por lo que es de gran importancia que el acto de seleccionar personal se dé como resultado de una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

## **2.5. Proceso de reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar

ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato, 2007, p.155)

De: Departamento Para: División de Relaciones Industriales Área de Reclutamiento y Selección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Fecha/Emisión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Fecha/Recibido</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Núm.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/</td></tr> </table>	Fecha/Emisión	/ /	Fecha/Recibido	/ /	Núm.	/																			
Fecha/Emisión																										
/ /																										
Fecha/Recibido																										
/ /																										
Núm.																										
/																										
<b>REQUISICIÓN DE EMPLEADO</b>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">DIVISIÓN</td></tr></table>	DIVISIÓN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">CLAVE DE LA DIVISIÓN</td></tr></table>	CLAVE DE LA DIVISIÓN																							
DIVISIÓN																										
CLAVE DE LA DIVISIÓN																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="width: 50%;">NOMBRE DEL PUESTO</th><th style="width: 50%;">CLAVE</th></tr><tr><td> </td><td> </td></tr></table>	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="width: 50%;">CANTIDAD</th><th style="width: 50%;">CATEGORÍA</th></tr><tr><td> </td><td> </td></tr></table>	CANTIDAD	CATEGORÍA																			
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE																									
CANTIDAD	CATEGORÍA																									
<input type="checkbox"/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">POR REEMPLAZO</td></tr></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">REGISTRO</th> <th style="width: 15%;">FECHA/SALIDA</th> <th style="width: 40%;">NOMBRE</th> <th style="width: 30%;">PUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td style="text-align: center;">/ /</td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		POR REEMPLAZO	REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /		
POR REEMPLAZO																										
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO																							
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
<input type="checkbox"/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">POR AUMENTO DEL PERSONAL</td></tr></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr><td style="text-align: center;">CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>		POR AUMENTO DEL PERSONAL	CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																							
POR AUMENTO DEL PERSONAL																										
CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																										

Tabla 1, Modelo de requisición del empleado (Chiavenato, 2007)

Alfaro (2012) indica que: “este documento es importante ya que permite conocer el número de vacantes que se encuentran en proceso en ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro” (p.67).

Mientras, Ramírez (2016) menciona que, un proceso de selección es un insumo necesario en una organización ya que mediante su correcta implantación logramos un adecuado ingreso del Talento Humano a nuestra Empresa. Esta situación nos convoca a analizar los tipos de pruebas más adecuadas y factibles para un cargo. (p.6)

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección. (Mondy, 2010, p.160)

Alles (2006) establece que: “los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Allí comienza la etapa de inducción” (p.175).



Tabla 2, Pasos de una selección (Alles, 2006)

A continuación, se presentan los pasos para realizar el proceso de selección tal y como Alles (2006) los describe:

- 1. Necesidad de cubrir una vacante y decisión de hacerlo.** Depende de la línea.
- 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- 3. Revisión del descriptivo del puesto.** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de ese documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

4. **Recolectar información sobre el perfil del puesto** y hacer un análisis del cargo a cubrir.
5. **Análisis del personal que integra hoy la organización**, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. **Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.** Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.
7. **Definición de fuentes de reclutamiento externo** (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
8. **Recepción de candidaturas o postulaciones.**
9. **Primera revisión de antecedentes.** Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. El objetivo es descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.
10. **Entrevistas (una sola o varias rondas).** Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir: análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
11. **Evaluaciones específicas y psicológicas.** Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto

del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM).

**12. Formación de candidaturas.** Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

**13. Confección de informes sobre finalistas.** La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

**14. Presentación de finalistas al cliente interno.** El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

**15. Selección del finalista por parte del cliente interno.** Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

**16. Negociación de la oferta de empleo.** Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

**17. Presentación de la oferta por escrito.** Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen adoptan esta práctica en todos los niveles.

### **18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.**

Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

### **19. Proceso de admisión.**

### **20. Inducción.** (pp.175-177)

## **2.6. La entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es una parte del proceso de selección, el cual es muy importante y surge a partir de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias consideradas imprescindibles para un puesto en un determinado momento. Por tanto, cuando una empresa necesita un individuo en determinada área, lo primero es que, deberá aseverar de que la persona posea los conocimientos, y posteriormente analizará las competencias buscadas (Alles, 2006).

Peña (2005) indica: “la entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto” (p.135). A través de las entrevistas de eventos conductuales o STAR se puede lograr: identificar competencias en los posibles candidatos e incorporar al personal idóneo, disminuyendo los costos de selección, capacitación y sobre todo la rotación (Peña, 2005).

### **2.6.1. Modelo STAR**

El modelo STAR que viene del inglés “Situation Task Achievement Results”, es la técnica más objetiva para predecir la forma en que un candidato se desempeñará en un futuro conociendo su accionar en experiencias pasadas a través de ejemplos reales relacionados a su comportamiento (Torres y Reyes, 2019).

De acuerdo con Muñoz (2002), cuando más ejemplos de comportamiento obtenga el entrevistador para cada competencia del puesto considerado, más exacta será su predicción sobre el comportamiento futuro del candidato. Por tanto, para recordar todos los elementos de un ejemplo de comportamiento y obtener toda la historia es útil utilizar la palabra inglesa STAR:

- La situación o tarea a la que se enfrenta el candidato.
- Las acciones realizadas o no por el candidato.
- Los resultados o cambios alcanzados como consecuencia de esta acción. (pp.10-11)

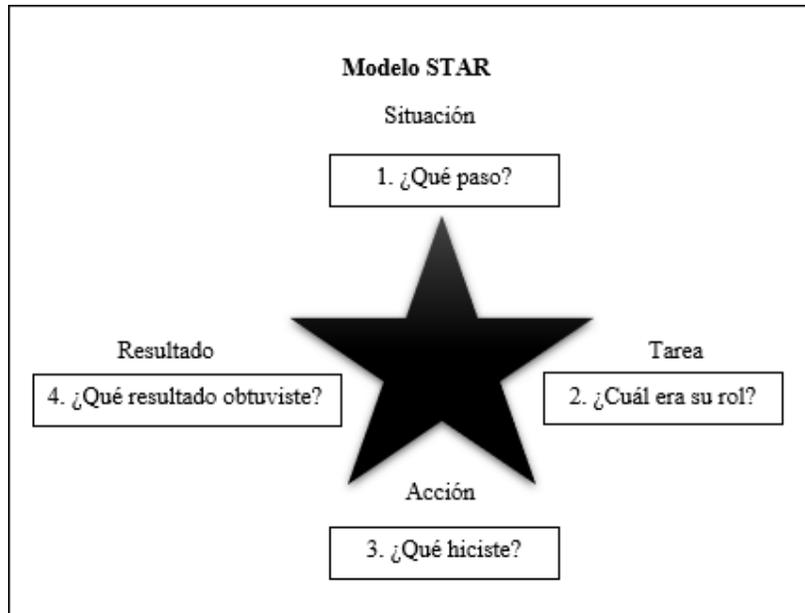


Figura 2, Modelo STAR (Muñoz, 2002)

El objetivo de este modelo en la entrevista es examinar si el candidato es elegible o no para el empleo vacante, y uno de los pasos es evaluar y analizar las competencias exigidas por el puesto. Por ende, para alcanzar este objetivo es importante indagar la historia del aspirante con preguntas realizadas a través de la técnica STAR (Alles, 2006).

### 2.6.2. El rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias

El rol del entrevistador en el proceso de selección es fundamental porque es quien funcionará como el filtro para poder lograr resultados óptimos en cuanto al candidato, el mismo deberá:

- Observar el comportamiento del candidato en todo momento, lo que hace, dice y especialmente lo que no dice y no hace.

- Realizar preguntas específicas que midan las competencias que se buscan y por tanto que se quieren evaluar.
- Indagar acerca de: las experiencias de mayor éxito; aquellas que han representado el peor fracaso; su mejor momento; dificultades que ha enfrentado; la decisión más importante que ha tenido que tomar y la meta más desafiante.

López (2010) menciona que, el entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

- Las competencias técnicas.
- La experiencia funcional.
- Las competencias profesionales.
- Las capacidades sociales.

Basándose en estas vertientes preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo. (p.146)

## **2.7. Modelos de Competencias**

Según, Saracho (2005) la premisa y/o idea fundamental es que para gestionar las competencias de la totalidad de las personas de una empresa es preciso aplicar no uno, sino tres modelos de competencias diversos.

Los modelos en cuestión son:

- **El modelo de competencias distintivas:** se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo.
- **El modelo de competencias genéricas:** se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas”.
- **El modelo de competencias funcional:** se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir,

cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo. (pp.27-34)

Sin embargo, Becerra y Campos (2012), señalan que, no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización. Existen 3 modelos: Modelo Conductual, Funcional y Constructivista. (p.5)

### **2.7.1. Modelo Conductual**

Se centra en la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. (Mertens, 1996, p.70)

Saracho (2005) en palabras más simples, el modelo conductual se enfoca en identificar aquellas capacidades que trae consigo la persona que produce un desempeño excelente.

### **2.7.2. Modelo funcional**

“Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado” (Saracho, 2005, p.29).

Traducido lo anterior a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. En este caso, se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto. (Mertens, 1996, p.75)

Mertens (como se citó en Torres y Reyes, 2019) la característica principal de este modelo es su enfoque a los resultados y no en metodologías de trabajo; es decir, le otorga valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales y no al cómo se realizan las tareas. Para ello, describe las funciones de trabajo en unidades y éstas a su vez en indicadores de competencia. Este modelo es mayormente criticado en virtud de que separa las cualidades de conocimiento de la puesta en marcha en el trabajo.

### **2.7.3. Modelo constructivista**

Según, Saracho (2005) “el modelo constructivista define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización” (p.29).

Es decir, a diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menos nivel educativo. El modelo constructivista

asegura que la inserción de personas en la empresa sólo puede efectuarse si sus conocimientos, dificultades experiencias, esperanzas y desilusiones son atendidas, respetadas y consideradas (Mertens, 1996).

Conforme con el resumen de Becerra y Campos (2012), los tres modelos centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
  - Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
  - Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.
- (p.18)

#### **2.7.4. Modelo del Iceberg**

El modelo del Iceberg encasilla las competencias en dos grupos: aquellas que son fáciles de detectar, que son percibidas por el individuo, como las destrezas y conocimientos; y las más complejas, consideradas difíciles de detectar por su naturaleza, englobando los valores, actitudes y autoconcepto (Larumbe, 2014).



Figura 3, Gestión por Competencias en las Organizaciones (Hay Group, 2011)

Según, Torres y Reyes (2019) describen el modelo del iceberg de la manera siguiente:

#### 2.7.4.1. Variables visibles

- Habilidades: se refiere a aquello que un individuo sabe hacer de forma correcta.
- Conocimientos: es lo que una persona sabe en relación a un tema particular.

#### 2.7.4.2. Variables no visibles

- Valores: creencias de los seres humanos que determinan su forma de ser.
- Autoimagen: es la forma en que una persona se percibe a sí misma.
- Rasgo de personalidad: modelo de conducta habitual
- Motivos: es una causa que determina una acción en específica. (p.22)

Muchas organizaciones realizan la selección de personal en base a los conocimientos y habilidades, asumiendo que los nuevos colaboradores poseen las características necesarias para realizar su función; o que las mismas pueden ser moldeadas a través de una buena gestión, Larumbe (2014). Sin embargo, Torres y Reyes (2019) establecen que resulta más conveniente seleccionar al personal en función de las competencias profundamente arraigadas, que contratar candidatos para luego entrenarlos en un período corto de tiempo. (p.23)

## **2.8. Tipologías de las competencias**

El tipo y el número de competencias existentes es muy amplio, y esto varía dependiendo el autor, muchos han clasificado las competencias de diversas formas, diseñando listados que difieren unos de otros (Damm y Szmulewicz, 2007). Torres y Reyes (2019) señalan, una clasificación básica categoriza las competencias en ser, que engloban las características de personalidad; saber, relacionados a los conocimientos teóricos que posee un individuo; y del saber-hacer; que son habilidades que se obtienen por medio de la experiencia y el aprendizaje. (p.26)

Alles (2009), establece que las competencias se clasifican en:

- Competencia cardinal: “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”.
- Competencia específica: “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial” (p.149).

Morales (2013) plantea que existen diferentes opiniones en cuanto al tema de cuántos tipos de competencias hay, sin embargo, podemos para efectos prácticos dividirlos en dos:

- Competencias genéricas: son las que observamos a través de los comportamientos habituales y que posibilitan el éxito de una persona en su función. Son aquellas habilidades que se adquieren a través de experiencias de la vida, algunos ejemplos que podemos mencionar: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, etc.
- Competencias técnicas o específicas: es el conjunto de conocimientos y habilidades específicas requeridos para efectuar el trabajo y que se han adquirido a través de la educación formal o ámbito educacional, con frecuencia estas se refieren a las herramientas utilizadas en el trabajo. Por ejemplo: técnicas contables, análisis estadístico, programación de informática, etc. (pp. 23-24).

Bunk (1994) establece cuatro categorías:

- Competencias técnicas: relacionadas con los conocimientos y destrezas necesarios para dominar una tarea y contenido en el ámbito laboral.
- Competencias metodológicas: la posee aquella persona que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrando de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencias sociales: orientada a colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva.

- Competencias participativas: esta competencia hace referencia a la participación en la organización y en su entorno de trabajo, dispuesto asumir responsabilidades.

## **2.9. Ventajas del modelo por competencias en la empresa**

Optar por un sistema de gestión por competencias, genera una ventaja competitiva, favorece la estabilidad laboral y la satisfacción del trabajador, permite estar atento al nivel de motivación. Cada proceso es un engrane, un subsistema que está interrelacionado, debemos respetar la individualidad del candidato y no etiquetar al trabajador, que cumpla con los requisitos del puesto y tenga las competencias necesarias, pues tendrá una oportunidad valiosa de desempeñarse exitosamente, ser confiable y desarrollar nuevas competencias, en bien de su crecimiento personal y laboral, alcanzando con ello, éxito competitivo. (Gandarilla, 2016, p.167)

De acuerdo con Becerra y Campos (2012) la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerá la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos son atendidas. (p.22)

En tanto, Muñoz (2002) refiere que los beneficios de utilizar las competencias son los siguientes:

- Concentran a los entrevistadores en la información más importante, requerida para predecir el desempeño de los candidatos.
- Evitan que el desempeño en una sola competencia influya excesivamente en la decisión de contratación: todas las competencias dominantes son evaluadas.
- Aseguran que la información de los candidatos sea recopilada y evaluada en forma consistente e imparcial en todas las competencias.
- Ayudan a evitar que los entrevistadores hagan preguntas que 'no estén' relacionadas con el puesto y que podrían ser no legalmente creíbles.
- Proporcionan las normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, lo cual ayuda a que los entrevistadores eviten contratar a la persona equivocada. (p.7)

“Se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema gestión por competencia proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo” (González, 2015, p.9).

## 2.10. Competencias del personal de ventas

Spencer y Spencer (1993) refieren que las competencias se pueden agrupar en dos categorías, como umbral y diferenciadoras según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- Las competencias umbral: estas son las características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la capacidad de leer) que todos en un trabajo necesitan para ser mínimamente efectivos, pero que no distinguen a los que tienen un desempeño superior del promedio. Una competencia mínima para un vendedor es el conocimiento del producto o la capacidad para completar facturas.
- Las competencias diferenciadoras: estos factores distinguen a los artistas superiores del promedio. Por ejemplo, la orientación al logro expresada en el establecimiento de metas de una persona más altas que las requeridas por la organización es una competencia que diferencia a los vendedores superiores del promedio. (pp.162-165)

Por otra parte, Spencer y Spencer (1993) afirman que los individuos, para poder desarrollar sus competencias deben poseer objetivos específicos claros los cuales deben ser evaluados continuamente. Al mismo tiempo sustentan que emplear las competencias en el proceso de reclutamiento y selección en el personal de ventas permite alcanzar un significativo retorno sobre la inversión, resultante del desempeño y disminución de la rotación.

Estos autores identificaron (12) doce competencias genéricas, recalando que las más significativas son las competencias de logro e iniciativa, al igual que las competencias de agrupación de impacto interpersonal e influencia, pues refieren que las mismas son vitales en las ventas para un mayor éxito. Las doce competencias son las siguientes:

- 1. Orientación a los resultados:** se refiere a cuando el colaborador comienza a evaluar su desempeño anterior con el actual, en busca de llegar a un estado de excelencia poniendo su mayor esfuerzo para trabajar correctamente y lograr mejores resultados.
- 2. Iniciativa:** significa hacer más de lo que se pide y se espera en el lugar de trabajo. Esta competencia va asociada a la proactividad. Es anticiparse, no rendirse, enfrentarse a los obstáculos que se puedan presentar y ver las oportunidades que otros individuos no pueden identificar.
- 3. Búsqueda de información:** son las ansias de buscar, saber e indagar más acerca del cliente y por supuesto del mercado, generando un continuo esfuerzo para obtener más información.
- 4. Comprensión interpersonal:** esta competencia no es más que entender al otro a través de la escucha activa, involucrarse en comprender los sentimientos, pensamientos y preocupaciones de los demás. La comprensión interpersonal requiere de una mayor sensibilidad para poder entender las emociones, percibir el estado de humor e intereses de las personas.

- 5. Impacto e influencia y/o persuasión:** se conoce como la capacidad que posee la persona para atraer, convencer e impresionar a otros cuyo propósito es que apoyen las metas ofrecidas.
- 6. Orientación hacia el servicio a clientes:** el deseo de ayudar constantemente a los clientes a cumplir con algunas o todas sus necesidades es lo que hace resaltar esta competencia. Es entender la necesidad de la persona y luego obrar para servir a la misma.
- 7. Autoconfianza:** es la confianza y seguridad que asume cada persona creyendo firmemente en su capacidad de poder ejecutar cualquier tarea o exponerse a diversos obstáculos. Implica positivismo y constructivismo hacia el propio fracaso y el valor de enfrentarse a situaciones desafiantes. Saber manejar el fracaso a través de esta competencia augura el éxito en las ventas en aquellos individuos que, a pesar de no llegar al objetivo establecido de ventas, continúan confiando en su propia capacidad y atribuyen el fracaso a hechos externos.
- 8. Construcción de relaciones:** hace referencia a la conservación de una red de contactos exitosa que es útil para lograr metas y objetivos asignados en el área laboral, por lo que debe ser alimentada con acciones cálidas y amistosas, y debe mantenerse en el tiempo. La competencia construcción de relaciones puede llevarse a cabo en la propia organización o en organizaciones de interés y se complementa de la competencia comprensión interpersonal.

- 9. Pensamiento analítico:** el pensamiento analítico, se basa en la planeación y el análisis de problemas, es la descomposición de un problema o circunstancia de manera que pueda ser revisada con cautela para priorizar y relacionar entre sí para la próxima toma de decisión. A través de esta competencia nos adelantamos a los obstáculos identificando posibles soluciones, con razonamiento y reconociendo las consecuencias de los actos.
- 10. Pensamiento conceptual:** recibe el nombre también de pensamiento crítico. Es aquel cuyo propósito es crear teorías que expliquen resultados y situaciones complejas. Para comprender un problema el ser humano utiliza el sentido común, experiencia previa, y enlaza datos complejos que lo ayuden a conocer la amplitud y tamaño del problema.
- 11. Conciencia organizacional:** es la destreza para identificar a los individuos claves en una empresa, el posicionamiento de ésta en el mercado, y anticiparse a las posibles situaciones de crecimiento o riesgo de estas. Por medio de esta competencia se entenderá la mecánica de la empresa, su cultura y las oportunidades que se exponen, a fin de obtener una ventaja que permita alcanzar un objetivo.
- 12. Pericia técnica:** es aquella que abarca los conocimientos propios del ejercicio de la profesión y de la motivación para seguir obteniendo conocimientos técnicos vinculados al trabajo. Para que se refleje la competencia, lo aprendido debe evidenciarse en los resultados organizacionales, donde el vendedor manifieste sus

conocimientos sobre los productos y/o tecnología de los mismos. Esta aptitud se logra en la medida que la persona se esfuerce por seguir aprendiendo y aumente su conocimiento técnico.

### **2.11. Desemejanzas entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias**

La disimilitud entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias radica en que la primera se enfoca en seguir un patrón y validar información vista previamente acerca de los conocimientos, experiencia y más, que ha obtenido la persona a lo largo de su trayectoria laboral, mientras que la entrevista por competencias se considera más objetiva porque se preocupa por indagar información más específica para poder tener un mejor enfoque del postulante, centrándose especialmente en experiencias pasadas que sirven como predictor para comportamientos futuros. A continuación, se presenta de forma más detallada las diferencias entre ambas:

<b>Entrevista Tradicional</b>	<b>Entrevista por Competencias</b>
Se basa en el descriptivo del puesto y sus funciones.	Se enfoca en los comportamientos que se necesitan en el puesto a fin de obtener un buen desempeño.
Se analiza la experiencia profesional y la formación académica del candidato.	Se enfoca en las vivencias del candidato y el modo en que ha enfrentado las situaciones críticas.
Hace mayor énfasis en los conocimientos y habilidades.	Hace mayor énfasis en las habilidades, actitudes y valores.
Preguntas frecuentes: ¿Cuáles son tus metas a largo plazo? ¿Cuáles son tus expectativas? ¿Por qué debería contratarte?	Las preguntas utilizadas se enfocan en el método STAR: Situación, Tarea, Acción y Resultado.
La definición de las características que se buscan en un candidato es estándar.	La evaluación de las competencias se hace con base en conductas observables, basadas en comportamientos reales del pasado.

*Tabla 3, Entrevista Tradicional vs. Entrevista por Competencias (Torres & Reyes, 2019)*

## **Capítulo 3. Marco Conceptual**

### **3.1. Análisis de puesto**

Chiavenato (2007) el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo. (p.228)

Werther y Davis (2008) lo definen como: “recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” (p.544).

Mondy (2010) dice que: “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (p.92).

Dessler (como se citó en Grados, 2013) define el análisis de puestos de trabajo como el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

### **3.2. Reclutamiento de personal**

Chiavenato (2007) define qué: “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.149).

Grados (2013) refiere que: “es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p.209).

Gandarilla (2016) menciona que: es el proceso que tiene como fin, atraer, proveer, captar y/o abastecer a la empresa u organización en el momento oportuno, del mayor número de candidatos potencialmente capacitados y aptos, que participarán en el proceso de selección. El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (p.6)

Mientras que para Mondy (2010) “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. (p.128)

Entonces, según los conceptos expuestos por distintos autores se puede decir que el reclutamiento no es más que un procedimiento encaminado a atraer personal calificado para ocupar una vacante en una organización.

### **3.3. Selección de personal**

Para entender este concepto, se presentan las diversas nociones aportadas por los siguientes autores:

Llanos (2013) dice que: la selección de personal es el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para desempeñar un puesto específico vacante determinada. La finalidad es identificar a aquel que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias de un puesto de manera eficiente en congruencia con su perfil de forma tal que asegure su permanencia en la empresa, desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía. (p.119)

Para Chiavenato (2007), la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.169)

Mondy (2010) menciona que: “la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p.158).

Grados (2013) considera que: “la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (p.225).

### **3.4. Competencias**

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que

diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. (Werther y Davis, 2008, p.199)

Alles (2007) refiere que el término competencia: “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.29).

De la Rosa (2011) define competencia como aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa. Muchas han sido las distintas clasificaciones de competencias realizadas en el área de investigación de los Recursos Humanos, pero la más extendida y difundida en España y Norteamérica es la que distingue:

- Aptitudes: capacidad innata para el aprendizaje.
- Conocimientos: parte aprendida o adquirida.
- Habilidades: cadenas de comportamiento motor y/o mental aprendidas o adquiridas.
- Actitudes: creencias, valores y convicciones propias. (pp.32-33)

Pérez (2014) refiere que la palabra competencia proviene del verbo en latín *competeré* y según la Real Academia de la Lengua (2014), se derivan dos acepciones que son, en primer lugar, la palabra *competir*, que se refiere a la rivalidad entre dos o más personas sobre una situación determinada o entre empresas ante un mercado al cual ofrecen productos o servicios y, en segundo lugar, el vocablo *competente*, que tiene que ver con habilidad y ser idóneo para una tarea. (pp.109-110)

Por otro lado, Spencer y Spencer definen que la competencia es una cualidad oculta en una persona que está causalmente interconectado a un estándar de efectividad y/o a una productividad superior en un trabajo o situación (Alles, 2005).

González (2018) destaca que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, observables, medibles y evaluables, que permiten el desempeño exitoso de una persona en su puesto de trabajo, integrando el saber, el saber hacer y el saber ser, para alcanzar así, las metas y objetivos organizacionales. (p.31)

### **3.5. Selección por competencias**

Según, Pérez (2014) establece que la selección por competencias se refiere a una técnica que los expertos en recursos humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que, además de una formación y experiencia adecuadas, posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo. (p.117)

Fernández (como se citó en Becerra y Campos, 2012) menciona en otras palabras que el objetivo de la selección por competencias “es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán”.

Ramírez (2016) lo define como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p.16)

Arias, Suárez y Rodríguez (como se citó en De Los Santos, 2016) la selección de personal por competencias es un proceso que está concebido como una de las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos, cuyo objetivo es el de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características de un puesto de trabajo en una empresa u organización específica.

Ortega (2011) menciona que la selección de personal por competencias es una técnica que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada, posean competencias concretas predeterminadas para la organización que ofrece el empleo. (p.58)

### **3.6. Perfil de puestos**

Oropeza (2011) “Es el conjunto de características y requerimientos que debe cumplir en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto” (p.33).

Alles (como se citó en Ortega, 2011) refiere que el perfil del puesto es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar el cargo.

A través de las definiciones de los autores anteriores se puede concluir que el perfil de puestos es el conjunto de requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio del colaborador dentro de la empresa en el cual se destaca la formación académica, las competencias, habilidades, conocimientos, experiencia, edad y sexo para el logro eficaz de sus funciones.

### **PARTE 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **Parte 3. Marco Metodológico**

#### **Capítulo 4. Metodología de investigación**

##### **4.1. Perspectiva Metodológica (enfoque)**

El presente estudio es de tipo mixto, debido a que se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos del proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo actualmente en la empresa.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Sampieri, 2014, p.534).

##### **4.2. Diseño de la investigación**

Por su línea temporal, el diseño de esta investigación fue transversal, debido a que se realizó en un período corto de tiempo, recogiendo la muestra en una sola toma de datos a cada unidad en el período muestral de julio a noviembre.

Así mismo, se determinó por el manejo de las variables que este estudio es no experimental debido que las mismas no fueron manipuladas. Sampieri (2014) lo define como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

##### **4.3. Tipo de investigación**

Este estudio se clasifica como descriptivo, en cuanto a que se describió el procedimiento de reclutamiento y selección, se definió la entrevista de personal por competencias conjunto al modelo STAR, el rol del entrevistador en la selección por competencias, los modelos y las competencias que debe poseer el personal de ventas.

Tras exponer una de las problemáticas presentadas en la empresa, como lo es la ausencia del modelo por competencias, lo cual ha contribuido a que el índice de rotación sea cada vez más notorio. El mismo aborda específicamente en el área de ventas, obteniendo como resultado un impacto financiero negativo y una mayor inversión en capacitación.

#### **4.4. Unidad de análisis, población y muestra**

##### **4.4.1. Unidad de análisis**

El gerente, coordinadora y analistas de Gestión Humana que realizan el proceso de reclutamiento y selección, gerente y supervisor del departamento de ventas de una empresa privada de servicios logísticos.

##### **4.4.2. Población y muestra**

La muestra de 8 colaboradores entre ellos: el gerente, la coordinadora, analistas de Gestión Humana, gerente y supervisor de ventas, representan el universo.

#### **4.5. Criterios**

##### **4.5.1. Criterios de inclusión**

1. Analistas, coordinadora y gerente de Gestión Humana.
2. Supervisor y gerente del departamento de ventas.
3. Personal de ambos sexos.

#### **4.5.2. Criterios de exclusión**

1. Colaboradores que no pertenezcan al departamento de Gestión Humana y/o ventas.
2. Colaboradores que no realizan ninguna función concerniente al proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **4.6. Fuentes primarias y secundarias**

**4.6.1. Fuentes Primarias:** los colaboradores, coordinadora y gerente de Gestión Humana, y gerente – supervisor del departamento de ventas.

**4.6.2. Fuentes Secundarias:** libros, tesis consultadas, artículos, periódicos online y datos de la web.

#### **4.7. Método de investigación**

**4.7.1. Método deductivo:** para poder llegar a una conclusión efectiva, se deberá partir de los datos suministrados por la empresa, el índice de rotación en el último año, las competencias requeridas, para con estos poder llegar a la deducción final.

#### **4.8. Técnicas e instrumentos utilizados**

Para la recolección de los datos e información relevante se utilizó lo siguiente:

Se realizaron dos (2) entrevistas una al gerente de Gestión Humana, y la otra al supervisor y gerente del departamento de ventas elaborada con hasta 14 preguntas abiertas.

Por otra parte, el instrumento que se le aplicó al resto de los colaboradores de Gestión Humana fue un cuestionario realizado por las autoras. Añadiendo una variable sociodemográfica como: género.

El mismo fue validado por los asesores, también fue validado con los individuos que participaron en dicha investigación. Este instrumento consta de (12) ítems con respuestas cerradas y en ocasiones con múltiples respuestas donde se ofrecen varias alternativas de respuestas a los involucrados, el mismo recoge evidencia en base a la variable, rol del entrevistador, la cual consiste en definir la función del entrevistador en el proceso de selección. El tiempo promedio para realizar el cuestionario fue de 3 a 5 minutos.

#### **4.9. Fases del proceso de investigación**

Esta investigación fue llevada a cabo en cuatro fases:

##### **Fase 1.** Construcción del objeto de estudio.

- 1.1. Selección del tema de investigación.
- 1.2. Delimitación, descripción, justificación y objetivos del tema, para aprobación.
- 1.3. Planteamiento del problema y delimitación dígase, población, geográfica y temporal.
- 1.4. Limitaciones del estudio.

##### **Fase 2.** Comprobación y verificación empírica.

- 2.1. Búsqueda de teorías y estudios para respaldar la investigación.
- 2.2. Definición del tipo y diseño de investigación.
- 2.3. Toma de la población y muestra.
- 2.4. Establecimiento del método de investigación.

2.5. Técnica y desarrollo del instrumento de recolección de información.

2.6. Operacionalización de las variables.

**Fase 3.** Recolección y análisis de datos.

**Fase 4.** Interpretación de resultados.

4.1. Diagnóstico de los resultados.

4.2. Conclusión.

4.3. Recomendaciones.

**4.10. Tabla de operacionalización de las variables**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>
<b>Obj 1:</b> Proponer	<b>V1-</b> Proceso de selección	Es el conjunto de etapas cuyo objetivo es reclutar y seleccionar personal idóneo.	Entrevista	Depto. Gestión Humana
<b>Obj 2:</b> Diagnosticar	<b>V2-</b> Procedimiento de reclutamiento y selección	Conjunto de pasos destinados a encontrar el candidato capaz.	Entrevista	Depto. Gestión Humana

<b>Obj 3:</b> Establecer	<b>V3-</b> Competencias	Habilidades, capacidades y conocimientos que posee una persona para cumplir una determinada tarea.	Entrevista	Depto. Ventas
<b>Obj 4:</b> Definir	<b>V4-</b> Proceso de selección	Es el conjunto de etapas cuyo objetivo es reclutar y seleccionar personal idóneo.	Entrevista	Depto. Ventas
<b>Obj 5:</b> Definir	<b>V5-</b> Rol del entrevistador	Función que una persona desempeña en un lugar determinado.	Cuestionario	Depto. Gestión Humana

Tabla 4, Operacionalización de variables, (Elaboración: Propia)

## **PARTE 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones

### Capítulo 5. Resultados, conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Resultados

Los resultados del cuestionario se presentarán a partir de tablas y gráficas para la mejor visibilidad de estos. Mientras, los resultados de las entrevistas se presentan tal y como fueron respondidas.

##### 5.1.1. Análisis, tabulación e interpretación del cuestionario

Sexo		
Respuestas	Frecuencias	Porcentaje %
<b>F</b>	5	100%
<b>M</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 5, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

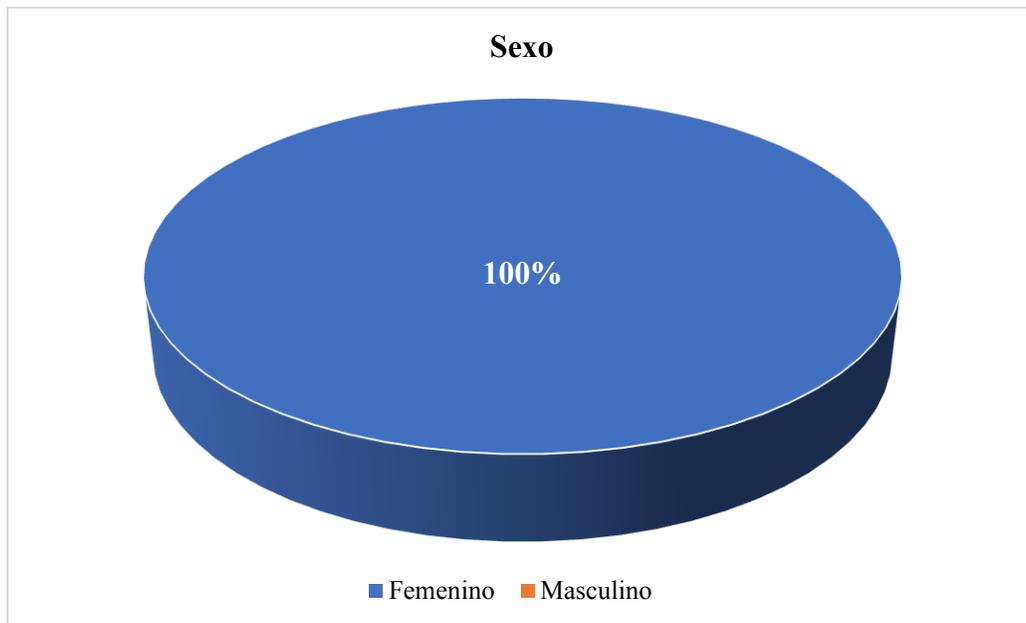


Figura 4, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 100% de los colaboradores encuestados son mujeres, es decir que, con frecuencia las mujeres son las que desempeñan las funciones de gestión humana.

<b>Cargo</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Coordinadora de Gestión Humana</b>	1	20%
<b>Analista de Integración de Talentos</b>	1	20%
<b>Asistente de Integración de Talentos</b>	2	40%
<b>Human Resources Analyst</b>	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 6, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

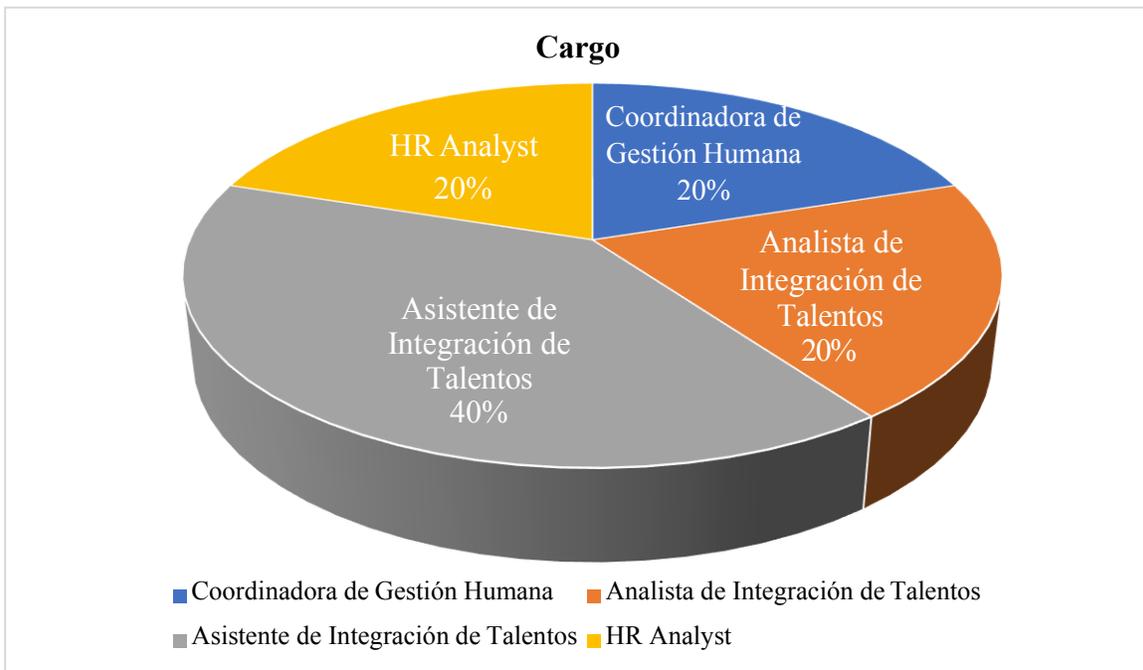


Figura 5, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados resultó tener el cargo de coordinadora de Gestión Humana, el 20% analista de integración de talentos, otro 20% HR analyst y el 40% asistente de integración de talentos, por lo que, la investigación refleja que el mayor porcentaje siendo el 40% de los encuestados desempeña el cargo de asistente de integración de talentos en Gestión Humana.

<b>1. ¿Cómo evalúa el proceso actual de entrevista de selección de personal?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Excelente</b>	1	20%
<b>Bueno</b>	4	80%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 7, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

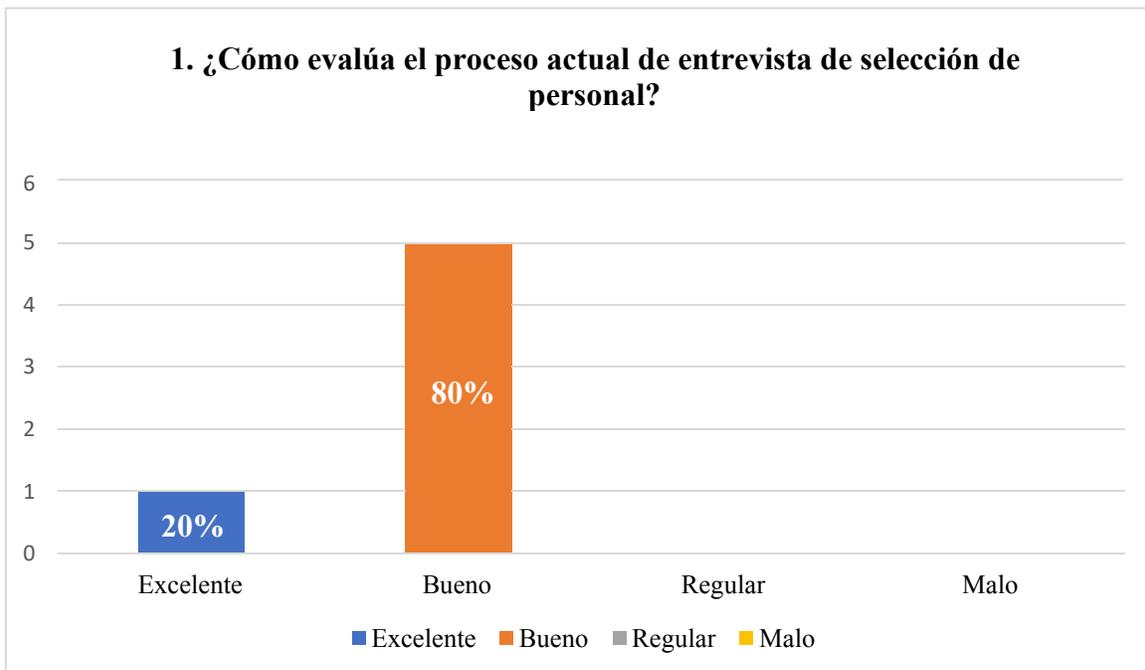


Figura 6, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados evalúa el proceso actual de entrevista de selección de personal como excelente, el 80% considera que es bueno, por lo que, la investigación refleja que el mayor porcentaje siendo el 80% de los encuestados manifiestan que el proceso de entrevista de selección de personal es bueno.

<b>2. ¿Utilizan un modelo de entrevista al momento de la selección, poseen guía o patrón?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	5	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 8, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)



Figura 7, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 100% de los colaboradores encuestados, respondió que sí, que utilizan una guía o patrón al momento de entrevistar a un candidato.

<b>3. ¿Qué hace previamente a la entrevista?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Estudia el currículum vitae</b>	1	20%
<b>Realiza una lista de preguntas e indaga sobre las mismas</b>	0	0%
<b>Todas las anteriores</b>	4	80%
<b>Ninguna de las anteriores</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 9, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

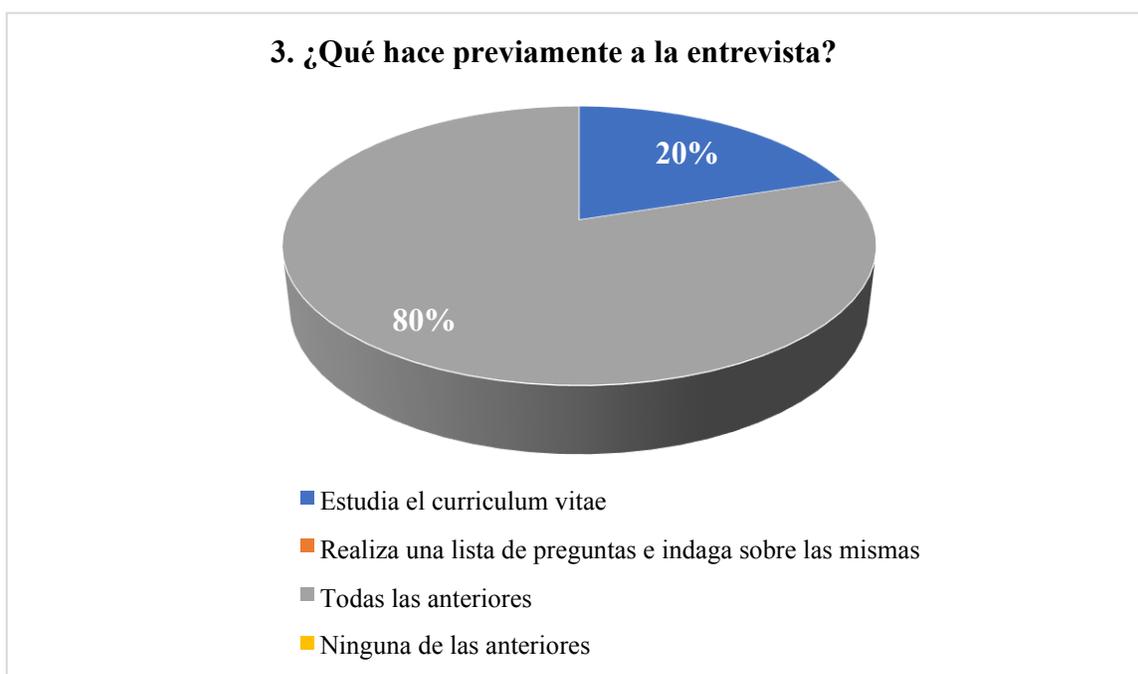


Figura 8, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados seleccionaron la opción estudia el currículum vitae, el 80% seleccionó todas las anteriores, por lo que, la investigación nos dice que el mayor porcentaje siendo el 80% de los encuestados realiza previamente a la entrevista el estudio del currículum vitae y realiza una lista de preguntas e indaga sobre las mismas.

<b>4. ¿La entrevista de selección de personal es igual para todos los puestos?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	4	80%
<b>No</b>	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 10, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

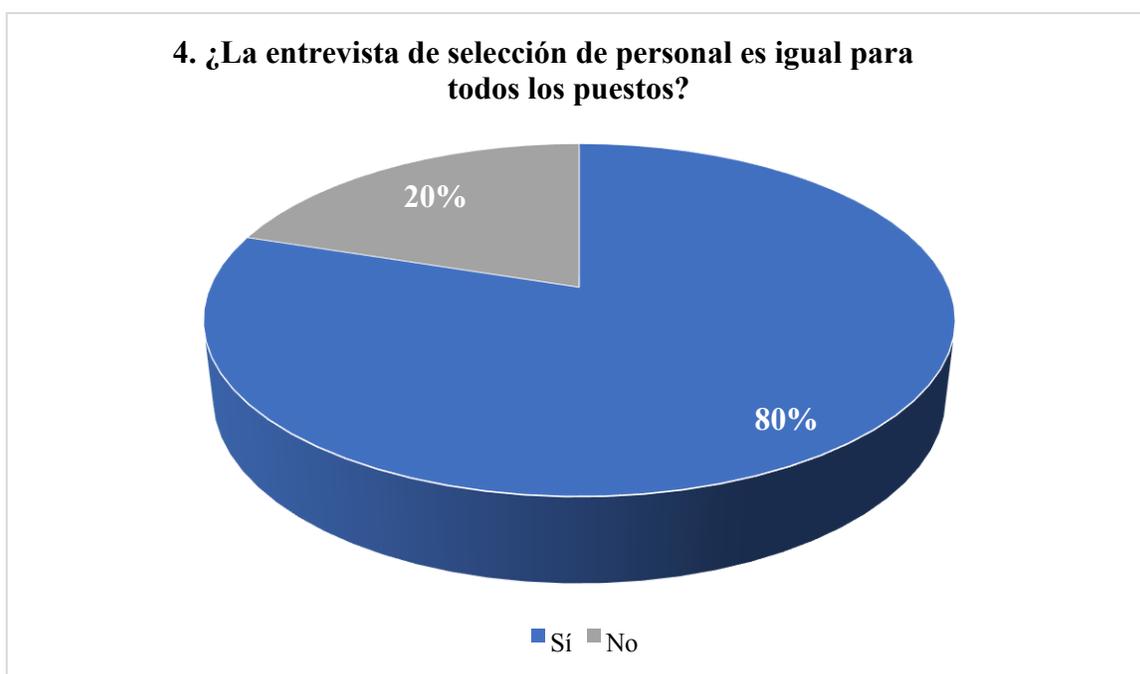


Figura 9, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados manifestó que la entrevista de selección no es igual para todos los puestos, sin embargo, el 80% indicó que es igual para todos.

<b>5. Al momento de la entrevista, ¿Usted cómo entrevistador le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	5	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 11, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)



Figura 10, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 100% de los colaboradores encuestados manifestó que sí le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto en la entrevista de selección.

<b>6. ¿Cuáles son los tipos de preguntas sobre los que indaga en la entrevista?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Atributos personales, formación académica e historial profesional</b>	1	20%
<b>Historial profesional, atributos personales y retribución</b>	0	0%
<b>Motivaciones, empleo, personalidad e historial profesional</b>	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 12, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

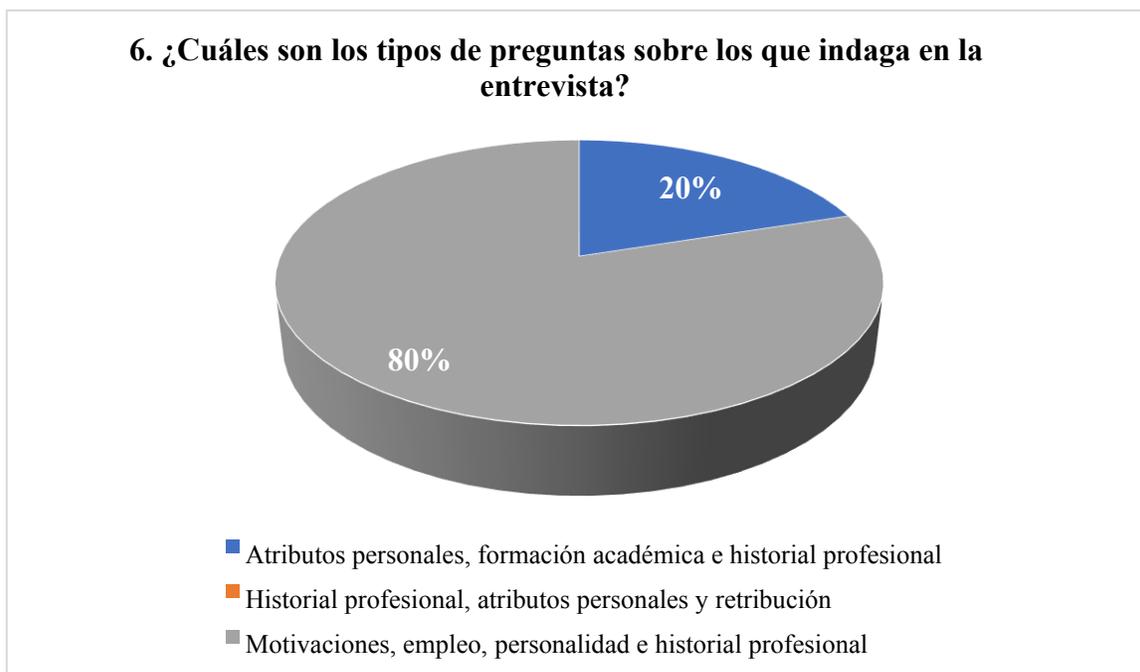


Figura 11, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados seleccionó la opción de atributos personales, formación académica e historial profesional y el 80% refirió que indaga motivaciones, empleo, personalidad e historial profesional, por lo que, la investigación nos indica que el mayor porcentaje

siento el 80% realiza preguntas en la entrevista acerca de motivación, de su anterior empleo, personalidad e historial profesional.

<b>7. Según su criterio, ¿Cuáles son los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Experiencia pasada, habilidades y formación académica</b>	4	80%
<b>Conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas</b>	0	0%
<b>Formación académica, conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas</b>	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 13, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

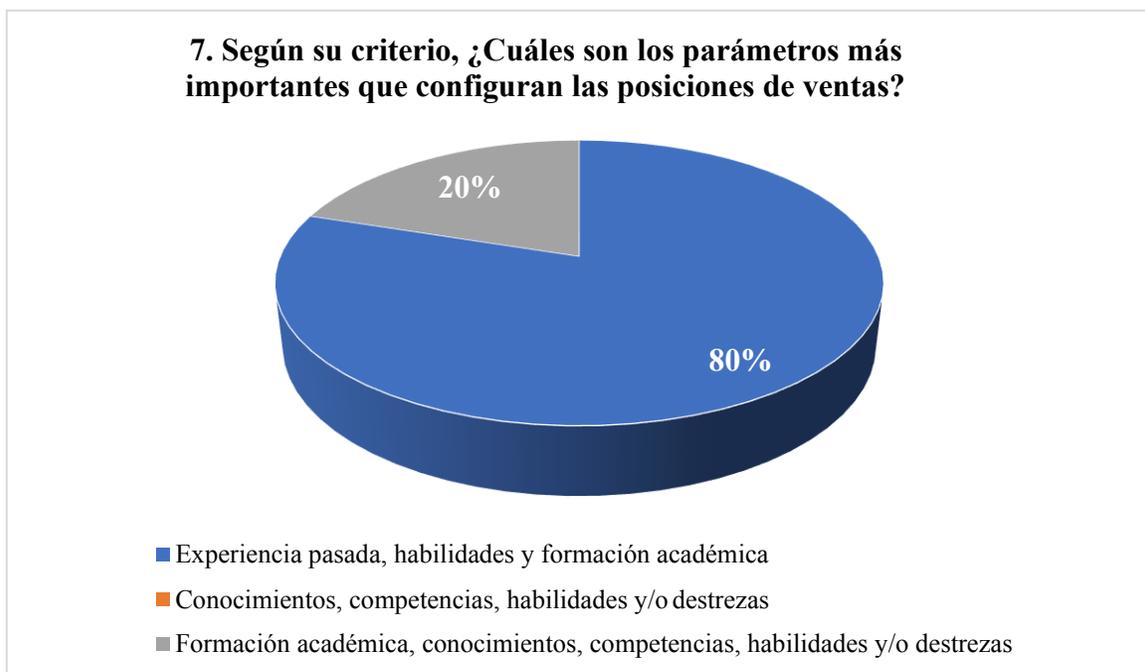


Figura 12, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados considera que los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas son: formación académica, conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas y el 80% refirió que son la: experiencia pasada, habilidades y formación académica.

<b>8. Según su experiencia, ¿Cuáles son los objetivos del entrevistador?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Conocer al candidato</b>	0	0%
<b>Validar las actitudes personales del candidato</b>	0	0%
<b>Evaluar las competencias del candidato vs. el puesto</b>	1	20%
<b>Todas las anteriores</b>	4	80%
<b>Ninguna de las anteriores</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 14, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)



Figura 13, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados indicaron según su experiencia que, el objetivo del entrevistador es evaluar las competencias del candidato vs. el puesto, el 80% seleccionó todas las anteriores, por lo que, la investigación nos indica que el mayor porcentaje sienten 80% asegura que los objetivos del entrevistador son: conocer al candidato, validar las actitudes personales del candidato y evaluar las competencias del candidato vs. el puesto.

<b>9. ¿Conoce qué es una entrevista por competencias?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	5	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 15, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

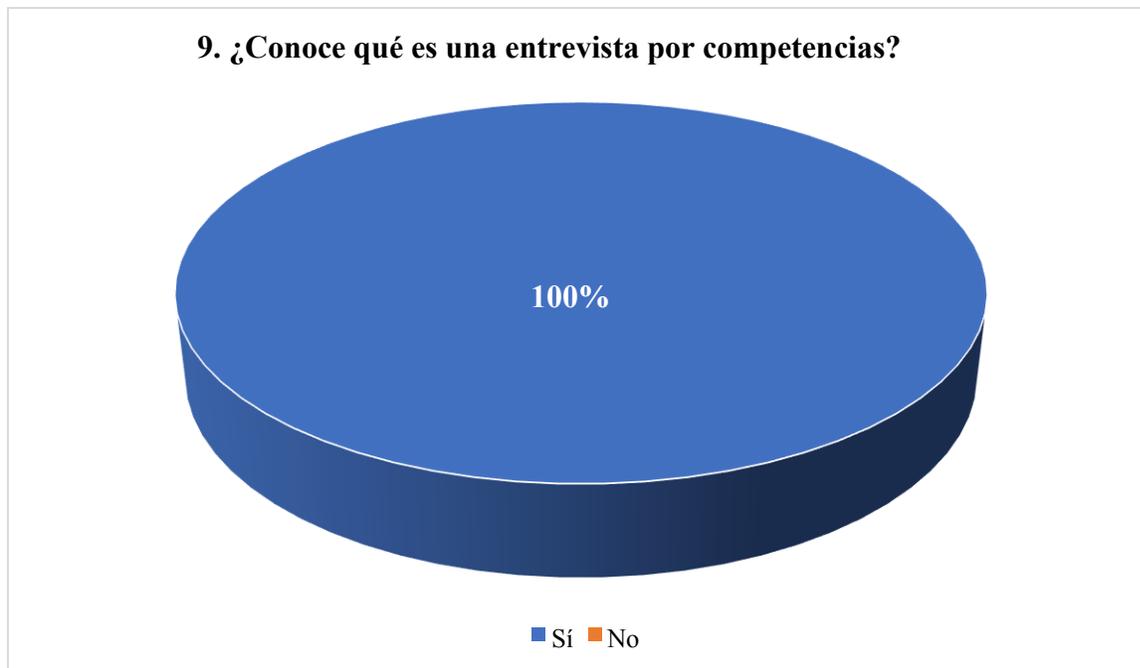


Figura 14, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 100% de los colaboradores encuestados aseguró conocer la entrevista por competencias.

<b>10. ¿Conoce el modelo STAR?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	4	80%
<b>No</b>	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 16, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

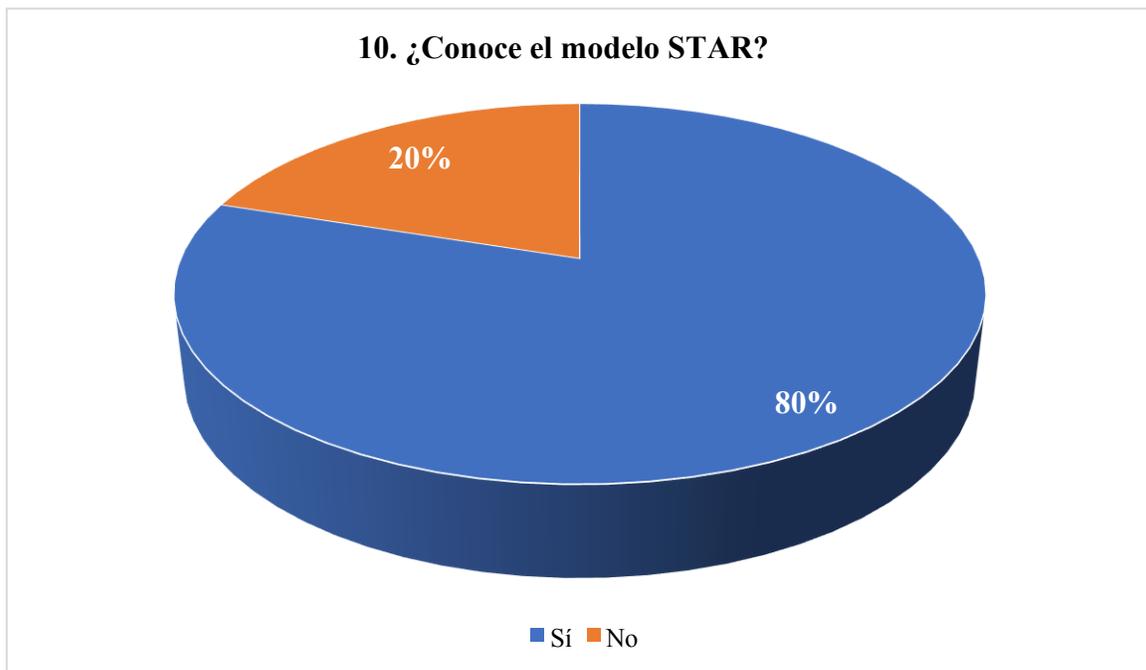


Figura 15, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados indicó no conocer el modelo STAR y el 80% aseguró conocerlo.

<b>11. ¿Considera que cualquier persona puede realizar una entrevista por competencias?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	0	0%
<b>No</b>	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 17, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

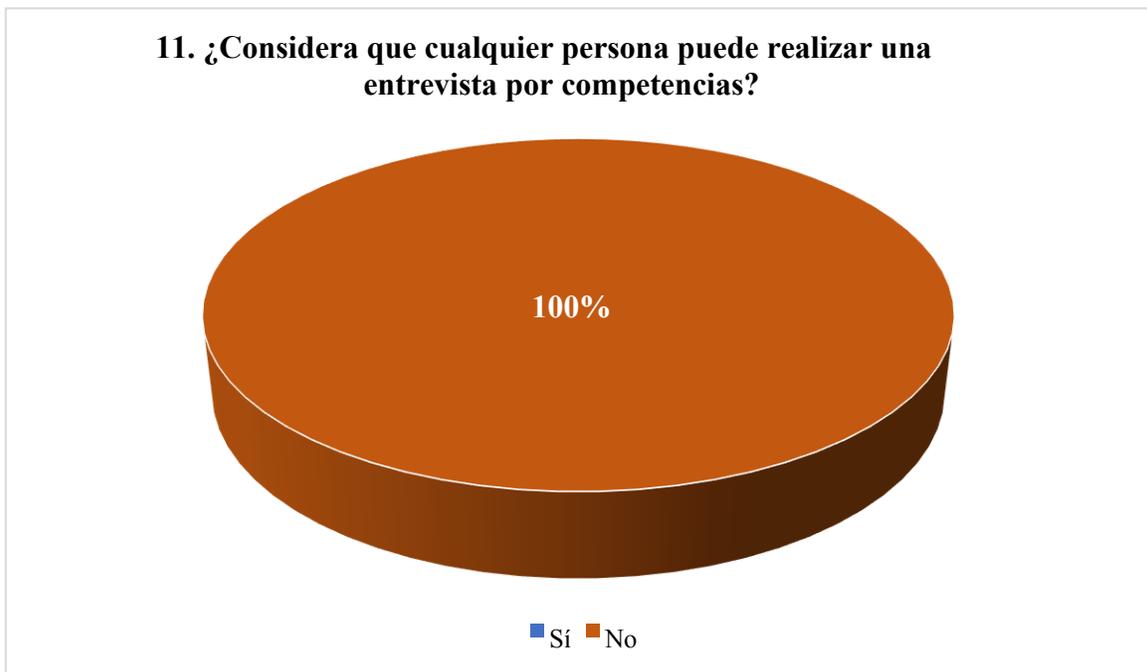


Figura 16, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 100% de los colaboradores encuestados aseguró que no cualquier persona puede realizar una entrevista por competencias.

<b>12. Según su criterio, ¿Cuál es el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por competencias?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Realizar preguntas relacionadas al puesto</b>	0	0%
<b>Indagar acerca de experiencias pasadas</b>	1	20%
<b>Observar el comportamiento del candidato</b>	0	0%
<b>Todas las anteriores</b>	3	60%
<b>Ninguna de las anteriores</b>	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Tabla 18, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

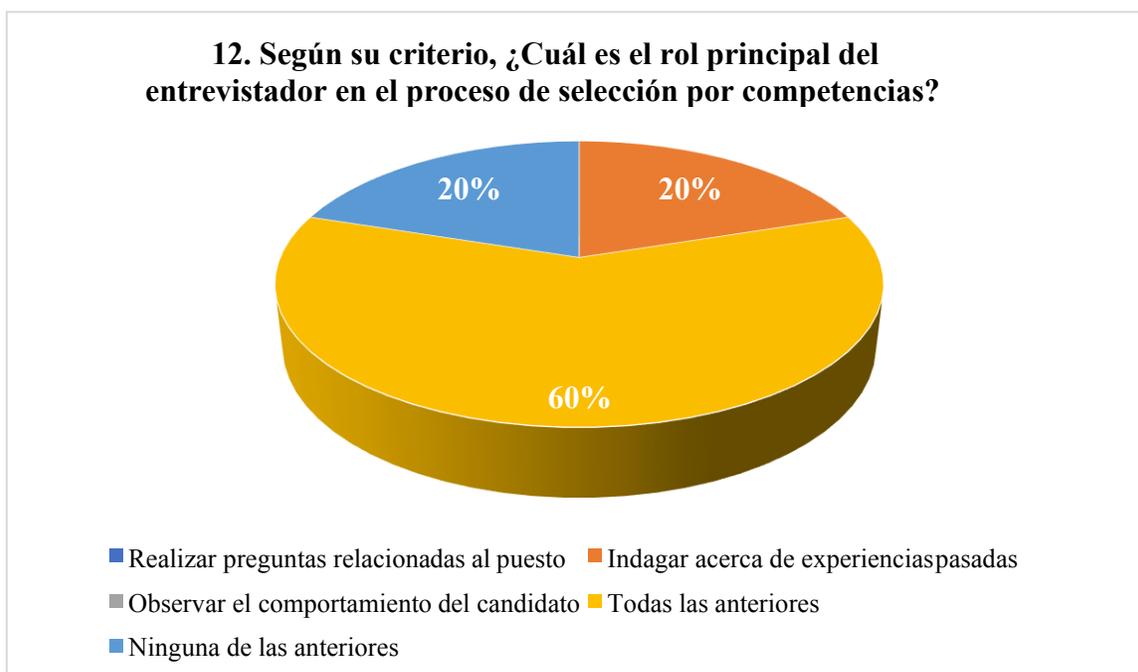


Figura 17, Cuestionario aplicado a los colaboradores de Gestión Humana, (Elaboración: Propia)

El 20% de los colaboradores encuestados seleccionaron la opción indagar acerca de experiencias pasadas, el otro 20% indicó que ninguna de las anteriores y el 60% considera que

todas las anteriores, por lo que, la investigación nos dice que el mayor porcentaje sienta el 60% de los encuestados considera que el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por competencias es, realizar preguntas relacionadas al puesto, indagar acerca de experiencias pasadas y observar el comportamiento del candidato.

### **5.1.2. Entrevistas**

A continuación, se plasman las respuestas tal y como fueron respondidas.

#### **5.1.2.1. Entrevista al gerente del departamento de Gestión Humana.**

- 1. Historia de la empresa (misión, visión, valores, objetivos estratégicos y servicios ofrecidos).** Con respecto a esto, nos suministraron un material para extraer lo concerniente a lo sugerido.
- 2. ¿Cuál es la cantidad actual de colaboradores en el área de Gestión Humana?** El departamento de Gestión Humana está compuesto por 13 colaboradores.
- 3. ¿Cuál es el método actual del procedimiento de reclutamiento y selección de personal utilizada en la empresa?** Utilizamos el método de reclutamiento tradicional, que incluye un formulario de preguntas para que el candidato nos detalle algunos aspectos generales de su vida y sus experiencias laborales pasadas y actuales.
- 4. ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección que ustedes realizan?**
  - 1) Nuestro procedimiento inicia con una requisición de personal aprobada por el gerente de área.
  - 2) Publicación de la vacante por medios internos y externos.

- 3) Exploración telefónica para recopilar informaciones básicas del candidato que son esenciales para el puesto.
- 4) Programación de entrevista presencial, para una exploración más profunda de las aptitudes y actitudes del candidato, por medio de preguntas más profundas.
- 5) Comparación del candidato con el perfil del puesto a través de una validación de competencias.
- 6) Aplicación de prueba psicométrica.
- 7) Programación de entrevista con supervisor o gerente de área, para profundizar en la parte técnica del puesto.

**5. ¿Cómo reclutan específicamente al personal para el área de ventas y cuál es el tiempo medio para cubrir la vacante?** El personal de ventas lo reclutamos con el mismo procedimiento de las demás posiciones, lo único que normalmente utilizamos el reclutamiento externo para este tipo de candidatos, pues el perfil no es muy común encontrarlo a lo interno de la empresa. El tiempo medio que tenemos para cubrir una vacante es 24 días laborables.

**6. ¿Cuáles son los obstáculos presentados por el proceso actual de selección de personal?** Los obstáculos identificados pueden ir vinculados a que no tenemos incluido en el proceso actual de selección de personal pruebas psicométricas y técnicas clasificadas por puestos, pues estas nos pueden ayudar en la toma de decisión de que tan idóneo es el candidato para el puesto. Otra oportunidad de mejora identificada va ligada a la entrevista tradicional que utilizamos, ya que puede ser que no nos ayude a evidenciar al 100% que tan competente es el candidato.

- 7. ¿Han analizado la posibilidad de cambiar el actual modelo de reclutamiento y selección de personal efectuado en la empresa? ¿Cuáles son los procesos que han analizado hasta el momento?** Hemos analizado la posibilidad de un cambio, incluso es un proyecto que tenemos sobre la mesa, queremos incorporar las entrevistas por competencias, pruebas psicométricas y técnicas acordes con el puesto, también dinámicas de reclutamiento y selección tales como assessment center y role play.
- 8. ¿Cuál es su percepción acerca de la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias?** Entiendo que agregaría mucho valor y confiabilidad al proceso que realizamos.
- 9. ¿Cuáles beneficios considera usted que obtendría la empresa al aplicar el modelo por competencias?**
- 1) Con el modelo por competencias tendríamos mayor acierto al seleccionar los candidatos.
  - 2) Disminución de errores de selección.
  - 3) Menor inversión en capacitación.
  - 4) Tendríamos identificados los puntos fuertes de candidatos al igual que sus debilidades a nivel de competencias y eso facilita el poder desarrollarlas.
  - 5) Disminución de la rotación.
- 10. ¿Cuenta el departamento de Gestión Humana con un manual de descripción de puestos?** No, no contamos formalmente con un manual de descripción, sin embargo, tenemos una carpeta digital con todas las descripciones de puestos clasificados por departamentos.

- 11. ¿Qué toman en cuenta al momento de seleccionar el personal del departamento de ventas?** Tomamos en cuenta su formación profesional que incluye el dominio del idioma inglés, su actitud, vocación para las ventas y la experiencia laboral, en cuanto a la experiencia laboral nos enfocamos mucho en la estabilidad laboral en puestos de ventas con lo que podamos identificar el enfoque en logro de resultados.
- 12. ¿Cuál es el índice de rotación actual reportado en el área de ventas?** 25%.
- 13. ¿Conoce usted las causas de esta rotación?** Sí, claro. Al momento de un colaborador dimitir se le realiza una entrevista de salida en el que exponen sus razones, por políticas de la empresa no puedo suministrarles la documentación, pero, les puedo decir de forma resumida que la mayor parte de este personal, en específico abandona su puesto porque sienten que pueden dar el 100% en otra ocupación, y los que han sido desahuciados es por causa de incumplimiento de los logros de objetivos que afectan significativamente la métrica departamental.

### 5.1.2.2. Entrevista al gerente y supervisor del departamento de ventas.

<b>1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para reclutar, seleccionar y contratar el personal del departamento de ventas?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
1. Análisis y detección de necesidades. 2. Reclutamiento activo. 3. Recepción de candidaturas. 4. Entrevista. 5. Preselección. 6. Pruebas. 7. Valoración y decisión. 8. Contratación.	Esto lo podemos ver en dos vertientes, desde el punto de vista de las actitudes y comportamiento del candidato, que es un análisis propio del dpto. de RR.HH. y los conocimientos en el campo requerido, en este caso ventas, que tienen que ver con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y formación académica.</li> <li>• Experiencia en el área de ventas.</li> <li>• Actualización, reforzamiento y revalidación de sus conocimientos con cursos, talleres y diplomado de apoyo.</li> <li>• Actitud y aptitud.</li> <li>• Expectativas de crecimiento del reclutado.</li> <li>• Disponibilidad.</li> </ul>

Tabla 19, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas de forma rápida enumeró los pasos que siguen para reclutar, seleccionar y contratar el personal, siendo 8 pasos; mientras el supervisor profundizó un poco más refiriéndose que al momento de llevar a cabo el procedimiento se puede ver en dos vertientes.

<b>2. ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
30-45 días.	El tiempo promedio para cubrir la plaza vacante es de 30 días.

Tabla 20, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas respondió dando un estimado entre 30-45 días, el supervisor fue específico refiriendo que el tiempo medio para cubrir un puesto es de 30 días.

<b>3. ¿Cómo ha sido su experiencia con el proceso actual de selección de personal?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Buena, el personal seleccionado muestra buena disposición y compromiso.	Por el momento, las personas que hemos entrevistado poseen un gran nivel, como todo en la vida, muchos están por encima de lo que se busca, otros por debajo y otros son exactamente lo que queremos, esta respuesta tomando en cuenta el proceso único de la entrevista.

Tabla 21, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente contestó que su experiencia es buena, por el contrario, el supervisor fue neutro al responder: que a pesar de que las personas que han entrevistado poseen un gran nivel, muchos están por encima de lo que se busca, otros por debajo y otros son exactamente lo que se busca.

<b>4. ¿Conoce usted el modelo por competencias? ¿Qué piensa acerca de la implementación de un modelo por competencias?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
El modelo es efectivo, ya que es bien específico. Considero que sería excelente implementarlo.	En verdad no lo conozco mucho, he leído un poco al respecto, no es algo que oficialmente usamos, pero entiendo que de manera empírica lo utilizamos viendo donde nuestros colaboradores son más fuertes para seguir utilizando esto como punta de lanza y donde suelen tener oportunidades y enriquecerlas. Entiendo que implementarlo será una mejor herramienta.

Tabla 22, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente de forma indirecta respondió que, si conoce el modelo por competencias y que sería excelente implementarlo, sin embargo, el supervisor no lo conoce a fondo, pero considera que sería una mejor herramienta.

<b>5. ¿Quién realiza la entrevista al momento de la selección del personal solicitado?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Inicialmente el área de gestión humana y luego de pasar los filtros de lugar, lo entrevista el supervisor directo del puesto requerido.	En el caso de nuestro equipo, el supervisor de ventas, y el equipo correspondiente de RR.HH.

Tabla 23, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente y supervisor del departamento de ventas respondieron que la entrevista de selección la inicia el departamento de Gestión Humana y luego el supervisor de ventas.

<b>6. ¿Qué tipo de entrevista se utiliza? ¿Por qué?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Entrevista libre y semiestructurada, es un buen mix saca de la zona de confort al candidato y muestra rasgos de su personalidad real.	Utilizamos un tipo de entrevista libre, teniendo siempre claro lo que estamos buscando.

Tabla 24, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas contestó que el tipo de entrevista es libre y estructurado que muestra rasgos de la personalidad real del candidato, mientras el supervisor específico que es libre tomando en cuenta lo que se busca.

<b>7. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa en un candidato?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad.</li> <li>• Enfoque a resultados.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Empoderamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Deseo y pasión.</li> <li>• Busco actitud positiva.</li> <li>• Nivel académico.</li> <li>• Expectativas de crecimiento.</li> </ul>

Tabla 25, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas refirió que las cualidades que más exige o evalúa en un candidato son la honestidad, enfoque a resultados, proactividad y empoderamiento, por otro lado, el supervisor refirió: responsabilidad, deseo y pasión, actitud positiva, nivel académico y expectativas de crecimiento.

<b>8. ¿Cuáles son las preguntas con mayor peso dentro de la entrevista?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Preguntas psicológicas y preguntas en base al resultado de su gestión en experiencias laborales anteriores.	¿Por qué se interesó por el puesto? ¿Cómo es su ambiente de trabajo ideal? ¿Cómo considera su experiencia de trabajo pasado? ¿Cómo se sentiría trabajando en equipo? ¿Cómo se define como persona? ¿Qué tanto sabe de nuestra empresa y de nuestro sector?

Tabla 26, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas respondió clasificando las preguntas en: psicológicas y en base a resultados; mientras el supervisor resalto 6 preguntas (interés, ambiente laboral, experiencia, trabajo en equipo, personalidad y conocimiento) de las que considera con mayor peso en la entrevista.

<b>9. ¿Considera usted que el personal a cargo cuenta con las competencias necesarias?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
La mayoría cumple con más de 70% de las competencias.	No, al 100%, siempre hay puntos de mejora.

Tabla 27, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas refirió que la mayoría cumple con el 70% de las competencias, y el supervisor considera que el personal no cuenta con las competencias al 100%, pues siempre hay puntos que mejorar.

<b>10. ¿Cuáles han sido las consecuencias de ingresar colaboradores que no cumplen con las competencias requeridas en la descripción del cargo?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Salen en menos de 3 meses y ocasiona inestabilidad en el área.	Evidente retraso en el alcance de nuestros objetivos de ventas.

Tabla 28, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas respondió que las consecuencias de ingresar colaboradores que no cumplen con las competencias requeridas en la descripción del cargo es que los mismos salen en menos de tres (3) meses ocasionando inestabilidad en el área y el supervisor lo complementa diciendo que se produce un evidente retraso en el alcance de los objetivos de ventas.

<b>11. ¿Cuáles son las competencias requeridas para el personal de ventas?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Poder de persuasión.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Mediador.</li> <li>• Enfoque a resultados.</li> <li>• Gestión del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Buen manejo de herramientas de trabajo tecnológicas.</li> <li>• Manejo de la palabra y escritura.</li> <li>• Poder de persuasión.</li> <li>• Disciplina.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>

Tabla 29, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas mencionó que las competencias requeridas para el personal de ventas son seis (6) entre ellas comunicación efectiva, poder de persuasión, flexibilidad, mediador, enfoque a resultados y gestión del tiempo, por otro lado, el supervisor mencionó siete (7) empatía, orientación a resultados, buen manejo de herramientas de trabajo tecnológicas, manejo de la palabra y escritura, poder de persuasión, disciplina y responsabilidad, coincidiendo los dos con: poder de persuasión y orientación a resultados.

<b>12. ¿Cuáles son las áreas requeridas para el personal de ventas?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios Internacionales.</li> <li>• Mercadeo.</li> <li>• Administración de Empresas o afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas,</li> <li>• Mercadeo o carreras afines.</li> </ul>

Tabla 30, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente y supervisor del departamento de ventas respondieron que las áreas requeridas para el personal de ventas son: negocios internacionales, mercadeo, administración de empresas o carreras afines.

<b>13. ¿Qué conocimientos básicos debe poseer la persona para desempeñar el cargo?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Análisis de riesgo.</li> <li>• Paquete office.</li> <li>• Idioma inglés.</li> <li>• Manejo de rechazo, etc.</li> </ul>	Básicamente tener una noción de las ramas anteriores a nivel técnico al menos.

Tabla 31, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente del departamento de ventas detalló los conocimientos que debe poseer la persona para desempeñar el puesto tales como: marketing, análisis de riesgo, paquete de office, idioma inglés, manejo de rechazo, entre otros. El supervisor refirió que debe poseer noción de las ramas de administración de empresas, mercadeo y carrera afines a nivel técnico.

<b>14. ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo que ha durado un colaborador en el departamento de ventas?</b>	
<b>Respuesta del gerente</b>	<b>Respuesta del supervisor</b>
Mínimo 2 semanas y máximo 5 años.	Mínimo 2 semanas y máximo 5 años.

Tabla 32, Entrevista realizada al gerente y supervisor del Departamento de Ventas, (Elaboración: Propia)

El gerente y supervisor del departamento de ventas refirieron que el tiempo mínimo que ha durado un colaborador en el departamento de ventas ha sido de 2 semanas, mientras que el máximo ha sido de 5 años.

## **5.2. Diagnóstico de resultados**

Luego de haber recolectado, organizado y analizado los resultados estadísticos, así como las entrevistas realizadas al gerente de Gestión Humana, gerente y supervisor de ventas, se presenta el siguiente análisis.

Antes que todo se esclarece que el departamento de Gestión Humana cuenta con 13 colaboradores siendo el 92% femenino y el 8% masculino de los cuales solo cinco (5) fueron encuestados y uno (1) entrevistado.

Actualmente, en la empresa se utiliza el método de reclutamiento y selección tradicional, en el que incluyen un formulario de preguntas para que el candidato detalle algunos aspectos generales de su vida y sus experiencias laborales tanto pasadas como actuales, así lo expuso el gerente. En corroboración con esto, El 100% de los colaboradores encuestados, respondió que utilizan una guía o patrón al momento de entrevistar a un candidato. Cuyo procedimiento habitual inicia en el departamento de Gestión Humana con la requisición de personal, publicación de vacantes interno o externo, exploración telefónica, entrevista inicial, comparación del candidato con el perfil del puesto a través de una validación de competencias, aplicación de pruebas psicométricas y termina con una entrevista final en el que participa el supervisor directo del puesto requerido.

El tipo de entrevista utilizado por el gerente y supervisor del departamento de ventas es libre y semiestructurada, la cual permite sacar al candidato de la zona de confort y mostrar rasgos de su personalidad, tomando siempre en cuenta lo que se está buscando.

Hasta el momento el 80% de los colaboradores encuestados evalúan el proceso actual de entrevista de selección como bueno, al igual que el gerente y supervisor de ventas.

Uno de los obstáculos presentados es que no cuentan con pruebas psicométricas, ni técnicas por puestos, ni un manual de descripción de puestos formal, por tanto, todos los puestos son reclutados y seleccionados con el mismo procedimiento haciendo referencia al punto de enfoque de la investigación en este caso el departamento de ventas. El 80% de los encuestados menciono que la entrevista de selección utilizada en la empresa es la misma para todos. Lo único que se utiliza más el reclutamiento externo, ya que el perfil no es muy común a lo interno de la empresa, así lo expresó el gerente.

Al momento de la entrevista se le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto. Esto como tal, requiere una serie de pasos tales como: análisis y detección de necesidades, reclutamiento activo, recepción de candidaturas, entrevista, preselección, pruebas, valoración-decisión y contratación. Sin embargo, se puede ver en dos vertientes actitudes y comportamiento, un análisis propio del departamento de Gestión Humana y los conocimientos en el campo requerido, en este caso el de ventas.

Previo a lo anteriormente mencionado el 80% de los encuestados refieren que estudian el curriculum vitae y realizan una lista de preguntas e indagan sobre las mismas. Dado que aseguran que los objetivos del entrevistador son: conocer al candidato, validar las actitudes personales del candidato y evaluar las competencias de este vs puesto.

Al seleccionar al personal del departamento de ventas se toma en cuenta su formación profesional incluyendo el dominio del idioma inglés, vocación para las ventas y su experiencia laboral, en cuanto a esta última se enfocan en la estabilidad laboral en puestos de ventas con lo que se pueda identificar el enfoque en logro de resultados. Los encuestados consideraron que los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas son experiencia pasada, habilidades y formación académica.

El tiempo medio para cubrir una vacante es de 24 días laborables, según lo expreso el gerente de Gestión Humana; mientras el gerente y supervisor del departamento de ventas refirieron 30 a 45 días laborables.

Las competencias requeridas en el personal de ventas son: comunicación efectiva, poder de persuasión, flexibilidad, mediador, empatía, orientación a resultados, entre otras. El mismo debe cumplir con cualquiera de las siguientes áreas: negocios internacionales, mercadeo, administración de empresas o carreras afines teniendo una noción a nivel técnico al menos.

En el personal de ventas se exigen aspectos o cualidades tales como: honestidad, proactividad, empoderamiento, responsabilidad, deseo-pasión, expectativas de crecimiento, etc.

Las preguntas con mayor peso dentro de la entrevista son psicológicas, en base a resultados, interés, ambiente laboral, experiencia, trabajo en equipo, personalidad y conocimiento. El 80% de los colaboradores encuestados refirió que indaga motivaciones, empleo, personalidad e historial profesional. Considerando que el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por

competencias es realizar preguntas relacionadas al puesto, indagar acerca de experiencias pasadas y observar el comportamiento del candidato.

Destacando que el personal de ventas no cumple al 100% con las competencias necesarias. Las consecuencias de ingresar colaboradores que no cumplen con las competencias han sido que salen en menos de tres (3) meses ocasionando inestabilidad y retraso en cuanto al cumplimiento de los objetivos del área. El tiempo mínimo que ha durado un colaborador en el departamento de ventas ha sido de dos (2) semanas y el máximo de cinco (5) años. Con la selección por competencias se busca maximizar el tiempo de duración del personal de ventas.

Lo cual ha llevado a que el índice de rotación actual sea de un 25%. Dado que la mayor parte de este personal, en específico abandona su puesto porque sienten que pueden dar el 100% en otra ocupación, y los que han sido desahuciados es por causa de incumplimiento de los logros de objetivos que afectan significativamente la métrica departamental.

Es un poco preocupante que una empresa laborando con 98 años en el mercado represente una deficiencia en unos de sus procesos como lo es reclutamiento y selección.

A pesar, de que han analizado la posibilidad de cambiar el modelo actual de reclutamiento y selección de personal aún no lo han materializado, por lo que, se llegó en el momento indicado para proponer lo que es el modelo de selección por competencias el cual puede contribuir de forma significativa en el índice de rotación actual del área de ventas. Pues, al parecer la validación de competencias no ha sido de todo efectiva en cuanto a este personal.

Por tanto, tras haber analizado lo expuesto, se detectó que tanto el gerente y colaboradores de Gestión Humana, así como el gerente y supervisor de ventas se encuentran abiertos a la posibilidad de implementar el modelo por competencias para cumplir al 100% sus objetivos, pues entienden que agregaría valor y confiabilidad al proceso realizado, teniendo un mayor acierto al seleccionar los candidatos, disminuir las falencias de selección, menor inversión de capacitación, disminución de rotación y un personal estable.

El gerente de Gestión Humana, el gerente y supervisor del departamento de ventas desean poder lograr que los perfiles reclutados cumplan al 100% con las competencias del puesto.

### **5.3. Conclusión**

La selección por competencias es el proceso a través del cual una organización acoge diversas técnicas para reclutar, seleccionar y evaluar en cada uno de los aspirantes y/o candidatos las competencias exigidas por la vacante. Dicho esto, tal y como se plasmó en el planteamiento de la investigación la ausencia del modelo por competencias es una de las tantas problemáticas reflejadas en la empresa la cual ha contribuido a que el índice de rotación sea cada más significativo. Se hizo referencia que el mismo aborda específicamente al área de ventas.

Por tanto, una vez realizada la investigación, y tomando en cuenta los objetivos propuestos se llegó a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el objetivo general, proponer un proceso de selección por competencias para el departamento de ventas de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo, surgió en función de lo anteriormente mencionado de la carencia de la empresa y los problemas arrastrados dígame, que sin lugar a duda la implementación de este modelo puede producir mejoras en los procesos y en los resultados.

En relación con el primer objetivo específico, diagnosticar el procedimiento actual de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo por la empresa, se destaca que es un proceso tradicional, con guías o patrones para realizar entrevistas y ciertamente con una ligera descoordinación entre lo que se plasma y se realiza dentro de la empresa, es decir, se buscan competencias, sin embargo, no se tienen definidas.

En concordancia con el objetivo dos, establecer las competencias requeridas por los puestos del departamento de ventas para realizar la selección del personal en función de estas, ciertamente según lo investigado las competencias que se requieren para ventas son las siguientes: comunicación efectiva, poder de persuasión, flexibilidad, mediador, enfoque a resultados, gestión del tiempo, empatía, manejo de herramientas de trabajo tecnológicas, buena ortografía, disciplina, pero ante todo responsabilidad. Pues, tal y como lo afirmó Spencer y Spencer en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores las competencias ayudan a obtener un significativo retorno sobre lo que es la inversión o en este caso el impacto financiero obtenido en la empresa, proveniente del rendimiento y disminución de la rotación.

Respecto al tercer objetivo, definir los pasos a seguir en el proceso de selección del personal de ventas, la presente investigación ofrece los siguientes: reclutamiento activo en medios externos; depuración de perfiles; evaluaciones donde se indaga sobre los conocimientos, formación académica del candidato, experiencia en el área, actitud y aptitud para el puesto; disponibilidad y expectativas de crecimiento; aplicación de pruebas psicométricas y selección del candidato idóneo para fines de contratación.

En cuanto al cuarto objetivo definir el rol del entrevistador en el proceso de selección por competencias, es uno de los procedimientos más importantes pues el objetivo es seleccionar al candidato más adecuado para el puesto validando sus actitudes personales y evaluando las competencias vs. puesto, por tanto, para una mejor aceptación deberá realizar deliberadamente un análisis previo al puesto, estudiar el currículum vitae, efectuar una lista de preguntas que sirva de patrón en base al puesto para validar de manera objetiva las competencias buscadas, suministrarle al candidato informaciones pertinentes acerca del puesto y la empresa, indagar acerca de sus motivaciones, empleo, atributos personales e historial profesional. Tomando en cuenta que los

parámetros que configuran las posiciones de ventas son: la experiencia pasada, habilidades, competencias, formación académica y conocimientos.

De forma general aplicar el modelo por competencias es considerado por los colaboradores como una ventaja competitiva agregando valor y confiabilidad al proceso realizado.

#### **5.4. Recomendaciones**

Para un cumplimiento efectivo de esta propuesta se recomienda:

- Iniciar la gestión por competencias, de modo que funcione como piloto para realizar los ajustes de lugar antes de implementarlo formalmente para un mejor resultado.
- Capacitar al personal de Gestión Humana, supervisores y/o gerentes en base a la gestión por competencias.
- Crear un manual de descripción de puestos en el que se establezca desde la jerarquía, competencias requeridas, conocimientos, tareas hasta las relaciones internas, externas y más.
- Realizar un análisis de puesto al menos cada dos (2) años, para efectuar cambios o mejoras.
- Crear un instructivo y/o manual de competencias en el que se desarrollen de forma precisa las competencias de cada puesto del departamento de ventas conjunto a las preguntas que encajarían para validar las mismas.
- Seleccionar y aplicar pruebas psicométricas acordes al puesto de trabajo.
- Realizar entrevistas con el modelo STAR, situación, tarea, acción y resultados complementándolo con otras técnicas como assessment center y role play. Permitiendo identificar lo que se busca exactamente en el candidato de manera objetiva y eficiente.

## **PARTE 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Parte 5. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por Competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias*. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/66656>
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alfaro, M. C. (2012). *Administración de Personal*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Aybar, R. (2018). *Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias clientes internos caso: Banco de Reservas de la República Dominicana* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Dialnet*, (1), 10-11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>

Cabrera, M., Toribio, J., y Severino, N. (2018). *Modelo de Gestión por Competencias del Departamento de Mercadeo de una Empresa Distribuidora Comercial de Productos (Caso: 3M Dominicana)* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.

Candia, R. y Venegas, J. (2016). *Identificación de las Principales Competencias del Personal de Ventas de una Empresa de Consumo Masivo y su Relación con los Resultados de Alto Desempeño* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Damm, L. y Szmulewic, P. (2007). Modelo Genérico de Gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación a la hotelería. *Dialnet*, (7), 55-80. Recuperado de <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>

De la Rosa, R. (2011). *Sistema de Reclutamiento y Selección Basado en Competencias del Personal de Ventas en el Área Farmacéutica de Laboratorios Antillanos, EDMAR, S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Apec, Santo Domingo, República Dominicana.

De los Santos, R. (2016). *Modelo de selección por competencias del personal gerencial en un banco comercial* (Tesis de maestría). Universidad Apec, Santo Domingo, República Dominicana.

Delgado, V. M. (7 de septiembre de 2009). El Modelo de Competencias Laborales: Base para la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones. *30*(30), p. 36.

Demanda de competencias laborales en la actualidad. (11 de mayo de 2009). *Listín Diario*. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2009/05/11/100739/demanda-de-competencias-laborales-en-la-actualidad>

Donoso, A. (2017). *Implementación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, para niveles operativos y ejecutivos de venta de la compañía sistemas de computación systemboard S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

Editorial Vértice. (2007). *Selección de personal*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Antecedentes+De+Reclutamiento+Y+Selecci%C3%B3n+De+Personal&ots=VdSYp7aayT&sig=S5ui6KEXRxIwP4QVakW5DNpO9mU#v=onepage&q&f=false>

Gandarilla, M. (2016). *Diseño de una Propuesta de Intervención en Reclutamiento y Selección de Personal, para Una Institución Religiosa, a través de un Modelo por Competencias* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

- González, J. (2015). *Propuesta de Formación de los Perfiles por Competencias en el Área Administrativa de una Universidad Teológica Santo Domingo Norte* (Tesis de maestría). Universidad Apec, Santo Domingo, República Dominicana.
- González, N. (2018). *Diseño de un Modelo de Selección por Competencias para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad Auditiva en el Centro de Oportunidades de Barranquillas* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma del Caribe, Barranquillas, Colombia.
- Grados, A. J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Distrito Federal, México: El Manual Moderno.
- Guerrero, C. (octubre de 2012). La selección por competencias en los recursos utilizando los subconjuntos borrosos. En C. Soto (Presidencia), *Administración de Recursos Humanos*. Conferencia llevada a cabo en el XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México.
- Hay Group. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jimbo, B., y Toledo, V. (2009). *Propuesta de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para la empresa Carrocerías Olímpica S.A. por competencias* (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Larumbe, C. (2014). *Gestión por Competencias* (Tesis de maestría). Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España.

León, M., y Nuñez, L. (2005). *Selección de personas por competencias: factores que contribuyen al éxito y/o fracaso en la aplicación del proceso* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

López, E., y Chaparro, M. (Julio de 2006). Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral. Tabula Rasa. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600514.pdf>

López, R. (diciembre de 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*. 2 (26), p.146.

Llanos, R. J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Trillas.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Cinterfor.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Morales, A. (2013). *Elaboración de un modelo de entrevista por competencias para una empresa comercial* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Muñoz, L. (2002). *Entrevista de Selección por Competencias* (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

- Oropeza, M. (2011). *Diseño de un Perfil de Puesto para un Proceso de Selección de Personal de un Ingeniero de Ventas en una Empresa Privada* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Ortega, D. (2011). *Propuesta de Creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal Coopebanpo R.L.* (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Pérez, M. (2014). *Selección de Personal por Competencias en las empresas de servicios.* *Aglala*, 5(1), 107-125. Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/703>
- Peña, S. (junio de 2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocio*. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27>
- Ramírez, N. (2016). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Fundamentado en Competencias, en la Procuraduría General de la República* (Tesis de maestría). Universidad Apec, Santo Domingo, República Dominicana.
- Romero, J. (2016). *Nuevas Tendencias en Reclutamiento y Selección de Personal* (Tesis de pregrado). Universidad Miguel Hernández de Elche, Elche, España.
- Rubio, P., y García, J. (2014, 01 de septiembre). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas

privadas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y gerenciales*. Recuperado de [file:///C:/Users/2do%20Ciclo%20Primaria/Downloads/Dialnet-GestionDeLaFormacionPorCompetenciasComoVentajaComp-5028157%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/2do%20Ciclo%20Primaria/Downloads/Dialnet-GestionDeLaFormacionPorCompetenciasComoVentajaComp-5028157%20(1).pdf)

Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Recuperado de: [https://books.google.com.do/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover&dq=el+modelo+de+gestion+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjs-6bL1dDrAhUQ01kKHe\\_ZAMkQuwUwAHoECAAQBg#v=twopage&q=el%20modelo%20de%20gestion%20por%20competencias&f=true](https://books.google.com.do/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover&dq=el+modelo+de+gestion+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjs-6bL1dDrAhUQ01kKHe_ZAMkQuwUwAHoECAAQBg#v=twopage&q=el%20modelo%20de%20gestion%20por%20competencias&f=true)

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. Canadá: John Wiley & Sons, Incorporation.

Torres, A., y Reyes, O. (2019). *Diseño e Implementación de Selección de Personal Basado en Competencias para el Grupo Ocupacional Profesionales (IV) de Tesorería Nacional en Cumplimiento al Reglamento 251-15 de Función Pública* (Tesis de maestría). Universidad Iberoamericana, Santo Domingo, República Dominicana.

Valero, A. (2009). *Selección por Medio de Competencias Laborales para el Área de Ventas Manpower: Una Propuesta* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital de las empresas*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.p>

## **PARTE 6. ANEXOS**

**Parte 6. Anexos**

**Anexo No.1, Cronograma**

Actividad	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema	■																			
Aprobación de anteproyecto		■																		
Planteamiento del problema			■																	
Objetivos			■																	
Propósito del estudio			■																	
Delimitación de la investigación			■																	
Corrección del documento				■																
Marco Teórico					■	■	■	■												
Corrección del documento									■	■	■	■	■							
Tipo de estudio														■						
Población y Muestra														■						
Corrección del documento															■					
Operacionalización																■				
Instrumentos																■				
Prueba piloto																■				
Corrección del documento																■				
Levantamiento de la información																■				
Captura de datos																■				
Análisis de resultados																	■			
Conclusiones y recomendaciones																	■			
Corrección final																		■		
Entrega informe final																		■		

**Anexo No.2, Presupuesto**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unidad</b>	<b>Total</b>
Costos reproducción instrumentos	3	\$20.00	\$60.00
Transporte durante levantamiento	12	\$90.00	\$1,080.00
Digitación de resultados	0	0	0
Procesamiento de información	0	0	0
Costos de Internet Móvil	6	\$50	\$300.00
Digitación y revisión del informe final	0	0	0
Reproducción y encuadernación de ejemplares	3	\$620	\$1,860
Reproducción informe final	0	0	0
Empastado de tesis	2	\$1,250	\$2,500
Presentación final	2	\$15,000	\$30,000
Gastos de presentación final	20	\$175	\$1,750
Otros gastos		\$240	\$240.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$37,790</b>

### **Anexo No.3, Recolección de datos**

#### Ficha técnica

- Se realizaron dos entrevistas a los colaboradores ligados directa e indirectamente al proceso de reclutamiento y selección de la empresa.
- La primera entrevista se le realizó al gerente del departamento de Gestión Humana.
- La segunda entrevista se le realizó al gerente y supervisor del departamento de ventas.
- El último instrumento utilizado fue un cuestionario, se les aplicó a cinco colaboradores del departamento de gestión humana los cuales desempeñan los cargos de: coordinadora de Gestión Humana, analista de integración de talentos, HR analyst y dos asistentes de integración de talentos. Todas mujeres.
- Esto se llevó a cabo entre los días 23 y 26 de octubre.

**Anexo No.4, Entrevista al gerente del departamento de Gestión Humana**



**Entrevista al gerente del Departamento de Gestión Humana**

La finalidad de esta entrevista es poder conocer de forma más detallada el modus operandi del departamento de Gestión Humana en lo que concierne al proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. **Historia de la empresa (misión, visión, valores, objetivos estratégicos y servicios ofrecidos).**
2. **¿Cuál es la cantidad actual de colaboradores en el área de Gestión Humana?**
3. **¿Cuál es el método actual del procedimiento de reclutamiento y selección de personal utilizada en la empresa?**
4. **¿Cuál es el procedimiento habitual de selección que ustedes realizan?**
5. **¿Cómo reclutan específicamente al personal para el área de ventas y cuál es el tiempo medio para cubrir la vacante?**
6. **¿Cuáles son los obstáculos presentados por el proceso actual de selección de personal?**
7. **¿Han analizado la posibilidad de cambiar el actual modelo de reclutamiento y selección de personal efectuado en la empresa? ¿Cuáles son los procesos que han analizado hasta el momento?**
8. **¿Cuál es su percepción acerca de la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias?**
9. **¿Cuáles beneficios considera usted que obtendría la empresa al aplicar el modelo por competencias?**
10. **¿Cuenta el departamento de Gestión Humana con un manual de descripción de puestos?**
11. **¿Qué toman en cuenta al momento de seleccionar el personal del departamento de ventas?**
12. **¿Cuál es el índice de rotación actual reportado en el área de ventas?**
13. **¿Conoce usted las causas de esta rotación?**

**Anexo No.5, Entrevista al gerente y supervisor del departamento de ventas**



**Entrevista al Gerente y supervisor del Departamento de Ventas**

La finalidad de esta entrevista es poder conocer de forma más detallada el procedimiento llevado a cabo con el personal exclusivamente del área de ventas.

- 1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para reclutar, seleccionar y contratar el personal del departamento de ventas?**
- 2. ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?**
- 3. ¿Cómo ha sido su experiencia con el proceso actual de selección de personal?**
- 4. ¿Conoce usted el modelo por competencias? ¿Qué piensa acerca de la implementación de un modelo por competencias?**
- 5. ¿Quién realiza la entrevista al momento de la selección del personal solicitado?**
- 6. ¿Qué tipo de entrevista se utiliza? ¿Por qué?**
- 7. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa en un candidato?**
- 8. ¿Cuáles son las preguntas con mayor peso dentro de la entrevista?**
- 9. ¿Considera usted que el personal a cargo cuenta con las competencias necesarias?**
- 10. ¿Cuáles han sido las consecuencias de ingresar colaboradores que no cumplen con las competencias requeridas en la descripción del cargo?**
- 11. ¿Cuáles son las competencias requeridas para el personal de ventas?**
- 12. ¿Cuáles son las áreas requeridas del conocimiento para ocupar las posiciones de ventas?**
- 13. ¿Qué conocimientos básicos debe poseer la persona para desempeñar el cargo?**
- 14. ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo que ha durado un colaborador en el departamento de ventas?**

**Anexo No.6**, Cuestionario dirigido al personal de Gestión Humana



**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Psicología**  
**Cuestionario dirigido al personal de Gestión Humana**

El presente cuestionario posee una utilidad académica, por lo cual no se tomará el nombre de ningún integrante de la entidad a fines de preservar la confidencialidad. La finalidad de este es poder conocer a cabalidad el rol del entrevistador en el proceso de selección.

**Sexo:** F  M

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Indicaciones: favor lea cada pregunta y seleccione la respuesta que más se adecue a su ámbito laboral. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas, todo está basado en su experiencia y opinión.

**1. ¿Cómo evalúa el proceso actual de entrevista de selección de personal?**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

**2. ¿Utilizan un modelo de entrevista al momento de la selección, poseen una guía o patrón?**

- a) Sí
- b) No

**3. ¿Qué hace previamente a la entrevista?**

- a) Estudia el curriculum vitae
- b) Realiza una lista de preguntas e indaga sobre las mismas
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores

**4. ¿La entrevista de selección de personal es igual para todos los puestos?**

- a) Sí
- b) No

- 5. Al momento de la entrevista, ¿Usted cómo entrevistador le suministra información al candidato acerca de la empresa y el puesto?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 6. ¿Cuáles son los tipos de preguntas sobre los que indaga en la entrevista?**
  - a) Atributos personales, formación académica e historial profesional
  - b) Historial profesional, atributos personales y retribución
  - c) Motivaciones, empleo, personalidad e historial profesional
  
- 7. Según su criterio, ¿Cuáles son los parámetros más importantes que configuran las posiciones de ventas?**
  - a) Experiencia pasada, habilidades y formación académica
  - b) Conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas
  - c) Formación académica, conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas
  
- 8. Según su experiencia, ¿Cuáles son los objetivos del entrevistador?**
  - a) Conocer al candidato
  - b) Validar las actitudes personales del candidato
  - c) Evaluar las competencias del candidato vs. el puesto
  - d) Todas las anteriores
  - e) Ninguna de las anteriores
  
- 9. ¿Conoce qué es una entrevista por competencias?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 10. ¿Conoce el modelo STAR?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 11. ¿Considera que cualquier persona puede realizar una entrevista por competencias?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 12. Según su criterio, ¿Cuál es el rol principal del entrevistador en el proceso de selección por competencias?**
  - a) Realizar preguntas relacionadas al puesto
  - b) Indagar acerca de experiencias pasadas
  - c) Observar el comportamiento del candidato
  - d) Todas las anteriores
  - e) Ninguna de las anteriores

## HOJA DE FIRMAS

---

**Andreina Burgos Cabrera**  
Sustentante

---

**Marcelly Santana Matos**  
Sustentante

---

**Lic. Orquídea Altagracia Jiménez Arias, M.A.**  
Asesora

---

**Lic. Jesús Peña Vásquez, M.A.**  
Asesor

---

**Lic. Ana Gisela Ramos Brito, M.A.**  
Jurado

---

**Lic. Jesús Peña Vásquez, M.A.**  
Jurado

---

**Lic. Gertrudis M. Valdez, M.A.**  
Jurado

---

**Lic. Marisol Ivonne Guzmán Cerda, M.A.**  
Directora Escuela Psicología

Detector de plagio v. 1740 - Informe de originalidad 12/2/2020 6:18:01 PM

Documento analizado: Anteproyecto Final 2020 UNPHU (1). Licenciado para: Orbis Familia Ramirez Preajuste de comparación: Volver a escribir. Idioma detectado: Spanish

Tabla de relaciones:

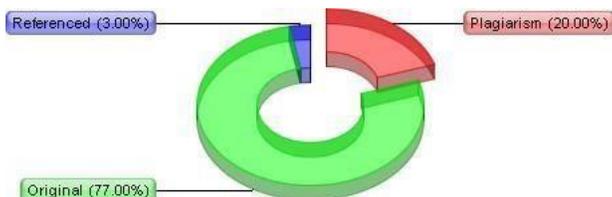


Gráfico de distribución:  
Principales fuentes de plagio:



% 9	wrds: <a href="https://www.clubensayos.com/Informes-de-Libros/Reclutamiento-Y-Seleccin-De-Perso..">https://www.clubensayos.com/Informes-de-Libros/Reclutamiento-Y-Seleccin-De-Perso..</a> 2110
% 6	wrds: <a href="https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/1276/Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20actuaci%C3%B3n%20de%20los%20profesores%20de%20la%20escuela%20de%20psicolog%C3%ADa%20de%20la%20universidad%20nacional%20pedro%20henr%C3%ADquez%20ure%C3%B1a">https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/1276/Evaluaci%C3%B3n%CC%81...</a> 1274
% 6	wrds: <a href="https://www.biznco.com/blog/seleccion-de-personal/">https://www.biznco.com/blog/seleccion-de-personal/</a> 1423

[Mostrar otras fuentes:]

Detalles de recursos procesados:  
Notas importantes:

191 - Okay / 30 - Ha fallado

[Mostrar otras fuentes:]

Wikipedia:	Libros de Google:	Servicios de escritura fantasma:	Anti-trampa:
 <b>Wiki detectado!</b>	 [no detectado]	 [no detectado]	 [no detectado]

Referencias activas (URL extraídas del

No se detectaron URL documento): URL excluidas:

URL incluidas:  
Análisis detallado del documento:

No se detectaron URL  
No se detectaron URL

<p><b>Plagio detectado: 0.02%</b> <a href="https://repositorio.unphu.edu.do/bi...">https://repositorio.unphu.edu.do/bi...</a></p> <p>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN ESCUELA DE PSICOLOGÍA Título</p>	id: 1
<p><b>Plagio detectado: 0.07%</b> <a href="https://www.clubensayos.com/Informe...">https://www.clubensayos.com/Informe...</a> + 4 recursos!</p> <p>PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS, PERÍODO JULIO - NOVIEMBRE 2020, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA. Anteproyecto de tesis de grado presentado por: Andreina Burgos Cabrera 16-1046 Marcelly Santana Matos 16-</p>	id: 2
<p><b>Plagio detectado: 0.13%</b> <a href="https://repositorio.unphu.edu.do/bi...">https://repositorio.unphu.edu.do/bi...</a> + 2 recursos!</p>	