

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

SELECCIÓN DE PERSONAL Y COMPETENCIAS LABORALES  
TESIS DE GRADO

**KAREN ESTEPHANIA CRUZ QUIÑONEZ**  
CARNET 17015-16

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

SELECCIÓN DE PERSONAL Y COMPETENCIAS LABORALES

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**KAREN ESTEPHANIA CRUZ QUIÑONEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. SILVIA MARIA DEL ROSARIO FUENTES NAVARRO DE GONZÁLEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 27 de octubre de 2020.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Subdirectora Académica  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango

Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **SELECCIÓN DE PERSONAL Y COMPETENCIAS LABORALES**, elaborada por la estudiante Karen Estephania Cruz Quiñonez, quien se identifica con carné No. 1701516, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Lcda. Evelyn Paola Gressi Gálvez

Colegiado activo No. 3964

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KAREN ESTEPHANIA CRUZ QUIÑONEZ, Carnet 17015-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052759-2020 de fecha 3 de diciembre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### SELECCIÓN DE PERSONAL Y COMPETENCIAS LABORALES

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de enero del año 2021.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Quien inspiró mi espíritu con el pan del saber, cumpliendo uno a uno mis sueños.

**Al Dr.**

**William Joao Ruiz López:** Mi mentor y referente, con especial, gratitud, respeto, cariño y admiración.

**A mis Catedráticos:** Por su tiempo, dedicación, constancia, pero en especial, por formarme en el servicio, impulsando en mi la continua búsqueda del conocimiento y la academia.

**A la Universidad**

**Rafael Landívar:** Por ser la casa de estudios que me brindó los conocimientos necesarios.

## **Dedicatorias**

- A Dios:** Porque es él, el origen de la sabiduría y la inteligencia.
- A la Virgen María:** Por ser mi modelo de mujer.
- A mi Mamá:** Arlhens Lorena Quiñonez Hernández, por inspirarme a ser mejor cada día con su ejemplo, le debo algo más de la vida, le debo todo lo que soy como persona y como profesional, hoy las dos cumplimos un sueño la amo.
- A mi Papá:** Alex Alberto Cruz Aguilar, por ser mi ejemplo de profesional y por creer en cuán grande puedo llegar a ser.
- A mi Mami Viole:** Con todo mi amor, por enseñarme a leer y escribir, pero en especial por ser el cimiento de todo lo que soy.
- A mis Abuelitos:** Porque con su amor y ternura impulsan mis sueños y con su sabiduría enriquecen mi alma.
- A mis Tíos y Tías:** Por su paciencia, consejos y cariño, los admiro y respeto grandemente. Gracias por su apoyo incondicional.
- A mis Amigos:** Quienes me acompañaron y sin esperar nada a cambio compartieron alegrías y tristezas, alentando mis metas y sueños.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Selección de personal.....	6
1.1.1 Definición.....	6
1.1.2 Planificación de la selección de personal.....	6
1.1.3 Procesos de selección de personal.....	9
1.1.4 La incorporación del modelo de competencias en la selección de personal.....	13
1.1.5 Selección de personas en organizaciones: aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas.....	14
1.1.6 Ejes del desarrollo para la selección de personas.....	16
1.1.7 Selección por competencias en el siglo XXI.....	18
1.1.8 Descubrir y retener talento: Reclutamiento 2.0.....	20
1.2 Competencias laborales.....	21
1.2.1 Definición.....	21
1.2.2 Clasificación de las competencias laborales.....	21
1.2.3 Niveles de competencias laborales.....	23
1.2.4 Competencias con mayor demanda en el mundo laboral.....	25
1.2.5 Identificar las competencias laborales.....	26
1.2.6 Definición de perfiles por competencias laborales.....	28
1.2.7 Gestión del talento humano por competencias laborales.....	30
1.2.8 ¿Por qué selección por competencias?.....	32
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivos.....	36
2.1.1 Objetivo General.....	36
2.1.2 Objetivos Específicos.....	36
2.2 Variables o elementos de estudio.....	36
2.3 Definición de variables.....	36
2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	36
2.4 Alcances y límites.....	37

2.5	Aportes.....	36
<b>III</b>	<b>MATERIAL Y MÉTODO.....</b>	<b>39</b>
3.1	Sujetos.....	39
3.2	Procedimiento.....	39
3.3	Tipo, diseño y metodología.....	39
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>

## **Resumen**

Actualmente existe un alto nivel de competitividad en las empresas, independientemente la actividad a la cual se dediquen es de vital importancia que los procesos de selección que se llevan a cabo sean efectivos y aporten personal capaz y competente, con el fin de posicionarse en el mercado laboral. Se toma en cuenta que las competencias laborales juegan un papel fundamental dentro del posicionamiento y el desarrollo organizacional ya que a través de estas se genera un valor para la empresa y para los colaboradores. Es decir, si se realiza un buen proceso de selección atrayendo a las personas indicadas estas enriquecen a la organización con su talento, conocimiento y habilidades, mientras tanto la empresa fortalece el valor individual de sus colaboradores al trabajar bajo competencias laborales.

Este enfoque es capaz de predecir el rendimiento del futuro ya que parte que los reclutadores puedan evaluar el perfil de sus colaboradores e identificar las brechas para mejorar y así, diseñar planes de carrera y desarrollos personalizados que impulsen al capital humano de la empresa. Asimismo, permite al departamento de recursos humanos tener mayor comprensión durante la distribución de los recursos como los incentivos, entrenamientos, capacitaciones etc. Es por ello que trabajar bajo competencias es un nuevo reto para las empresas en la actualidad. La presente investigación tiene como objetivo documentar los elementos reportados en la literatura científica relacionados a la selección de personal en el ámbito laboral actual y competencias laborales en puestos de atención al cliente.

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo laboral evoluciona rápidamente y cada vez se vuelve más exigente, se han visualizado cambios significativos a través del paso del tiempo, estos han influido en la manera de vivir el día a día, las formas de trabajo y la contratación, como parte de dicho cambio, ya que generan con ello expectativas laborales más amplias, mayor competitividad y mercados laborales con filtros más rigurosos de selección de personal. Son pocas las empresas que gestionan el talento humano a través de competencias, es por ello que se considera al proceso de selección como una herramienta objetiva y efectiva en la obtención de personal calificado para el cumplimiento de los estándares requeridos.

En la actualidad existen diversos instrumentos que ayudan a optimizar el proceso de selección como, el uso de la tecnología que simplifica los sistemas y bases de datos, las técnicas innovadoras que van más allá del coeficiente intelectual de los postulantes, todo esto con el fin de descartar antiguos procesos que si bien es cierto en su momento fueron funcionales en la actualidad han quedado obsoletos.

El reclutamiento y selección de personal inicia al partir de las necesidades de talento humano que surgen en una organización, continúa con la atracción de candidatos para cubrir las vacantes y culmina con el cumplimiento del perfil requerido y desempeña labores que sacian dichas necesidades, este proceso debe responder a un conjunto de competencias, habilidades y aptitudes, según corresponda el caso.

Las competencias proveen de beneficios bidireccionales, es decir favorecen a las personas en el desarrollo de la carrera laboral y también a las organizaciones contratantes, ya que, al contar con personal competente, los candidatos seleccionados aportan calidad, efectividad y valor agregado a la organización en temas diversos. Se promueve la gestión de desarrollo organizacional y propicia una mejor posición empresarial en el mercado laboral. Son muchos los servicios que las empresas prestan y entre ellos está la atención al cliente que es uno de los más importantes ya que es la primera impresión de los usuarios, con ello se logra la atracción de personas a través de los colaboradores, es allí donde radica el poder contratar a personal con las competencias necesarias

para hacer crecer la organización y cubrir las necesidades de ambos. Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es documentar los elementos reportados en la literatura científica relacionados a la selección de personal en el ámbito laboral actual y competencias laborales en puestos de atención al cliente.

En el afán de responder a las exigencias de la dinámica evolutiva del mercado laboral, las empresas han optado por contemplar procesos de selección y contrataciones integrales que respondan a las necesidades y tomen en cuenta el valor que cada colaborador aporta en materia de conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

A continuación, se presentan distintas perspectivas las cuales se han tomado en cuenta ya que están relacionadas con los temas a tratar.

Gándara (2019) en el artículo titulado ¿Contratar personal a través de redes sociales? (estas son las ventajas y desventajas), que aparece en la página electrónica Prensa Libre, del mes de mayo, explica la importancia de la innovación dentro de los procesos de selección, ya que la evaluación de curriculums vitae seguida del proceso de entrevistas personales han dejado de ser suficientes para dotar de personal competente a las distintas organizaciones, y con el objetivo de encontrar de forma rápida y efectiva a los mejores candidatos, los nuevos procesos de reclutamiento explotan las posibilidades de las redes sociales. Se ha determinado que el 21% de las empresas utiliza esta nueva técnica para contratar personal. La selección de personal va más allá de cubrir un puesto vacante en la actualidad se toman en cuenta factores que beneficien a la empresa y al colaborador como tal, se buscan personas que con las capacidades y habilidades innoven para poder generar ingresos y no gastos, si no se realiza un buen proceso de selección puede que en lugar de ganancias la empresa genere pérdidas y no se logren los objetivos.

Chan (2017) en la tesis titulada Gestión de recursos humanos en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue determinar la aplicación de la gestión de recursos humanos en Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango. La muestra que se utilizó fue de 109 sujetos comprendidos entre las edades de 19 a 40 años, quienes forman parte del personal de las cooperativas de Quetzaltenango. La investigación fue tipo descriptiva cuantitativa;

se utilizaron dos cuestionarios, con el fin de recopilar información sobre la gestión de recursos humanos; donde se concluyó que el proceso de selección de personal varía en cada una de las cooperativas, se revisan antecedentes y curriculum. Además, se realizan entrevistas las cuales se refuerzan con las pruebas escritas. Por lo que se recomienda que pueda agregarse el reclutamiento universitario ya que varios estudiantes cuentan con la preparación necesaria para cubrir las necesidades de las organizaciones. Menciona que las técnicas de selección han sido eficientes.

García (2016) en el artículo titulado Consejos para los reclutadores de alto volumen, que aparece en la página electrónica Recursos Humanos, del mes de septiembre, explica que el proceso de selección no es solo buscar candidatos sino también ir con ellos y acompañarles en el camino, y durante este se pueden presentar inconvenientes que se salgan de lo esperado, por ello es necesario tener una planificación y organización, conocer las fuentes para poder atraer candidatos, ser investigadores e ir más allá, tener una base de datos como referencia para no perder el control de cada una de las personas y poder darle a cada candidato la importancia necesaria para que se sienta cómodo dentro del proceso. Todo con el fin de llevar un orden porque muchas veces la cantidad de personas que solicitan empleo dentro de las empresas, representan una carga para los colaboradores, en especial si no lleva un orden o no se realiza bien el proceso de selección, es por ello que se considera importante aprender a seleccionar personal en grandes cantidades.

Soto (2014) en la tesis titulada Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla, cuyo objetivo fue establecer un sistema que promueva de manera concreta el proceso de reclutamiento y selección de personal en las distribuidoras de calzado importado. No especifica la cantidad de sujetos ni los rangos de edades, se realizó con personal operativo y administrativo de las únicas tres empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla. La investigación fue de tipo descriptiva; se utilizaron dos cuestionarios para poder conocer el estado de la empresa con respecto al proceso de selección; el estudio reflejó que las empresas no tienen conocimiento de los pasos que integra la selección de personal, motivo por el cual no realizan el proceso; pero toman en cuenta algunos de los pasos que requieren, que en mayoría no se llevan a cabalidad, lo cual repercute en la contratación de personal no calificado y que no cumple con los requerimiento de cada puesto. Por lo que se recomienda que se realice un proceso de selección

adecuado y adaptado a las necesidades de las empresas, para así poder contratar al personal idóneo a los puestos de trabajo.

Diaz (2012) en el artículo titulado Selección de personal en una empresa, que aparece en la página electrónica *Emprendices*, del mes de octubre, da a conocer la importancia de realizar un buen proceso de selección desde el reclutamiento que es parte importante y clave para atraer a personas adecuadas según los perfiles que las empresas solicitan y no aumentar costos en procesos que no son funcionales, las diferentes entrevistas y pruebas para conocer mejor al candidato y determinar las competencias que nos son útiles, hasta la importancia de una revisión médica que verifique el estado en el que se encuentran los solicitantes o si en dado momentos debe ser inclusivo por personas con capacidades diferentes, e indicar a través de una llamada al interesado si fue seleccionado o no para el puesto solicitado, esto con el fin de mantener informada a la persona y terminar satisfactoriamente los procesos para no prestarse a malos entendidos. Todo con el fin de seleccionar a la persona idónea.

Herrera (2015) en la tesis titulada *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango*, cuyo objetivo fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas como base para la productividad de la empresa. La muestra utilizada fue de 25 sujetos comprendidos entre las edades de 18 a 35 años, exclusivamente del departamento de ventas. La investigación fue de tipo descriptiva exploratoria; se utilizó una escala de Likert, que midió el ser (actitudes), el hacer (habilidades y destrezas) y el saber (conocimientos); se estableció que las habilidades y destrezas están en el nivel deseado para el puesto, además de ello se refleja el alcance de metas establecido por la empresa, los sujetos presentan alto el parámetro de actitudes y se encuentra dentro del rango de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas. Se recomienda que es importante desarrollar e implementar programas de capacitación a través de los cuales los colaboradores puedan conocer y fortalecer las competencias, para un mejor desempeño laboral.

Sandoval y Pernaletе (2014) en el artículo titulado *Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales*, que aparece en la página electrónica *enl@ce*, del mes de diciembre, explica

la importancia del desarrollo de competencias a través de la gestión del talento humano, En este sentido, para desempeñar de forma idónea una función laboral y cómo se maneja, implica aprovechar el valor implícito del talento humano, tales como: el saber, el ser y el saber hacer, las organizaciones requieren impulsar el manejo del conocimiento y la aplicación de las competencias laborales, con el fin de efectuar procesos productivos, eficientes, eficaces y efectivos. Desde la selección de personal hasta el desarrollo profesional y personal del colaborador dentro de la empresa.

Guerrero (2013) en el artículo titulado Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica, que aparece en la página electrónica elsevier, Vol. 58, del mes de enero, aborda el tema de la gestión por competencias como una técnica para mejorar el rendimiento de los colaboradores y la organización. Toma en cuenta los distintos enfoques de competencias que hacen referencia a la capacidad de las personas en un contexto específico de estándares profesionales donde, además de que se puede observar y evaluar, también se puede entrenar y desarrollar. En los últimos años la implementación de esta técnica ha sido un distintivo estratégico del que muchas empresas se valen para conseguir más ventajas que los competidores a través de las capacidades individuales enfocadas al puesto de trabajo.

García (2012) en la tesis titulada Gestión de recursos humanos por competencias laborales, en la empresa Minera Entre Mares de Guatemala, S.A., donde el principal objetivo fue determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales. La muestra utilizada fue de 76 sujetos, se consideraron personas especializadas en cada una de las funciones generales que se desarrollan en la empresa. La investigación fue de tipo descriptiva cualitativa; se utilizaron dos guías de entrevista dirigidas con el objetivo de conocer y constatar la manera en la que aplican las competencias laborales en la gestión de recursos humanos dentro de la empresa y un cuestionario con el propósito de recopilar información sobre la manera de cómo realizar las funciones; de acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que en la empresa no se aplica el proceso de selección por competencias, ya que no se cuenta con un plan en el cual se determine por escrito de forma sistemática una descripción de puestos por competencias hasta validar la selección del perfil por competencias, el cual debe contemplar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo. Por lo que se recomienda la

implementación de un proceso adecuado de selección donde se detallan las competencias deseables desde el perfil del puesto.

Ramos (2012) en el artículo titulado La importancia de las competencias laborales, que aparece en la página electrónica Consultoría, del mes de noviembre, explica la importancia de las competencias laborales dentro de las organizaciones y los procesos que se llevan a cabo, como la capacitación, que promueve el desarrollo de competencias laborales para contar con colaboradores certificados y capaces de realizar tareas productivas, en el caso de la selección de personal, ésta resultará más fácil si se realiza a través del modelo de competencias, ya que el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que cubran los requisitos propios de la empresa. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que éstas se reforzarán una vez que el postulante se encuentre dentro de la empresa.

## **1.1 Selección de personal**

### **1.1.1 Definición**

Fernández (2013) indica que el proceso de selección abarca la recopilación de información sobre los candidatos, como la decisión de quien deberá contratarse, la meta principal es dar acompañamiento y acoplamiento a la persona idónea al puesto de trabajo dentro de las organizaciones, los criterios de las personas encargadas ayudar a encontrar un método adecuado, hasta el tipo de información a recabarse. La decisión es correcta al momento de anticipar el futuro del candidato dentro de la organización, es decir se debe garantizar el éxito de la selección, para cubrir las vacantes se deben evaluar distintos factores como conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes para cubrir las vacantes dentro de la organización. En si el proceso de selección es la herramienta que utilizan las empresas para poder abastecerse de personal idóneo y si bien es cierto, es el talento humano quien le da vida a la empresa y quien hace que ésta pueda sobre salir en el mercado laboral.

### **1.1.2 Planificación de la selección de personal**

Alles (2010) menciona que no existe una única manera de planificar un proceso de selección, se realiza según las situaciones, ya que cada uno necesita distintos pasos, el grupo experimentado

sabr  que es un arte definir la manera que más se adecue a la empresa, pero existe un fin único en todas las vacantes a cubrir, la importancia de realizar una buena planificación. Fitz-enz (como se citó en Alles, 2010) hace mención del formato inicial que debe de consolidarse para poder dar el primer paso formal al proceso de reclutamiento para encontrar recursos humanos. Explica que debe elaborarse una planificación, la cual tiene como función recolectar información esencial para determinar el plan empresarial, estratégico y enfocarlo al mercado laboral al cual se dirige. La unión de estas características busca satisfacer las necesidades que se analizan dentro de la organización, por lo tanto, se tiene determinado el proceder se genera una estructura que evite la elevación de los costos, ayude a incrementar la productividad y posicione a la empresa delante de la competencia en el mercado.

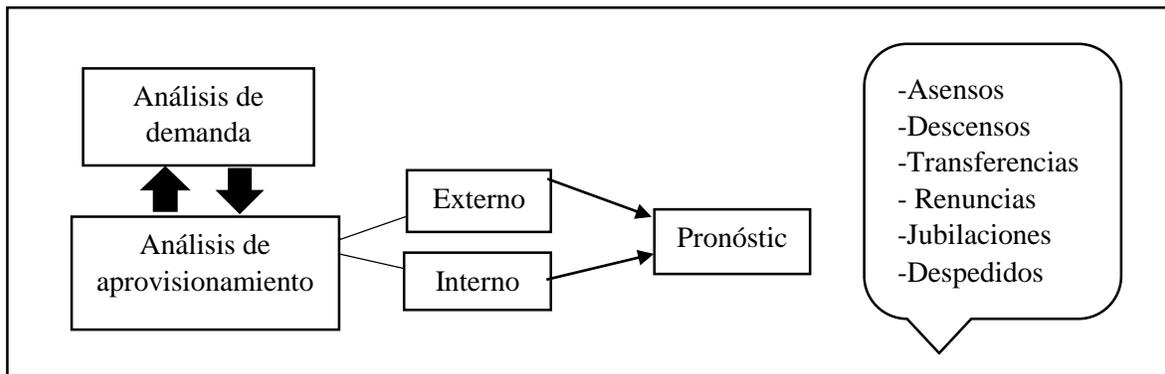
Es necesario empezar desde la filosofía de la organización con un plan adaptado de selección que favorezca a la empresa, por ello es importante definir los pasos que se llevarán a cabo mientras se toman en cuenta los pros y contras que puedan surgir, luego de esto se toma en consideración los plazos o tiempo para la ejecución. En recursos humanos se debe partir desde un análisis de necesidades del personal faltante para desempeñar las funciones requeridas y las competencias que se necesitan para los distintos puestos. Con respecto al último aspecto solo se aplica si las empresas tienen o trabajan bajo un modelo de gestión por competencias, si bien es cierto la aplicación a mejorado el proceso de selección en algunas organizaciones, no trabajan con él mismo, pero puede ser de gran utilidad y adaptarse al modelo tradicional ya que funciona como guía para poder crear bases y empezar a gestionar un modelo por competencias laborales.

Se parte del análisis de la demanda, es decir del perfil que la empresa establece, luego el análisis del aprovisionamiento que puede ser interno o externo, en el reclutamiento interno se promueven los ascensos, descensos y transferencias, también entran las técnicas de job posting que son las renuncias, jubilaciones y despidos, ya que influyen en los colaboradores actuales y en las necesidades de personal, en el reclutamiento externo se ve implicado el mercado laboral, y las vacantes a cubrir, esto brinda a la empresa el potencial de nuevos colaboradores. Si ni el aprovisionamiento interno y externo puede cumplir con el perfil requerido es necesario volver a la demanda y razonar o reajustar los perfiles, en cualquier caso, se debe planificar de forma detallada, se aclara que no todas las selecciones tienen las mismas estrategias y dificultades. Todos los

candidatos son importantes, pero si se realiza un buen reclutamiento la selección se va a facilitar, para poder mejorar la comprensión de cómo funciona la planificación de la selección de personal se da conocer la siguiente gráfica.

**Gráfica núm. 1**

**Esquema de planificación de empleo**



Fuente: Allen (2010) Selección por competencias

Wayne (2010) habla sobre la planeación de la fuerza de trabajo y los ahorros en costos que serán para los líderes de la empresa una grata noticia, es por ello que la planeación tiene dos componentes fundamentales: las necesidades y la disponibilidad.

- a) Pronóstico de necesidades: involucra la ubicación y habilidades de los colaboradores que serán necesarios en un futuro. Esta visión implica cambios que la empresa debe alcanzar en producción y productividad, esto demuestra la determinación y el compromiso de la organización en el logro de los objetivos y la proyección de mejoras y cambios a futuro.
- b) Pronóstico de disponibilidad: para pronosticar la disponibilidad se deben tomar en cuenta fuentes externas e internas es decir los colaboradores actuales y el mercado laboral, esto permite conocer si existe una escasez o un exceso de personal, por lo que se deben buscar maneras de reducir el personal o apelarlo acorde a las necesidades que presente la empresa. Los expertos en recursos humanos deben tener la capacidad de anticiparse a las situaciones y saber que la planificación es constante.

Para determinar los pasos adecuados en cada caso de selección se deben, definir tiempos aproximados, analizar costos y se siguen los procesos que están a continuación, definir un perfil con el fin de poder tener una guía, agotar e identificar las fuentes de reclutamiento, instancias de evaluación es decir las medidas necesarias, cuántas entrevistas y el tipo requerido, establecer la cantidad de entrevistas durante el proceso, cuantas evaluaciones y el tipo necesario, verificar la batería de pruebas para cada puesto, presentación de posibles personas a contratar; el poder identificar a los candidatos finalistas para así dar a los directivos las posibilidades de cubrir la vacante y dejarles la decisión final.

Al momento de planificar se debe tomar en cuenta que, entre más pasos, disminuirá el riesgo de una mala elección, pero aumentarán costos y tiempo tanto para la empresa como para el candidato, por lo tanto, se debe establecer la marcha que será necesaria para llegar a una decisión, de modo que la selección no se torne lenta y costosa. Todo con el fin de presentar a la persona encargada los finalistas y posibles colaboradores a contratar para que pueda tomar una decisión en base a el proceso ya realizado con el resumen escrito sobre las competencias que solicita el puesto de trabajo y la organización, es así como se concluye un satisfactorio proceso de selección y da inicio la vida laboral del nuevo colaborador como parte importante de la empresa.

### **1.1.3 Procesos de selección de personal**

Alles (2010) explica la importancia de un buen proceso de selección y cómo llegar al éxito con el método elegido, depende en gran manera de incluir el menor número de pasos y simplificar las operaciones a realizar. Si bien es cierto que es difícil encontrar un equilibrio entre hacer un proceso extenso con pasos detallados hasta agotar a las personas involucradas es necesario flexibilizar algunas etapas para obtener un mejor resultado. Los pasos para cubrir una vacante inician de la decisión del reclutamiento que puede ser interno o externo y finaliza con el proceso de admisión de los candidatos, esta es la parte introductoria del proceso de selección, por ello se presentan los pasos a seguir.

- a) La necesidad que surge de cubrir una vacante que depende de los encargados de la empresa y el departamento de recursos humanos, el poder hacer una buena planeación y la decisión de iniciar la búsqueda.

- b) La solicitud de empleo donde se demanda la vacante.
- c) La revisión del descriptor del puesto que maneja la organización, si no lo tiene establecido se tiene que empezar a definir a partir documentos de apoyo, usuarios internos que conozcan sobre las funciones requeridas y personal especializado.
- d) Recabar información sobre el perfil del puesto, se debe hacer un análisis de lo que la empresa y el cargo requieren para no crear confusión durante el reclutamiento.
- e) Un estudio de los usuarios internos con los que se cuenta y verificar si existe un posible candidato interno para cubrir la vacante, es decir, promover un ascenso.
- f) La decisión de hacer un reclutamiento interno donde se implemente un job posting.
- g) Definir las fuentes de reclutamiento a utilizar, ya sea interno, externo, o con algún cambio, así mismo si se realizará a través de anuncios, redes sociales, el tipo de publicidad para publicar la vacante.
- h) Recibir a todos los candidatos que aplican a la vacante y se han contactado con la organización y están dispuestos a pasar por el proceso de selección.
- i) La primera verificación de antecedentes, como los curriculum vitae (CV), correos electrónicos o programas a utilizarse, se debe cotejar y analizar si cumple con el perfil establecido según el caso de cada candidato, este es uno de los primeros filtros para empezar a descartar candidatos, por lo que se debe estudiar el nivel académico solicitado, la experiencia, es decir el perfil personal y profesional.
- j) Las entrevistas que se llevan a cabo pueden ser una o varias y el orden de las mismas varía en estructurada o semiestructurada, este es el primer acercamiento personal con el candidato, se debe realizar un análisis de los conocimientos, competencias y actitudes del postulante hasta el lenguaje no verbal, para confrontarlo con la búsqueda.
- k) Las evaluaciones técnicas que ayudan a identificar conocimiento en base a la vacante y las funciones que se desempeñarán; y las psicológicas que dan rasgos de personalidad, sinceridad y potencial de desarrollo de la persona.
- l) La formulación de candidaturas, es decir el análisis y cotejo de todos los candidatos y los pasos previos en relación con el descriptor y perfil del puesto para poder seleccionar a los mejores postulantes.
- m) La realización de los informes sobre los finalistas, la información debe ser clara y comprensible para todas las personas, donde se detalle el resultado de las evaluaciones, las conclusiones de

las entrevistas y el análisis de los encargados de recursos humanos donde se exprese el potencial de cada candidato.

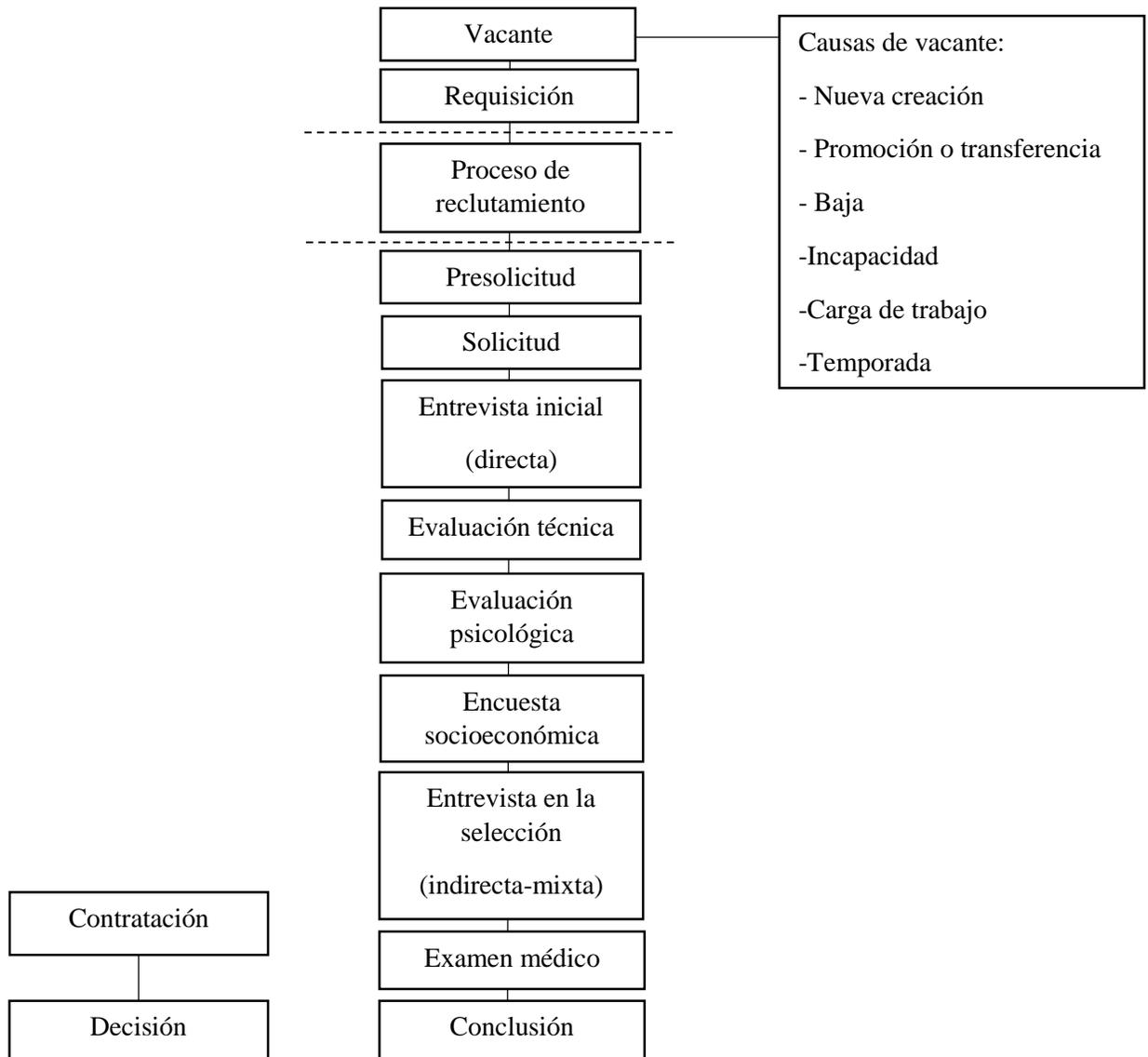
- n) La presentación de los finalistas a coordinación o la persona que dirigen la organización para que se le facilite tomar una decisión.
- o) La selección final del candidato idóneo para el puesto.
- p) Dar a conocer a los candidatos que quedaron fuera, que no fueron elegidos y se les agradece por el tiempo y la disposición. Por último, el proceso de admisión del nuevo colaborador a la organización, que da inicio con una inducción para familiarizarse con la cultura, clima, beneficios, deberes y derechos que le asisten como nuevo integrante de la empresa.

Grados (2013) habla sobre la importancia de las expectativas que se tienen del aspirante durante el proceso de selección y a la hora de desempeñar sus funciones dentro de la organización, es por lo que considera relevante tomar en cuenta los siguientes aspectos a la hora de seleccionar talento humano:

- a) Experiencia laboral
- b) Trayectoria académica
- c) Aspectos psicológicos

Y menciona que son componentes esenciales en la personalidad de un individuo ya que logran el desarrollo de este dentro de una sociedad y esencialmente en el ámbito laboral, por ende, la selección es un conjunto de técnicas que se aplican para poder conocer a profundidad estos aspectos y el autor propone otra opción en un orden lógico para el proceso de selección.

**Gráfica núm. 2**  
**La selección de personal**



Fuente: Grados (2013) Reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal

Es importante que cada paso del proceso sea un filtro para seleccionar al candidato idóneo y no caer en un proceso monótono que se convierte en un requisito más donde la decisión final la tome un directivo por simple observación. Se debe de ver con total seriedad y compromiso tanto para la empresa como para las personas que aplican los puestos de trabajo.

#### **1.1.4 La incorporación del modelo de competencias en la selección de personal**

Farías y Soto (2018) indican que a partir de los años ochenta y noventa empezó a tomar auge el tema de competencias laborales, pero da inicio su conocimiento desde los años setenta, Clelland (como se cita en Farías y Soto, 2018) señala que la inteligencia no es una característica que determine el rendimiento del colaborador, va más allá de ella en solitario, pues el autor involucra una diversidad de factores que intervienen, los cuales destaca pueden ser el acceso a la educación según el grupo perteneciente, esto hace referencia a que no todas las personas cuentan con la misma calidad académica, lo cual hace que existan desventajas en relación a las habilidades, destrezas y conocimientos específicos al momento de enfocarse en un solo contexto de evaluación.

Y fue a través de los cambios tecnológicos, el mercado laboral, y la globalización, que se empezó a modificar los procesos y a estandarizar las habilidades al basarse en las perspectivas del new management, las cuales permite mayor ventaja y productividad, en nuevas prácticas orientadas a la eficiencia, innovación y flexibilidad. Mientras en los años noventa donde la selección de personal se enfocaba en todo aquello que debían presentar y tener los colaboradores para cumplir las exigencias del perfil, el enfoque por competencias vino a revolucionar este proceso y se centró en la construcción de perfiles y en los comportamientos observables relacionados a las conductas a un rendimiento exitoso en el trabajo.

Es decir, el centro de atención no eran las tareas si no los objetivos y resultados esperados por las empresas, Mertens 1996 (como se citó en Farías y Soto, 2018) menciona que la necesidad de lograr alcanzar los objetivos determinados es el punto de inicio para evaluar procedimientos y desempeño en los colaboradores, los cuales tienen estrecha relación con las habilidades, capacidades y conocimientos de cada persona, que genera productividad a nivel empresarial. Desde el análisis funcional del puesto se generan interrogantes que orienten a la búsqueda del proceso efectivo para lograr las metas individuales, de ello partirá que cada individuo se autoevalúe para encontrar conscientemente las destrezas y motivación que le ayude a alcanzar su objetivo personal en el área laboral. A partir de esto se generan patrones orientados a la ocupación que se solicita según las competencias requeridas, se centra de forma holística en habilidades, conocimientos, valores y actitudes. La selección se basa en necesidades y procesos en forma de mejora, sin embargo, es un

trabajo que lleva tiempo de formación práctica y teórica donde se gestione la solución de conflictos, estudio de casos, es decir un proceso analítico pero dinámico para los usuarios.

Durante la selección se orienta a determinar conductas sobresalientes en los candidatos que denotan un desempeño superior relacionado al perfil por competencias, también la aplicación de pruebas de inteligencia adaptadas a un factor general, entrevistas orientadas a conductas y situaciones reales del cargo, que permiten predecir futuro comportamiento o potencial en habilidades específicas mientras se hace un análisis global. Se deben desarrollar clusters de competencias para diversos cargos de la mano con una metodología adoptada a competencias, la clave para esto es la evaluación de la persona en un contexto específico, a partir de las acciones. También se puede recurrir a personal experto en el tema que se enfoquen a los objetivos y den críticas sobre los cargos en análisis, si bien es cierto parece un proceso difícil, es aplicable a todas las organizaciones y puestos. El fin de la metodología es promover el desempeño superior, el uso de competencias en las organizaciones nos permite obtener personal con potencial y futuros usuarios internos que aumenten el desarrollo de la organización.

Cummings y Worley (como se citó en Farías y Soto, 2018) establecen que los indicadores laborales con objetivo de cumplimiento para beneficio de la empresa, debe involucrar aspectos comportamentales, capacidades de adaptación, motivación intrínseca, buenas relaciones interpersonales e involucrar a todos los stakeholders, a su vez no perder el enfoque de nuevas herramientas y metodologías que permitan el desarrollo para llegar al eje importante que es una efectividad empresarial y el bienestar de todos los que conforman la institución. En la actualidad se debe promover e institucionalizarse desde las empresas pequeñas la metodología de selección por competencias como lo propone el nuevo proyecto de gestión de recursos humanos.

### **1.1.5 Selección de personas en organizaciones: aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas**

En manuales como en documentos que se utilizan en la gestión de recursos humanos, se presenta poca atención a los colaboradores durante el proceso de selección, si nos centramos en buscar documentos que respalden el trato humano y digno de los colaboradores durante el proceso de selección podemos encontrar las normas de calidad ISSO 10.667, o manuales de buenas prácticas

como, la sociedad para la industria y la psicología industrial con las siglas en inglés SIOP, que también cuenta con técnicas éticas en los postulantes y efectos psicológicos que pueden involucrarse en los procesos. Podemos observar que en la actualidad los procesos dependen mucho de la red de contacto de los reclutadores, es decir que existe una relación entre reclutador y postulante, muchas otras veces la experiencia laboral no tiene relación con los conocimientos o habilidades con las que cuenta la persona, en algunas ocasiones es el seleccionador quien no tiene conocimiento sobre el descriptor o perfil de competencias a utilizarse durante el proceso.

En algunas organizaciones las pruebas psicométricas no cuentan con la validez para administrarse o las pruebas técnicas no tiene la aprobación de especialistas que las apliquen, las entrevistas no se realizan en el ambiente adecuado, ni se siguen los parámetros básicos para realizarlas como espacios cerrados y privados donde la persona se pueda sentir cómoda, no existen mecanismos de devolución de información de cualquier índole con respeto al proceso o a el cargo al que se aplica. Existe una brecha entre lo técnico y lo ético pues es lo técnico lo que se maneja en la mayoría de las empresas porque no se ve una relación persona-organización o persona-trabajo es decir que no pude observarse el desarrollo y satisfacción de la persona en el trabajo mientras se vela por la efectividad de la organización, se tiene que velar durante los procesos no solo por el bienestar y necesidades de la empresa si o también por poder brindar a los aspirantes una experiencia positiva.

En la actualidad el reclutamiento y selección provoca efectos negativos en los aspirantes, disminuye en gran manera la autoestima, autoconfianza, autoeficacia con personas que no fueron seleccionadas, pero deben continuar en la búsqueda constante de un empleo, donde se exponen a situaciones que les dañan y desgastan psicológicamente, ya que continúan con la resolución de pruebas y entrevistas. En primer lugar, se considera la técnica, ética y economía de las personas que están en proceso dentro de la empresa, luego se ve el concepto de justicia, es decir todos tienen que ser tratados por igual para que no existan relaciones afectuosas o favorables para algunos postulantes.

Los tres aspectos que favorecen a realizar una selección justa y que no dañe la integridad de las personas involucradas es la calidad técnica de los procedimientos, que se sigan los pasos establecidos durante todo el recorrido, la información que se dé acerca del proceso, esto quiere

decir que todos tengan derecho a la misma información y no se oculte para beneficiar a algunas otras personas involucradas, el trato a los postulantes, todos deben de ser tratados de forma igualitaria y digna, como ser humanos con derechos y obligaciones sin discriminación alguna por situaciones o información de la cual se tenga conocimiento.

Born y Snell (como se citó en Farías y Soto, 2018) interpretan y formulan el proceso de selección como un movimiento bilateral en donde los involucrados tanto la organización como el postulante conocen datos relevantes e información útil que ayuda a tomar una decisión de beneficio para ambos, de la empresa al saber a quién contratará y del candidato al tener la oportunidad de aceptar o retirarse. Se trata de una negociación entre postulantes y organización, si bien es cierto al ellos ingresar al proceso aceptan las normas de la empresa, depende de la misma dar un trato digno y cuidar la integridad de las personas que se ven involucradas, para que la experiencia sea positiva y se pueda hacer marketing de boca a boca sobre la organización y el buen servicio no solo a los cobradores sino también a los futuros colaboradores.

#### **1.1.6 Ejes de desarrollo para la selección de personas**

Algunos movimientos organizacionales dan a conocer los ejes para el desarrollo del ejercicio profesional de la selección, los cuales son:

- a) La disposición a preguntarse acerca del propio rol profesional: que implica las actitudes básicas y la autocrítica, por ello es que se debe asumir una postura de autocrítica para así reconocer los errores en el momento en el que sucedan durante el proceso o la contratación. Si las prácticas del reclutador son malas constantemente se puede llegar a la clausura profesional, tal como se indica que los clientes y contrapartes tienden a atribuir saberes y capacidades no necesariamente existentes, que se traducen en un poder respecto del cual los propios psicólogos y psicólogas se convencen. Parece fundamental que los profesionales que despliegan actividad en el campo de la selección sostengan una mirada crítica acerca de las propias capacidades predictivas, de la pertinencia de los instrumentos utilizados, y de las maneras en que efectivamente se consideran y respetan los derechos de los postulantes. Los reclutadores tienen que estar siempre dispuestos a innovar la metodología de la selección dentro de las empresas.

- b) El permanente diálogo entre los actores del sistema: se debe de entender que durante la selección existen muchas personas implicadas, si bien es cierto los profesionales se encierran en no pedir apoyo de personal experto, o directivos de la empresa, mientras sea necesario por las vacantes a cubrir, también cada uno de los actores dentro del proceso tiene distintas expectativas e intereses, es allí donde surge el qué hacer del psicólogo como mediador y encargado de que los procesos sean justos y éticos, debe existir una comunicación asertiva y manejar la misma información para no tener inconvenientes.
  
- c) Situarse en las diferentes realidades del mundo del trabajo: para desempeñarse como reclutador no es suficiente con solo tener conocimiento sobre los procesos de selección, una de las claves es que los psicólogos y psicólogas puedan conocer el contexto, es decir analizar el mercado laboral y la estructura social. Regularmente se subestima el tiempo de trabajo o experiencia que los aspirantes ofrecen, es importante que se estudie cada caso y no se generalice a los candidatos, ya que todos cuentan con un perfil distinto. De ese modo se generan oportunidades de empleo y nuevos mercados de trabajo con aceptación.
  
- d) Dar relevancia y rigor a los conceptos utilizados: muchas veces resulta innecesario para los psicólogos y psicólogas que existan vacíos y contradicciones sobre los términos que se utilizan, en algunas ocasiones por el desconocimiento se malinterpretan resultados o información que se da a conocer al candidato y a los encargados de las organizaciones, por lo que se ajustan técnicas y métodos, adaptados a una posición conceptual fundada. Si bien es cierto dentro del campo y especialistas en recursos humanos se comprenden, esto se hace con el fin de no llegar a mal entendidos con las demás personas involucradas.
  
- e) Definir estándares de calidad para los procesos: es cierto que se utilizan métodos técnicos así también se deben implementar estrategias y prácticas éticas que velen por el bienestar de los postulantes, se deben tomar en cuenta todas las personas involucradas desde los reclutadores, expertos y postulantes para realizar procesos imparciales y efectivos. Esto da un valor agregado a la empresa ya que si cuenta con normas de calidad y los procesos están establecidos disminuye la cantidad de problemática y existen bases a seguir de las cuales los reclutadores no pueden salirse, y en conclusión garantiza el mérito de la organización.

f) Formación actualizada y continua en el ámbito de la selección de personas: el campo de la selección de personal exige a los profesionales actualizarse y ampliar conocimientos conforme avanzan los años, ya que el contexto es cambiante y el mercado laboral también, como indican los autores Farías y Soto (2018) todo profesional tiene la obligación de seguir con su formación y preparación según el enfoque al que se dedique, los nuevos conocimientos adquiridos deben ser sustentables en el ámbito legal, científico y ético. Todo reclutador debe desenvolverse en base a las actualizaciones del campo laboral, por lo que implica continuar con estudios superiores para innovar y mantener su lugar de trabajo de acuerdo a las nuevas metodologías que exige el mercado laboral y a la relevancia de reconocer y clarificar los dilemas éticos que tensiona el área profesional.

Estos ejes velan no solo por el postulante sino también por el personal de recursos humanos que se ve involucrado dentro del proceso de selección, son datos que no se deben olvidar y se tiene que tomar en cuenta porque se vive en un mundo de cambio constante donde no se le permite al ser humano quedar con conocimientos obsoletos o aplicar conocimientos de años anteriores que ya no son funcionales para lo que se vive hoy en día por la globalización y el modernismo. El profesional en este campo debe reconocer que el rol que desempeña es de mediador entre las personas que aplican y buscan la oportunidad de ingresar a la empresa que intenta hallar a una persona que se adapte al puesto y a la organización.

### **1.1.7 Selección por competencias en el siglo XXI**

Alles (2010) indica que la selección por competencias se aplica en distintas profesiones y a diferentes niveles, no se trata de contratar a jóvenes con potencial o universitarios con alto promedio, si se refiere a selección por competencias hablamos de contratar a personas con talento. Es importante recordar que se debe centrar en que requiere cada caso, no se puede poner un chef a recortar patrones, o un carpintero a pintar cuadros, el fin último es que se cubra exitosamente la posición y lo que se espera a futuro es que la persona puede ascender y mejorar conforme aumenten las competencias, pero si bien es cierto estas son clave también que el conocimiento es imprescindible, y un tercer elemento no menos importante es la motivación, que si bien es cierto solo la persona con las competencias y la motivación necesaria llega a la cima del éxito.

Es una conjugación entre conocimiento, competencias y motivación para generar el talento, el mundo está lleno de personas con competencias de todo tipo, personas sin motivación de hacer las cosas por distintas situaciones, es por lo que no llegan a desarrollar al cien por ciento del talento, es allí donde radica la dificultad de una selección por competencias porque se tiene que encontrar el método adecuado para evaluar aspectos un tanto subjetivos o poco visibles, en la siguiente tabla se detallan los aspectos a conjugarse para poder conocer y atraer a personal talentoso y competente a la organización.

**Tabla núm. 1**  
**Conjugación de factores**

Competencias	Conocimiento	Motivación	Talento
Características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso	Es la adquisición de información valiosa para comprender la realidad a través de la razón	Es una fuerza interna o externa que tiene un efecto sobre la persona para poder actuar	Es una aptitud o capacidad para realizar alguna actividad según la autora es la conjugación de las competencias, conocimiento y motivación del individuo

Fuente: Alles (2010) Selección por competencias

La selección por competencias consiste en una serie de factores que permiten dentro de un grupo de personas de interés, evidenciar al individuo que posee mayor talento para el desempeño requerido en un determinado puesto; a diferencia de otros métodos de selección, éste no es estrictamente regido por características relacionadas a la edad, nivel académico o títulos profesionales, aunque los conocimientos para llevar a cabo las labores son imprescindibles así como la proyección de crecimiento para el futuro colaborador.

Constituye un método de selección aplicable a todo campo laboral, por ello deben contemplarse, para cada ciencia, las competencias específicas de la materia, a la vez, el individuo debe poseer

una característica muy importante, motivación, tanto desde sí mismo, como generada por el entorno laboral. Entonces se comprende que se tienen tres factores esenciales que conforman el talento deseado: conocimiento, competencias y motivación, esto se traduce en un enorme reto para la selección del recurso humano, puesto que dichos elementos deben poseer sinergia y sintonía entre los mismos, lo que convierte al colaborador o colaboradora idóneos.

Estos tres factores deben ser definidos de manera previa, según las características del puesto, seguido deben evaluarse con los individuos participantes en el proceso. Por último, debe comprenderse qué para realizar selección de recurso humano efectivo, es necesario poseer un modelo de selección por competencias dentro de la organización.

### **1.1.8 Descubrir y retener talento: Reclutamiento 2.0**

Workmenter (2015) menciona que el internet, las redes sociales y la globalización de datos son cambios que implican nuevas realidades y el progreso marca la diferencia entre quienes saben adaptarse y quienes sufren los cambios, ya sea que estén preparadas o que intenten reaccionar a la situación. La selección de personal representa un proceso evolutivo y el concepto de contratación 2.0 es expandirse, hacer posible lo imposible: fortalecer las conexiones y construir más relaciones directamente entre talentos, reclutadores y la empresa. El fin del reclutamiento 2.0 es poder, a través de nuevas herramientas eliminar los obstáculos para atraer candidatos, es decir, personal competente que aporte a la organización. Con este nuevo modelo los profesionales recibirán un trato transparente e igualitario a través de los canales sociales y de comunicación.

Pistas que ayudan a comprender el concepto de Reclutamiento 2.0:

- a) El fin de las oportunidades laborales: las contrataciones tradicionales carecen de sentido y su principal falla radica en su dirección y forma.
- b) Ley de Atracción: a través de herramientas y experiencia Web 2.0 la adaptación a las nuevas tecnologías puede atraer a un gran número de candidatos calificados para ocupar el puesto.
- c) Todos están involucrados: el proceso debe conducir a candidatos ideales, que estén involucrados en la búsqueda de trabajo o posibles candidatos que se encuentran en otras organizaciones.

El resultado de todo este proceso es el talento que existe entre personas que trabajan en diferentes proyectos, partes y elementos activos y aportan las condiciones necesarias para enriquecer el entorno de la organización colaborativa que demuestra una vez más nivel de potencial de esta nueva herramienta. El reclutamiento 2.0 no es solo un entorno de contribución, es mucho más tecnológico y se utilizan las redes sociales para reclutar candidatos. La transformación comienza con los cambios necesarios en la cultura y la práctica tradicional.

## **1.2 Competencias laborales**

### **1.2.1 Definición**

Gan y Triginé (2012) indican que son características que aportan a un desempeño óptimo en el trabajo, incluye en saber que es conocimiento, el saber ser, que son actitudes y el saber hacer, que son habilidades; todo conjugado genera un talento en la persona que es hacerla competente dentro de la organización y fuera de ella, son pues las que posee cada persona y las que llevan al éxito en un puesto de trabajo, uno de los grandes secretos que se valoran dentro de la psicología industrial de las competencias es que no solo aportan a la organización sino que también pueden ser medibles y evaluadas de distintas formas, una de las más comunes es la observación, es deber de la persona a cargo hacer que la persona potencialice las habilidades, destrezas, actitudes y que quiera hacer lo que puede hacer, si se integran todos estos aspectos se obtiene un desarrollo personal y organizacional.

### **1.2.2 Clasificación de las competencias laborales**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2014) menciona que las personas especializadas han clasificado las competencias laborales en distintas formas, ya que existen diversidad en las mismas, es vital distinguirlas por divisiones, así poder guiar la gestión y aplicarla a los procesos, para desarrollarlas en los colaboradores se debe forjar en ellos un plan de carrera a través no solo del coeficiente intelectual si no del talento que poseen por las competencias que le distinguen. El buen reclutador identifica y conoce el potencial de los colaboradores desde el proceso de selección y promueve del crecimiento del personal, es por ello que INTECAP clasifica las competencias de la siguiente manera.

- a) Las competencias básicas: están relacionadas a la educación formal, es decir, todo aquello que se aprende durante los primeros niveles educativos, como la habilidad numérica que ayuda a la persona a desenvolverse en un contexto donde los números definen resultados concretos, la capacidad lectora, de escritura, comunicación oral para poder llegar a la comprensión entre seres humanos. No es difícil encontrar estas competencias en los postulantes y colaboradores, incluso en personas con capacidades diferentes. Todos los seres humanos son capaces de desarrollarlas con práctica, capacitación y apoyo de las personas indicadas, para el desarrollo. Son importantes para el desenvolvimiento dentro de las organizaciones al momento de seguir instrucciones, redactar textos, e interpretar información.
  
- b) Competencias genéricas o transversales: las cuales se aplican y son clave para cualquier tipo de empleo sin tomar en cuenta los puestos de trabajo, es importante mencionar que no todas las personas cuentan con las mismas competencias genéricas, varían entre colaboradores o postulantes y permiten la adaptación y desarrollo en distintos contextos, algunas de ellas son el trabajo en equipo, atención al cliente, uso de tecnología, la innovación y la calidad. Muchas veces las experiencias laborales son las que brindan a la persona estas competencias y forman parte la cultura organizacional de las empresas, es importante resaltar que estas no son innatas y pueden fortalecerse y aprenderse a través de capacitación y práctica.
  
- c) Las competencias específicas: son todas aquellas que se trabajan de forma clara y orientada a un área, regularmente estas se adquieren dentro de la empresa en el lugar de trabajo, con educación superior, u orientación de lo que se decide hacer en el ámbito laboral. Son competencias indispensables para un puesto de trabajo y si bien es cierto tiene relación con la aptitud, formación y experiencia, influye en gran parte ver la actitud que las personas pongan para desempeñarse dentro de los cargos y que tanto refuerce el talento para ser mejor cada día en lo que hace, sin olvidar que dentro de las empresas nadie tiene que ser indispensable, todos son pieza importante.

Según la teoría de la inteligencia emocional, INTECAP refiere que son actitudes relacionadas a experiencias laborales previas que tienen una valoración en el nuevo campo de desempeño laboral, todas pueden ser medibles a través de herramientas de evaluación que determine la efectividad o

debilidad que necesita fortalecerse, como método de mejora en la gestión del talento humano dentro de la empresa. Por lo cual la institución especifica 36 competencias que se dividen en áreas, las cuales son:

- a) Personal: son las que se perciben sin ningún tipo de vínculo dependiente ni con necesidad de apoyo en otros recursos alternos, simplemente los propios. Las personas las demuestran en el momento en el que se relaciona con el equipo de trabajo, clientes y otras personas en general.
- b) Logro: estas se demuestran en la recopilación y búsqueda de propias capacidades para el cumplimiento de actividades en dirección a una meta.
- c) Holística: estas hacen referencia a la conjugación que requieren para desarrollarse en los ambientes ambiental y laboral para encontrar un fin común que obtenga beneficios eficaces.

La clasificación varía según el criterio de muchos autores, sin embargo, INTECAP brinda una vista desde el contexto de Guatemala y como se aplican las competencias en el país.

### **1.2.3 Niveles de competencias laborales**

Se dividen las competencias laborales por áreas de aplicación, nivel ocupacional y nivel de competencias. Con el fin de mejorar la comprensión de cómo funcionan y la forma en que se pueden dividir para la mejor aplicación durante un proceso de selección depende mucho del puesto que se necesite, esto facilita a los encargados la identificación de estas y la implementación dentro de la organización. Ya que muchas veces tienden a generalizarse o confundirse y no se emplean correctamente, es por lo que INTECAP brinda un modelo de cómo se dividen y la especificación de los puestos funcionales y aplicables, que se dividen de la siguiente manera.

- a) Operativo se divide en:
  - Básico tradicional: estos pueden ser operarios, ayudantes o auxiliares, algunas de las características son la predominancia de actividades monótonas o repetitivas, mantenimiento o reparación, realizan actividades simples pero productivas, normalmente tienen poca autonomía en el desarrollo de las funciones.

- Técnico: personal altamente calificado en las funciones que desempeñan, las actividades que realizan son variadas según el área que manejan y en distintos contextos, suele ser un trabajo de equipo es decir de varias personas que hacen la misma labor, predominan actividades complejas más no repetitivas.

b) Medio se divide en:

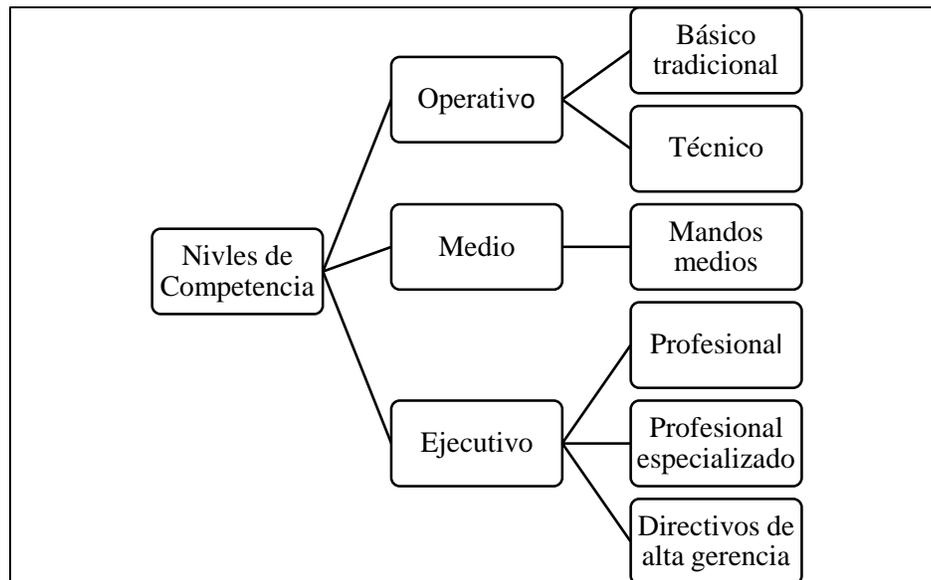
- Autoridades medias: estos pueden ser supervisores técnicos, jefes de área, monitores o instructores, algunas de las características que les identifican son la competencia en una amplia gama de trabajo o funciones productivas, posee habilidades para instruir, vigilar, coordinar y supervisar, posee autonomía en el desempeño de las funciones, realiza análisis y ensayos.

c) Ejecutivo se divide en:

- Profesional: poseen un alto grado de autonomía, desempeñan funciones más complejas y con relación al área de planificación, análisis y administración.
- Autoridades superiores: pueden ser jefes de planta, administradores o jefes de departamento, suelen estar a cargo del trabajo de otros, son encargados de planificar, negociar y desarrollar actividades, comúnmente tienen un conocimiento amplio en diseño, producción, análisis, economía, planificación y calidad.
- Profesional especializado: suelen ser especialistas en situaciones complejas relacionadas al área de aplicación, manejan técnicas específicas, poseen total autonomía y una mayor responsabilidad en las asignaciones.
- Directivos de alta gerencia: estos pueden ser directores, gerentes, asesores o subgerentes, son encargados de evaluar, calificar y producir bienes o servicios, son responsables de la competitividad empresarial, el manejo de recursos, verifican, diagnostican, transforman y evalúan líneas de procesos y tienen indirectamente todo el personal a cargo.

Para comprender mejor como se interrelacionan los niveles de competencia se da a conocer la siguiente gráfica.

**Gráfica núm. 3**  
**Niveles de competencia**



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) Desarrollo de la formación ocupacional.

Los niveles de competencias ayudan a comprender y establecer funciones para los descriptores del puesto, e identificar los niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, el fin último es facilitar a los encargados de recursos humanos la comprensión sobre funciones, niveles, y la independencia que se le dará a los colaboradores dentro de los puestos de trabajo para desempeñar las funciones ya que muchos hacen trabajos monótonos y otros trabajos intelectuales.

#### **1.2.4 Competencias con mayor demanda en el mundo laboral**

Olivares y González (2015) indican que en el mundo empresarial muchas de las organizaciones empiezan a tener primeros acercamientos a la gestión por competencias sin notarlo, ya que desde la planificación estratégica plantean competencias necesarias en los colaboradores, y si bien es cierto las mismas ya han sido clasificadas, es importante conocer las más relevantes y solicitadas al aplicar a un puesto de trabajo. La mayoría tiene que ver con la actitud es decir las competencias

básicas y muchas veces genéricas ya que es más fácil modificar la formación que el comportamiento del ser humano. Por ello se presentan las competencias con mayor demanda en el mercado laboral.

- a) Flexibilidad al cambio, las empresas en la actualidad se encuentran en constante cambio debido al desarrollo tecnológico y el modernismo, es por lo que los colaboradores deben estar abiertos a nuevos retos.
- b) Trabajo en equipo, los colaboradores deben tener la capacidad de adaptarse a nuevos compañeros de trabajo y compartir su conocimiento sin problema alguno, ya que el trabajo en equipo da un plus a las organizaciones.
- c) Toma de decisiones, las empresas buscan personas con la capacidad de realizar su trabajo sin depender totalmente de un superior, el management impulsa el dar a los colaboradores liderazgo y autonomía.
- d) Capacidad de aprendizaje y formación continua, la competitividad intelectual crece a diario es por lo que se solicita que el colaborador sepa adquirir conocimientos de forma efectiva y a aplicarlos en el momento necesario y el buscar cursos de actualización en el ámbito profesional y personal.
- e) Polivalencia, las organizaciones demandan personas que cuenten con la capacidad de realizar distintas funciones.

### **1.2.5 Identificar las competencias laborales**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) menciona que, para hacer un análisis ocupacional se deben identificar las distintas competencias laborales, es un proceso que se centra en estudiar los conocimientos, destrezas, habilidades, y actitudes necesarias para desempeñar un puesto o adquirir una responsabilidad laboral. Todo parte de los resultados que se obtengan a través de la empresa, en base al trabajo realizado y a la participación de las personas involucradas directa e indirectamente, se hacen estudios y análisis con personal experto, como trabajadores del mismo grupo con mayor experiencia o que puedan apoyar con lo que saben, personal experto en el área requerida, puede contratarse personal para el análisis si es necesario para conformar el comité y obtener resultados más acertados y metodólogos, especialistas en la elaboración de estándares por competencia laboral (perfil profesional o normas de competencia laboral), personas que apoyen en

hacer análisis de fondo, es decir estudiar el plan estratégico de la empresa y reestructurar el material, hasta capacitar al personal.

Si bien es cierto existen varios métodos en distintos países para identificar las competencias y para poder crear procesos más minuciosos y establecidos dentro de las organizaciones, existen tres que son funcionales y que pueden aplicarse a cualquier empresa si fuera necesario, incluso pueden empezar a trabajarse con empresas que apenas empiezan a implementar el método por competencias, por ello que en la siguiente tabla se da a conocer un poco más sobre los métodos.

**Tabla núm. 2**  
**Desarrollo de la formación ocupacional**

Análisis	Objeto de análisis
1. Análisis ocupacional	Es el estudio de las tareas específicas del cargo, pero el principal objetivo es el puesto de trabajo y determinar aspectos clave del mismo.
2. Análisis funcional	Es donde se detalla el objetivo de la empresa hasta llegar a las funciones productivas y más simples es decir los elementos de competencia.
3. Análisis constructivista	Parte de los grupos dentro las organizaciones, es por ello que este análisis abarca objetivos laborales, y a las personas involucradas.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) Desarrollo de la formación ocupacional

Se hablará de uno de los métodos más utilizados que es el método de análisis funcional, este contempla la definición de funciones laborales a una función productiva para la organización o sector y depende en gran manera de cómo se apliquen las competencias. Para empezar el análisis se utiliza una estrategia deductiva, se define el objetivo central de la función productiva y se hacen preguntas sucesivas sobre qué acciones se deben realizar para llegar a lo que se pretende, es decir el objetivo. Sería ideal que el estudio se realizara con colaboradores que conozcan y dominen las funciones, sin embargo, como en todo proceso existen reglas para manejar un criterio uniforme las cuales son:

- a) Se aplica de lo general a lo particular: se aclara y define el propósito general y el o los puestos a analizar, luego se desglosan las funciones que sean necesarias incluir y es esa última actividad la que ayuda a hallar el elemento de competencia.
- b) Transferibilidad: esta etapa permite separar las funciones de un contexto laboral. Es así como se permite que las competencias sean aplicables a distintas áreas laborales y a distintos niveles de competencia.
- c) Estructura semántica: acá se forma una estructura gramatical uniforme para describir las funciones, en el verbo infinitivo, el objetivo y la condición.
- d) Se basa en funciones: el análisis funcional da origen a partir de las funciones, no de puestos de trabajo, de diagramas, procesos, o tareas por jerarquía.
- e) Los criterios de desempeño: o también llamados criterios evaluación, verifican si el desempeño de los colaboradores es competente o incompetente. Para identificar los criterios de desempeño se deben estudiar también las actividades que se llevarán a cabo para llegar al objetivo y que dan origen a los mismos, la redacción es en verbo sustantivo, objeto y condición.
- f) Campo de aplicación: ya que las competencias son aplicables en cualquier contexto, deben estudiarse y analizar también las circunstancias como maquinaria, insumos, herramientas y sitios de trabajo.
- g) Evidencias: son pruebas comprobables de que los colaboradores son competentes para realizar las funciones necesarias, estas deben ser aplicadas al contexto, fáciles de alcanzar y viables, las evidencias pueden ser de conocimiento, desempeño y actitud.
- h) Evaluación: se elaboran a partir de las normas de competencias y dan parámetros de funcionabilidad.

Muchas veces dentro de las mismas organizaciones es difícil identificar características, habilidades o debilidades, debido a que las personas están inmersas y es por ello que para mejorar la funcionalidad de este método es recomendable contratar a personal externo que brinde una visión más amplia sin hacer a un lado el apoyo y el conocimiento de las personas dentro de la empresa.

### **1.2.6 Definición de perfiles por competencias laborales**

Alles (2010) indica que es importante que se implemente un modelo integral de competencias dentro de la organización para contar con un perfil por competencias y empezar a implementarlo,

éste garantiza la fiabilidad, validez y el éxito de la persona en el puesto de trabajo. Al recolectar la información se debe partir del descriptor del puesto donde se especifican las competencias necesarias según las funciones a desempeñarse, esta información es vital para dirigir las preguntas dentro de la entrevista y cotejarlas con los perfiles. Los datos como experiencia laboral, educación, objetivos y demás datos personales son los primeros puntos, algunos indispensables son la definición de competencias, características básicas de la personalidad, y relaciones dentro de la organización es decir las personas con las que tendrá mayor contacto a nivel jerárquico, se deben definir bien las líneas de autoridad y las personas si fuese el caso.

Algo no menos importante es el plan de carrera para la persona que ocupe ese cargo ya que va a definir el tiempo que pase dentro de la empresa, el crecimiento profesional, personal y el aporte que dará a la misma, si bien es cierto muchas veces los perfiles suelen ser minuciosos con lo que solicitan a las personas es necesario analizarlo y crear un segundo perfil si fuera el caso para hacerlo un poco más adaptado al contexto que se vive y que no se dificulte a la hora de empezar con el reclutamiento, se pueden dividir en pasos para una mejor comprensión:

- a) El aniperfil es decir en el momento en el que se empieza a tomar características de una persona y no de un puesto como tal.
- b) Se debe acudir a personal interno que maneje el tema o a personas expertas que brinden información general como la experiencia, educación y edad requerida.
- c) El encargado de recursos humanos tiene el papel importante de definir lo que es capaz de cumplirse y no salirse de la realidad del contexto y mercado laboral es decir que el perfil sea alcanzable.
- d) Las competencias a evaluarse y la forma de evaluación en el mismo, deben ir las específicas por puesto y la forma en que se evaluarán durante la selección.
- e) Debe haber en cada organización un diccionario de competencias en las cuales estén las divisiones por categorías según el método a desarrollarse.
- f) Se debe finalizar con un plan de carrera para el candidato y un análisis de cuan alcanzable es el perfil.

En la tabla número tres se da a conocer la forma de evaluar los grados de competencia dentro del perfil para una mejor comprensión y aplicación, se deben tomar las competencias necesarias según el puesto y establecer los grados, para así durante la selección poder evaluar qué tan apta esta la persona y que tan alcanzable es el perfil según los grados que allí se solicitan.

**Tabla núm. 3**  
**Perfil según los grados de competencia**

Nombre de la competencia	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo			X	
Orientación a resultados		X		
Calidad de trabajo			X	
Competencias específicas				
Liderazgo			X	
Conocimiento en negocios		X		
Planificación		X		

Fuente: Alles (2010) Selección por competencias

Es importante que dentro del perfil se incluya esta parte al evaluar los grados de la competencia. La evaluación puede ser a través de observación, y así establecer el desarrollo de la persona dentro de la organización, es decir se pueden reforzar las competencias según el puesto o puestos a los que la persona pueda aspirar, si se trabajan varias competencias la persona puede aplicar a los puestos que sean necesarios dentro de la organización o cubrir a alguna persona en el momento en el que se ausente es así como se crean personas capaces y ninguna se vuelve indispensable.

### **1.2.7 Gestión del talento humanos por competencias laborales**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) menciona que se trata de dirigir y controlar a las personas dentro de la organización, en especial la conducta humana para poder alcanzar resultados y agregar valor a los objetivos organizacionales, en la actualidad con la evolución constante en el contexto empresarial, existen tres aspectos que son importantes para el logro de los objetivos estimados; la globalización, el constante cambio del contexto, la gestión y

valorización del conocimiento. Es por ello que la perspectiva de recursos humanos se volvió poco funcional y ahora se habla de la gestión del talento humano, que considera al colaborador como el capital con más valor y el encargado de llevar a la empresa al éxito esperado, y se le da auge a las habilidades, actitudes, destrezas y experiencias que le conforman. Con ello se pretende que al conjugar todas estas hagan funcionar la organización.

Pero no es solo responsabilidad del colaborador llegar al éxito por sí mismo depende de aspectos como la capacitación que la empresa brinda, el desarrollo, seguimiento y la creación de grupos estratégicos y competitivos capaces de desenvolverse en cualquier área de la organización si es necesario, la gestión del talento humano es algo fundamental y debe permitir a las personas moverse con libertad para cumplir el plan estratégico de la organización, como lo indica el autor el eje fundamental de toda organización y la estructura base con mayores resultados de la inversión propuesta es el capital humano, que forma la esencia intelectual de una organización.

Estos activos tienen influencia en la valorización que el mercado laboral le otorga a las empresas, si bien es cierto no se puede contabilizar, muchas veces se refleja en el valor monetario que agrega, algunos de los objetivos de la gestión del talento humano son:

- a) Contar con personal competente que cumpla los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para la satisfacción, el desarrollo personal y profesional de los individuos.
- c) Alcanzar la calidad del talento que se tiene disponible.

El capital humano es patrimonio ineludible que permite la competitividad y se compone de factores fundamentales como el contexto, como indica Alles (2010) forma parte esencial de los aspectos y características que influyen en el desarrollo y desempeño positivo a beneficio de la empresa. Compuesto por la filosofía organizacional, estructura, la metodología de gestión y sobre todo las competencias, motivación y talento que posee el personal, se puede tomar como el sistema que promueve la producción efectiva de una forma en conjunto para llegar al cumplimiento de los objetivos de la institución. Integrado sin falta alguna por tres componentes principales: capacidades, compromiso y acción. Para implementar este modelo se deben de tomar en cuenta las

siguientes fases; el diagnóstico, diseño y documentación, aplicación de procesos y auditoría de gestión.

Jiménez (2013) indica que la gestión por competencias hace énfasis en tres componentes necesarios, el saber, el valer y el hacer; el contexto no es un aspecto menos importante, al contrario es otro factor que debe tomarse en cuenta en unión a estos tres, sin embargo, para un éxito laboral es necesario profundizar en los componentes, pues son recursos que una persona con una visión de triunfo posee y que al momento de trabajarlas adecuadamente puede lograr un desempeño perfecto que de los resultados positivos a la organización. Uno de los problemas de la gestión por competencias es que se centra en resultados y muchas veces si se depende de un resultado no se evalúa el proceso y dentro del mismo existen aspectos importantes que se pierden de vista pero se deben reforzar o se observan malas prácticas para llegar al objetivo, es por eso que los profesionales de recursos humanos tienen que trabajar bajo un modelo de competencias y de la mano de estrategias que tomen en cuenta el proceso y los pasos que se llevan a cabo para no caer en errores de gestión por la implementación de nuevos métodos, sin olvidar que la función directiva debe desarrollar y alimentar el contexto en el que se desenvuelven los colaboradores, porque como organización son parte de un todo.

### **1.2.8 ¿Por qué selección por competencias?**

Alles (2010) expone sobre la selección por competencias y como esta no es regida por ninguna ley, muchas veces dentro de la misma organización solo se instituye el departamento de recursos humanos y regularmente empieza el trabajo, es por ello que se sugiere que existan normas éticas y profesionales que rijan dicho proceso, el fin de todo es seleccionar a la persona apta al puesto, da una pauta, no es la mejor persona o la que más sabe, si no a la mejor persona con relación al puesto a ocupar. Otra de las frases que más se usan dentro del gremio es seleccionar talento humano, sin saber para qué o cuál necesitamos, debemos de clarificar que un talento se desarrolla y se promueve dentro de las empresas.

Si bien es cierto no solo es necesario el conocimiento y las competencias dentro de este modelo, la motivación es muy importante, se habla de ella como un compromiso, o un contrato psicológico, pero esto solo se logra en el momento en el que se les dan a los colaboradores aspectos que permitan

desarrollarse a nivel personal y profesional. Durante la selección se maneja de forma distinta, es decir lo que la persona posee en relación con la nueva posición, la motivación para el puesto y para el cambio. Todas las personas se motivan por distintas situaciones algunas en relación con el trabajo y otras en relación con actividades es por ello que, se debe evaluar bien a la persona. El autor indica que MacClelland define la motivación como una acción personal e íntima, que basa su potencial estímulo en aspectos naturales que transforma la actitud, estado de ánimo y sensibilidad de manera que despierta un interés para lograr hechos de gusto propio. En el campo de la psicología se puede comprender el concepto como una motivación humana que alcanza a satisfacer una necesidad personal, de forma resumida y clara para mayor comprensión; sin embargo, puede adjuntarse el hecho de que al momento de ser interno se despierta un motivo constante a algún hecho en específico y no de pensamiento ocasional.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland son:

- a) Los logros como motivación, la eficiencia juega un papel importante ya que representa el nivel recurrente de hacer algo mejor, es toda esa gente que busca la mejora constante a través del logro de metas y resultados.
- b) El poder como motivación, se refiere al alto nivel de competitividad y se ha demostrado una fortaleza física y psicológica, es viable según las normas que se establezcan como aceptables.
- c) La pertenencia como motivación, esta no es más que la necesidad de sentirse parte de algo o de alguien.

El fin de la selección por competencias es seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo, además de ello se revisa el curriculum, experiencia, estudios, pero sobre todo la actitud en relación con el puesto vacante pero esencialmente el estudio de las competencias que las personas tienen para poder ser parte de la organización, con ello se ve inmersa la motivación que la persona muestra. Se deben realizar estudio de casos, entrevistas por competencias y pruebas psicométricas de personalidad. Para implementar la selección por competencias es necesario tener una mente abierta y flexible para aceptar los cambios e implementarlos de la mejor manera, si bien es cierto se invierte un poco más de tiempo la recompensa que esta trae para las empresas es la contratación de personas que aporten y sumen.

Las competencias laborales ofrecen en la actualidad un modelo que viene a revolucionar la selección de personal dentro de las empresas y con ello todos los procesos dentro de las mismas, es por ello que no se debe hacer a un lado la innovación que ofrece el nuevo sistema de recursos humanos. Se deben de implementar nuevas técnicas sin hacer a un lado las que ya tenemos, el cambio puede ser por pasos y no brusco, pero si no se hace ningún cambio se puede caer a una monotonía donde tanto colaboradores como directivos se ven perjudicados y pierdan posición en el mercado laboral, es así como las empresas bajan el nivel, no se debe olvidar que el talento humano mantiene en pie a la empresa y es una de las fuerzas que más impactan en la organización.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se cuenta con una capacidad instalada en cuanto a contratación de servicios y mano de obra en muchos campos laborales, sin embargo las exigencias del mercado económico propician condiciones de alta competitividad y orienta las oportunidades de trabajo al cumplimiento de perfiles con mayor expertíz y especificidad académica, experiencias robustas y rango de edades menos amplios, esto se traduce a reducir el abanico de selección por carencia de personal capacitado disponible en el conjunto de oferentes. Una de las metas más importantes como reclutadores en recursos humanos es atraer, gestionar y retener al talento humano competente, de manera que el equipo dentro de las empresas posea estabilidad laboral por resultados y capacidades.

Constantemente los departamentos de recursos humanos se encuentran con el problema de que los candidatos no llenan el perfil de requerimientos en totalidad y se ven obligados a optar por contratar a candidatos con deficiencias para el puesto a ocupar, esto puede traducirse en reducción de la eficiencia de las organizaciones, decrece en la generación de utilidades y/o insatisfactorios productos y servicios. Por ello es necesario implementar procesos y herramientas actuales que aporten al departamento de recursos humanos, un giro innovador para así llegar a las personas aptas y optimizar recursos.

Dentro del ámbito empresarial las competencias laborales se habían manejado como un paradigma, pero empezaron a considerar el impacto en el alcance de objetivos, al seleccionar personal por medio de competencias laborales, especialmente en personas que se centran en atención al cliente ya que el brindar un buen servicio a los usuarios resulta ser una conjugación de competencias laborales que llevan el arte de tratar con personas. Se consideran las distintas perspectivas de autores que hablan sobre el tema y que han plasmado sus conocimientos en la literatura científica como un aporte para llegar a un análisis y generar nuevo conocimiento, sin embargo, aún se contempla como un tema de innovación, debido a que si bien evidencia mejores resultados, se carece de documentación suficiente sobre la viabilidad en la implementación.

Los beneficios obtenidos de las competencias laborales son bidireccionales ya que motivan el deseo de superación académica y profesional en candidatos, así generan mejores capacidades de oferta;

en cuanto a las organizaciones les permite contar con recurso humano competente, que facilite la efectividad en la gestión de personal. Por consiguiente, es necesario plantearse la siguiente pregunta. ¿Cuáles son los elementos reportados en la literatura científica relacionados a la selección de personal en el ámbito laboral actual y competencias laborales en puestos de atención al cliente?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Documentar los elementos reportados en la literatura científica relacionados a la selección de personal en el ámbito laboral actual y competencias laborales en puestos de atención al cliente.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Describir los distintos procesos que intervienen en la selección de personal en el ámbito laboral actual.
- Identificar las competencias laborales claves para puestos de atención al cliente.

## **2.2 Variables o elementos de estudio**

- Selección de personal.
- Competencias laborales.

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio**

Selección de personal

López y Ruiz (2015) menciona que la selección de personal es un proceso que puede ser diferente en cada empresa y para cada puesto. Puede ser más largo o corto y pueden utilizarse diferentes instrumentos de selección, pero básicamente sigue los siguientes pasos, preselección, pruebas de selección, primera entrevista, segunda entrevista y decisión. Todo con el fin de seleccionar al candidato idóneo.

## Competencias laborales

Werther y Davis (2014) menciona que es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de cada uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares generalmente aceptados y mejorándose mediante la capacitación, se divide en conocimiento que se refiere al saber, habilidad que implica el saber hacer y actitud que se vincula con querer hacer.

### **2.4 Alcances y límites**

Para efectos de la investigación se trabajará únicamente con las competencias relacionadas a atención al cliente al cliente y la selección de personal en el ámbito laboral actual, además se tomarán documentos nacionales e internacionales, que tiene que ver con la temática de selección de personal y competencias laborales. Para ellos se tomaron únicamente tesis, libros y revistas con literatura de no más de diez años de antigüedad.

### **2.5 Aportes**

A Guatemala ya que los guatemaltecos deben buscar el desarrollo del país y la mejora continua, para poder tener profesionales y ciudadanos comprometidos, con el desarrollo de la gente y el posicionamiento a nivel académico y profesional.

A la sociedad y comunidad, porque el desarrollo de un país empieza por una sociedad culta, que se prepara y apoya a los que están en un mismo contexto o en uno similar, porque es compromiso de todos aportar para un cambio cultural desde la individualidad.

A la Universidad Rafael Landívar, como parte importante de los muchos estudios que se realizan y funcionan como antecedentes de la excelencia académica y la lucha por promover la investigación en el país.

A la Facultad, como humanistas se debe de comprender la importancia y el valor de las competencias de una persona y cuánto puede aportar esto a una organización que se actualiza e innova con los avances, sin olvidar lo que los mueve como empresa, los colaboradores.

A los profesionales y futuros profesionales, para tener un antecedente y crear nueva información a partir del presente estudio, a través de la mejora y cambio continuo dentro de los procesos de selección y la evolución de la carrera en el ámbito profesional y laboral.

### **III. MATERIAL Y MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

La variable de selección de personal se enfoca en describir nuevos procesos que innoven, enriquezcan, agilicen y mejoren las formas tradicionales de selección de personal; por su parte la variable de competencias laborales se enfoca en la atención al cliente como un servicio primordial para usuarios internos y externos.

#### **3.2 Procedimiento**

- Selección de los temas: de acuerdo con los intereses del investigador.
- Elaboración y aprobación del sumario: de dos que fueron enviados para la revisión, se seleccionó uno para dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: realización del perfil de investigación.
- Investigación de antecedentes: mediante revistas, boletines, tesis, la utilización del internet, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del marco teórico y lo que plantea la literatura.
- Elaboración del método: a través de la información que sugieren los autores en la literatura según el tipo, diseño y enfoque.
- Referencias bibliográficas: por medio del lineamiento de las normas APA.

#### **3.3 Tipo, diseño y metodología**

La presente investigación es de tipo exploratoria con diseño de revisión sistémica y enfoque descriptivo. La temporalidad de ejecución de la literatura científica utilizada para esta investigación abarca 10 años de antigüedad y la búsqueda de literatura fue a través de documentos científicos como libros, revistas, artículos y tesis que sustentan el estudio.

Hernández (2014) refiere que son estudios a profundidad, regularmente buscan relacionar variables y estudiar problemas innovadores de los cuales se tiene poca información o no están claramente

definidos. Esta investigación permite abordar los fenómenos de forma conceptual y así generar hipótesis y preguntas que permitan al investigador aportar nueva teoría para estudios a futuro.

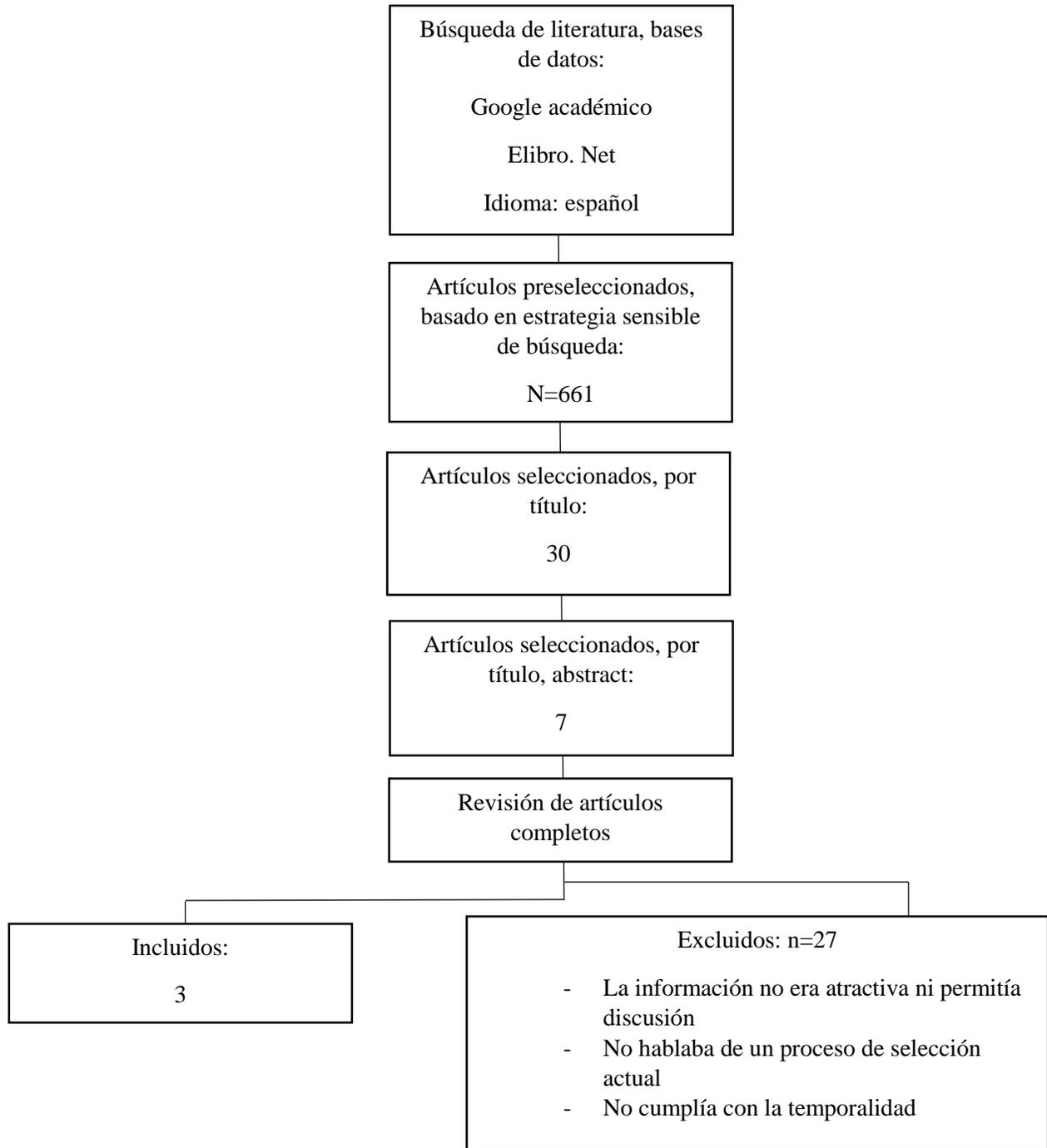
La revisión de literatura involucra una exploración a profundidad en distintos documentos para poder obtener información, poner en contexto los temas a investigar, proporcionar una justificación, sustentar la investigación y la problemática que se plantea.

Hernández (2014) menciona que el objetivo del investigador es describir el fenómeno, la situación, Contexto y eventos; es decir, especificar cómo se ven y se comportan. La investigación descriptiva Intenta especificar los atributos y características de las personas, Grupo, comunidad, proceso, objeto o cualquier otro fenómeno. Es decir, solo pretenden medir o recopilar información de Independiente o conjuntamente en función de los conceptos o variables a los que hacen referencia, el propósito no es señalar la relación entre ellos.

#### IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla núm. 4

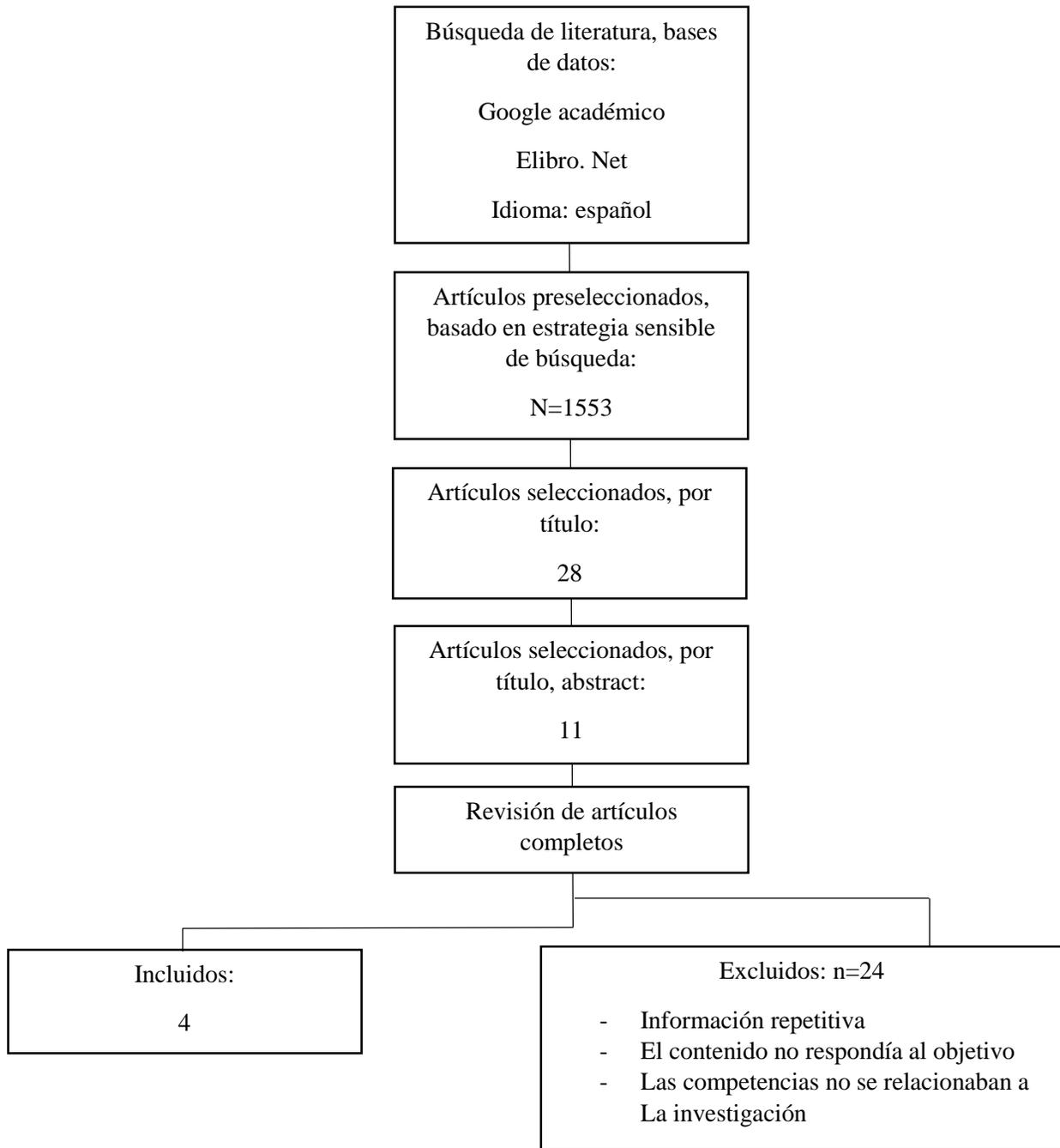
##### Ruta de investigación de los documentos de selección de personal



Fuente: elaboración propia (2020)

**Tabla núm. 5**

**Ruta de investigación de los documentos de competencias laborales**



Fuente: elaboración propia (2020)

## V. DISCUSIÓN

Se ha determinado que en la actualidad el mercado laboral ha ido en evolución según la demanda de exigencias por parte de las funciones que las organizaciones proyectan para la satisfacción del cliente y consumidor, por lo que la evolución exige una adaptación perfecta para posicionarse en tendencias de competitividad y hacer que las empresas sean conocidas por su productividad y calidad de servicio, el reto que se presenta para todas las instituciones por la clasificación de prestaciones que ofrecen a la sociedad es encontrar y establecer una metodología que permita estructurar de forma interna bases sólidas que estimulen un personal productivo y que encuentre elementos que les fortalezca.

Por lo tanto, la literatura científica permite documentar información relevante, verídica y significativa relacionada con la selección de personal y las competencias laborales que se necesitan para mayor satisfacción organizacional. La primera variable que se destaca, la cual es la selección de personal, es un proceso que hoy en día se tiene identificado que toda organización de gran alcance que cuenta con una estructura amplia de diferentes áreas de producción aplica como proceso para la atracción y adquisición de postulantes idóneos; tal y como lo menciona Alles (2010) autor que hace énfasis en la planificación que debe existir para la implementación del proceso de selección, puesto que refiere que toda organización a gran escala debe enfocarse en la importancia de cada elemento que conforma la institución y cómo hacer para llegar al más oportuno que dé beneficios en poco tiempo.

Sin embargo, se resalta que, previo a la ejecución del proceso se debe considerar la situación de la empresa, es esencial tomar datos del plan empresarial, el plan estratégico y el mercado laboral lo cual requiere la intervención de áreas administrativas y los altos mandos que dirigen, y conjuntarlos de manera que satisfagan ciertas necesidades de la organización para efectuar un plan preciso que reduzca costos, disminuya posibles desaciertos y fortalezcan la productividad.

De manera que, se cuenta con una planificación que tome en consideración los aspectos ya mencionados, el desarrollo del sistema para gestionar nuevo talento humano puede ser más eficaz puesto que ya se puntualizó lo que la empresa requiere y las características que se necesitan para

comenzar el reclutamiento, de este hecho parte que pueden existir dos tipos, el interno que es un sistema de adaptación dentro de la estructura de la organización que cuenta con el personal ya existente, su ventaja más evidente es que los costos son mínimos y se conoce el historial y las competencias laborales que tiene cada colaborador, a comparación de un reclutamiento externo que requiere un procedimiento desde cero con nuevas perspectivas. Como lo menciona Workmenter (2015) en la actualidad para atraer a postulantes a posibles vacantes ya no se requiere de convocatorias ni medios tradicionales, sino que se puede contar con herramientas tecnológicas como lo son las redes sociales que ayudan a implementar al sistema de selección nuevas conexiones que favorezcan la comunicación y relaciones interpersonales con el fin prioritario de crear una atmosfera equitativa y transparente para el postulante que atraiga su interés.

Por su parte Rojas (2010) difiere con el anterior autor en el hecho de que el proceso de reclutamiento es más factible con enfoque externo y no interno debido a que nuevos elementos siempre representan frescura, nuevas ideas y mejores aportes, por lo tanto, la facilidad que presta el internet para captar la atención de los candidatos mantiene un acceso directo con las personas interesadas, no obstante este tipo de reclutamiento es menos costoso pero puede tener muchas desventajas si no se aplica con la precaución necesaria y el sistema correcto por profesionales calificados, debido al alcance que tienen estas plataformas, la recolección de aspirantes puede presentar extremos, muchas personas interesadas pero que no cuentan con las competencias necesarias, o muy pocas debido a la baja credibilidad que existe en la red. Rojas apuesta en que todo el proceso de reclutamiento sea con metodología virtual, desde la atracción del talento, análisis de papelería y entrevistas, debido a que agiliza el contacto con los postulantes, acepta o descarta papelería de forma digital y sobre todo acorta el tiempo para la contratación.

Pese a que ambos autores mantienen fielmente su postura, la realidad del mercado laboral hoy en día, en países como Guatemala, abre un espacio en las organizaciones para adaptar metodologías que agilicen y acorten tiempo en el proceso de selección de personal, sobre todo en el espacio de reclutamiento. Comúnmente se utilizan ambos tipos para reclutar, sin embargo, se deja a discreción según las necesidades de cada organización el sistema de trabajo, para las empresas que no cuentan con recursos económicos suficientes para la inversión y precisan llenar una vacante en el menor tiempo, siempre se toma como primera opción el talento ya conocido y la oportunidad de generar

ascensos. Aunque al momento de ejecutar por el medio externo para nuevos elementos, la tecnología juega un papel muy importante como lo mencionaba Rojas para dar inicio y cubrir las necesidades que la empresa requiere, una de las ventajas más significativas es la publicidad y la rapidez con la que se puede llegar a las personas interesadas, la recepción de papelería solicitada en el tiempo determinado y la reducción de material como hojas y papeles que se acumulan con expedientes.

Si bien es cierto que facilita en gran mayoría algunos pasos, existe también la oportunidad del uso de la metodología tradicional, pues, aunque la tecnología, el internet y las redes sociales sean muy accesibles, el contacto humano siempre es esencial en un sistema de selección debido a algunos pasos que no se pueden exceptuar de dicho proceso y que hace mejor la evaluación de los candidatos con transparencias y seguridad.

Para mejor entendimiento de todos los pasos que conlleva un proceso de selección que va más allá del tipo de reclutamiento, Alles (2010) explica de una manera clara y concisa cual es el sistema que debe existir de inicio a fin para efectuar de forma significativa la estrategia de gestión del talento humano. Posteriormente a la planificación efectuada por el CEO por sus siglas en inglés Chief Executive Officer, que se refiere al director ejecutivo de la empresa solicitada, se necesita de una solicitud de empleo que recaude los datos básicos del candidato como archivo fundamental del análisis de información para adjuntar en la base de datos, para dar inicio a la búsqueda precisa de lo que requiere la empresa, es fundamental trabajar con un descriptor y perfil de puesto que oriente sobre las características, habilidades y competencias laborales que requiere la vacante a cubrir y las destrezas que debe cumplir el postulante para desarrollar efectivamente las funciones, seguidamente se puede indagar en el historial y expediente para tomar en cuenta a un colaborador que cumpla con el perfil; de ello depende el tipo de reclutamiento que se ejecute.

Se consideran los medios de convocatoria para la recolección de papelería, posteriormente a evaluar el curriculum vitae, se descartan los que no cumplan con el requerimiento del perfil y se consideran las entrevistas como filtros para llegar a los candidatos más aptos al puesto, para así continuar con la evaluación psicológica a través de la aplicación de una batería de pruebas psicométricas como fines de adaptación psicoemocional que benefician a la empresa. El siguiente

filtro descarta y selecciona a los candidatos que llenen por completo los requisitos y se continua con la elaboración de informes en donde se presenten todos los resultados de los pasos anteriores y la explicación clara de porque son los candidatos más oportunos para la posible contratación. Después la responsabilidad la toma el director ejecutivo o encargado, al momento de presentarlos y efectuar los filtros considerados que necesite para seleccionar al que cumpla los entandares que requiere la vacante.

En cuanto al proceso de selección Ventura y Delgado (2012) concuerdan con que se necesita la aprobación de los directores y de quienes dirigen la empresa en general para tomar decisiones sobre lo que la organización necesita y efectuar un presupuesto al departamento de recursos humanos para la ejecución de cada paso y filtro para la selección del candidato. Para ello también es fundamental que se pueda trabajar con formatos que delimiten el descriptor de puesto que no es más que los aspectos generales que se requieren para el área de trabajo y con el perfil de puesto que son las características esenciales que necesita presentar la persona, todo ello se formula a base de la reunión con la persona solicitante. Seguidamente se comienza juntamente con el departamento de marketing a establecer de forma resumida y atractiva la convocatoria que puede utilizar medios digitales y físicos con delimitaciones de zonas, áreas y lugares estratégicos; al recolectar expedientes se desechan los que no califican según los formatos y los que se aprueban pasan el filtro de análisis de documentación para la entrevista de primer contacto que es la llamada directa.

En este paso los autores hacen una aportación que no concuerda con Alles (2010), debido a que, para acortar el tiempo, la implementación de mayores filtros en las entrevistas descarta a quienes no tengan las características necesarias y no hacen que el proceso sea desgastante y puedan enfocarse objetivamente en los postulantes prometedores. Ellos proponen aplicar pruebas psicotécnicas que evalúe las aptitudes requeridas, pruebas profesionales de habilidades específicas relacionadas al puesto, método in Basket que es la realización de un ejercicio según las competencias laborales que deba desarrollar, role playing defender su posición ante una vacante, sirve como estrategia para evaluar la actitud. Con ello se hace la verificación de las referencias personales y profesionales al indagar motivos y salarios, para finalmente realizar la entrevista personal como última prueba para constatar información y analizar de forma verbal y no verbal la veracidad de lo que proyecta el candidato para tomar la decisión de una posible contratación.

En la misma línea de información se menciona que en la actualidad una gestión de talento humano requiere de una considerable inversión económica y de tiempo, sin embargo, conforme la evolución y las actualizaciones de nuevas estrategias, técnicas y métodos garantizan optimizar recursos que beneficien la capacidad productiva de la empresa. Diaz (2013) aporta una nueva herramienta que innova la forma de evaluar competencias durante el reclutamiento, lo cual llama assessment Center o Centro de Evaluación, este es un ejercicio oportuno que analiza al candidato después de cumplir satisfactoriamente con los primeros filtros en una situación individual o de grupo según el puesto que solicita optar, con escenarios simulados, problemáticas a resolver o alguna posición a la que aspire ocupar. Esto facilita al reclutador observar y verificar la efectividad de acercamiento a las competencias que se requieren de forma completa sobre las funciones precisas que intervienen en el cargo laboral. Técnicas como estas comprueban el conjunto de aptitudes, destrezas, motivación y talento que la persona posee, acorta los pasos del proceso lo que disminuye el tiempo y recursos económicos y afianza la efectividad de la gestión del talento humano.

Todo proceso de selección difiere según el tipo de empresa, tamaño, si cuenta con sucursales y de quien solicite el reclutamiento, pese a la evolución que se ha logrado con el paso del tiempo en el mercado laboral no toda organización cuenta con un sistema de selección, algunas desconocen el proceso que debe llevarse y no tiene relación con un departamento o área de talento humano, otra de las situaciones que se presentan es que no tiene la efectividad de trabajar con un profesional en psicología industrial que pueda ejecutar una planeación para la atracción del recurso humano ya sea interno o externo. Por lo que comúnmente hay empresas que trabajan a través del contexto administrativo para cubrir vacantes.

No obstante, los autores mencionados hacen énfasis en la importancia que tiene dicho proceso y herramientas involucradas debido a la efectividad que obtienen las empresas con los resultados de una buena planificación para la metodología de selección; cabe resaltar que implica un parámetro de tiempo, de recursos tanto económicos y materiales que son a largo plazo una inversión para encontrar un colaborador que aporte al desarrollo del servicio que presta la organización y a la productividad. Todo este sistema es necesario cumplirlo paso a paso como lo indican los autores, puesto que reduce errores y minimiza el porcentaje de efectos de las malas contrataciones que pueden originarse si no se es objetivo con las necesidades que se presentan institucionalmente.

La importancia de describir estos procesos que intervienen en la selección de personal que ocurre hoy en día es una brecha a nuevos conocimientos que pueden tomarse en cuenta para una nueva metodología que trabaje en conjunto con la estrategia del mercado laboral, pero sin disminuir el valor, conocimiento, habilidades, capacidades, destrezas y motivación de cada colaborador para posicionar a la empresa en un estatus relevante.

La inversión en general que se otorga al proceso de selección debe tomar en cuenta las competencias laborales que se requieren al momento de buscar a los candidatos esenciales, esto se refiere a la evaluación de capacidades específicas que deben observarse en cada candidato que se acerque al perfil de las vacantes disponibles. Con relación a ello, Alles (2010) menciona que al momento de ejecutar un plan estratégico es fundamental evaluar competencias, puesto que según el mercado laboral ya no existe margen para el error y descenso dentro de la competitividad, lo cual destaca el interés de recluir personas con ambición al éxito personal y organizacional, que sean fieles a la filosofía de la institución a la que vayan a pertenecer para lo que no se sobrevalora una contratación de personas jóvenes o universitarios con alto promedio sino personas capacitadas con gran talento.

Resalta claramente que la selección por competencias laborales no depende solamente de la persona y su capacidad intelectual, en ello interviene una conjugación entre el conocimiento, la competencia que abarca habilidades y destrezas; y la motivación, a esta última hace un énfasis debido a lo necesario que es encontrar un colaborador motivado que posea un estímulo interno para lograr metas y buscar el éxito a través de acciones propias. Una persona con las características anteriores es más fácil en captar la atención de quien lo evalúa, pues la actitud positiva es uno de los aspectos que no se puede fingir y que genera mayor empatía durante el proceso de selección.

Smith y Kosslyn (2010) con referencia a la motivación hacen un énfasis necesario en el apartado de la relación que esta tiene con el trabajo y como ayuda a potencializar todas las competencias laborales que un colaborador posee ya sea en cualquier puesto de la empresa. Pues a diferencia de Alles mencionan que no puede existir un elemento que no tenga una actitud motivadora ya que la motivación en el campo laboral abarca la emoción y sentimiento que se proyecta a través del comportamiento, el dominio de retención y memoria, y el estado de ánimo que prevalece en cada

acción que ejecute en el puesto. Existen dos tipos de motivación que mantienen una línea de unión, la intrínseca que es una habilidad de la persona para estimularse internamente y efectuar su motivación desde sus propios recursos; y la extrínseca que cuenta con las acciones externas de factores sociales o ambientales que influyen positivamente en el individuo.

Como elemento principal de la productividad de la empresa, el colaborador debe obtener un nivel considerable de estimulación para que inyecte en sus funciones y compañeros un ambiente profesional que ayude con su desarrollo positivo y que facilite el crecimiento efectivo, no obstante la motivación no depende únicamente de él, puesto que los autores también hacen referencia a la importancia que la organización debe de tener para facilitar recursos y un ambiente agradable que aporte incentivos para que todo el personal proyecte un comportamiento adecuado y un estado de ánimo dinámico que beneficie sus objetivos personales con impacto en la misión de la empresa.

La relevancia que tiene la motivación en cuanto a las competencias laborales puede ser un factor importante y esencial para cualquier institución, respecto a lo que Alles (2010) menciona en su literatura, es una realidad que actualmente se visualiza en el mercado laboral, no se requiere solamente de un elemento que sea joven y que tenga un recuso intelectual alto, se necesita más que eso para garantizar que el candidato pueda ser significativo para algún puesto, se debe considerar en el proceso de selección que la persona cumpla los requisitos pautados según la planificación y pueda comprobarse a través de los filtros el conocimiento, las competencias requeridas y la motivación por medio de su comunicación verbal y no verbal. Lo cierto es que muchas empresas comúnmente son blanco de críticas por la atención que prestan o la forma no adecuada de dirigirse al cliente, lo que desenfoca el punto principal de la organización que es el servicio que prestan, como decían Smith y Kosslyn (2010), la importancia de que al momento de buscar y contratar se evalúe la motivación y la actitud del postulante, dará a la institución un talento humano con habilidades positivas de beneficio a la productividad y proyección, que a través de constantes y adecuadas capacitaciones, un ambiente agradable y frecuentes supervisiones objetivas puede incrementar el estímulo y la satisfacción del personal en sus funciones, sobre todo de quienes se dedican a mantener una relación cercana con los clientes.

Cabe destacar que, aunque cada empresa tiene una misión y visión específica enfocada en el servicio que presta, en términos generales todas requieren del primer contacto con la población estratégica, por lo que la atención al cliente es un área que debe considerarse como fundamental para el acercamiento y confiabilidad de los consultantes o consumidores. Las competencias laborales que influyen respecto a este tipo de puestos deben ser analizadas desde un inicio y evaluar precisamente aquellas que puedan diferenciar las capacidades en los diversos puestos, es decir, un colaborador que desempeña la función de atención al cliente es distinto a alguien que trabaja desde un área de producción o un cargo de gerencia; por lo tanto, existen diversas clasificaciones de aptitudes que deben ser tomadas en cuenta al momento de ejecutar un proceso de selección.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) al respecto menciona que las competencias laborales no son solamente una línea de habilidades que pueden visualizarse superficialmente y que todos deben poseer de la misma manera, pues destaca que cada profesional se distingue por algún conjunto o divisiones que existen según la gestión que desarrolla, en el caso del servicio de atención al cliente por ejemplo tiene habilidades muy precisas como la polivalencia que busca el dominio en diferentes tareas dentro del mismo puesto, por ello al momento de iniciar el reclutamiento acordado es vital tomar en cuenta desde un inicio cuáles son esas destrezas esenciales que necesitan los reclutadores identificar al momento de evaluar y tener el contacto con los solicitantes para posteriormente potencializarlos y promover el crecimiento en el área. INTECAP considera que existen clasificaciones que ayudan a registrar de una forma más comprensible las aptitudes que son necesarias en el campo laboral que pueden variar según el servicio que necesiten ofrecer, las cuales se necesitan trabajar objetivamente para una mejor organización interna con el personal y que facilite en un tiempo determinado evaluaciones de desempeño como registro de la efectividad que se tiene en las áreas, departamentos y empresa en general. Menciona las competencias básicas, las cuales delimitan a las habilidades que se aprenden desde el contexto académico, como la comprensión numérica, la escritura, lectura y fluidez en la comunicación, estos conocimientos generalmente son precisos que todo colaborador los domine, debido al hecho de que dentro de una empresa todo gira alrededor de cifras y razonamiento lógico pero principalmente de la comunicación, línea que mantiene en equilibrio todas las jerarquías y posiciones dentro de la organización, y más aún en el área de atención al cliente que es donde se necesita proyectar conocimiento de toda funcionalidad que el consumidor debe conocer.

Así mismo toman protagonismo las competencias genéricas o transversales que también necesitan los colaboradores desarrollar sin importar el puesto, estas a comparación de las anteriores pueden no ser dominadas por todas las personas, pues requiere de la adaptación y ambiente en donde se desenvuelva según la experiencia solicitada. Para una mejor fluidez y productividad en la posición de trabajo, la capacidad de trabajar en equipo, la innovación, servicio, disciplina, dominio técnico y responsabilidad suelen ser competencias indispensables en las organizaciones. Como todo puesto de trabajo que se desenvuelve en una estructura industrial, se exigen conocimientos específicos, habilidades y destrezas claras y objetivas conforme al lugar de desarrollo que necesita cubrirse, algunas especificaciones requieren de una educación superior determinada a la funcionalidad, regularmente de ello es que parte el requisito de experiencia laboral, pues se demanda que la persona conozca previamente todo lo que involucra el desempeño de la vacante para evitar gastos o recortar tiempo en la adaptación del nuevo colaborador, en el caso de una persona en el área de atención al cliente se evalúan completamente las competencias determinadas al servicio que presta y las habilidades que debe desempeñar si estuviera en el cargo.

Gonzales (2013) por su parte, sostiene que solo existen tres clasificaciones de competencias y son genéricas sin distinción de un puesto gerencial, directivo, de servicio o asistencia. Estas se comprenden en la competencia del aprender a ser, que abarca el comportamiento y actitud que figura en la persona y su forma de desenvolvimiento y adaptación ante circunstancias, aclara que son habilidades no adquiridas sino modificadas según experiencias personales; la competencia del saber, que se centra en la forma autodidacta que trabaja los conocimientos del individuo referente al puesto, ambición ante la constante preparación para satisfacer necesidades básicas que exija el área de trabajo en la organización; y la última que se enfoca en el saber hacer pues es la acción de las anteriores de forma real en la ocupación que desea desarrollar, momento en que el reclutador identifica las aptitudes necesarias que requiere el descriptor y perfil de puesto en el postulante como recursos esenciales de adquisición para cubrir la vacante solicitada.

Como bien lo mencionan los autores, las competencias en un puesto de trabajo son esenciales y fundamentales para el desarrollo y correcto funcionamiento, sin embargo, no todas las ocupaciones requieren del mismo conjunto de habilidades y capacidades, cada uno busca una clasificación o nivel distinto, aunque todos los colaboradores precisan de las competencias básicas. En el caso de

la atención al cliente, que es el área de trabajo que enlaza la empresa y a la población de consumidores, como ya se ha expuesto requiere de las competencias generales, que evalúan las destrezas numéricas, de lectura, escritura y comunicación, puesto que según la metodología de acción se necesita de apuntes, llamadas, bases de datos y la constante interacción con jefes de departamento y persona solicitante, por mencionar algunas.

En el marco de competencias genéricas concuerda con lo que es una competencia de saber hacer, y es que, no basta solamente del conocimiento principal que toda persona posee en el contexto académico, sino que hay aspectos que deben llevarse paralelamente para mantener un estado de neutralidad, de relaciones interpersonales adecuadas que beneficien oportunamente el ambiente y clima de todo el personal. Las competencias que se deben fortalecer constantemente sobre todo en un espacio o departamento en donde la acción sea monótona, de jornadas laborales largas y cansadas, y que tenga interacción con diversidad de personalidades como lo son los clientes y en algunos casos los proveedores que varía el estado de ánimo y comportamiento; es el trabajo en equipo, la motivación, disciplina, conocimiento del puesto y relaciones humanas.

Al momento de aplicar un proceso de selección es sumamente importante centrarse en esas competencias desde el inicio de la planificación, y es que si aspectos como esos pasan a segundo plano y se enfoca solamente en lo que menciona la documentación por la prisa de cubrir la vacante, incrementa el efecto de malas contrataciones y eso incurre en que al momento del periodo de prueba el seleccionado no cuente con los recursos para desempeñar efectivamente las funciones y la empresa pierda en su inversión económica y de tiempo.

La verdadera importancia de la gestión del talento humano a través de las competencias laborales va más allá de un mercado laboral actual, más bien es la efectividad que trae su metodología, así como lo menciona Jiménez (2013) pues resalta que el proceso para la contratación de nuevo talento humano no es solo la comprobación de experiencia académica y profesional, ni el grado de superación educativo que ostenta; es el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, motivación y oportunidad que juegan en relación a un beneficio importante para la organización en la que desean ingresar. Esto garantiza que el candidato tiene las herramientas necesarias para ingresar y adaptarse en poco tiempo a la forma de trabajo, a los demás

colaboradores, funciones y objetivos empresariales, así mismo como la facilidad para fortalecer, aceptar y potenciar nuevos recursos que vayan enfocados a cumplir la misión y visión filosófica general.

Teoría que Iglesias, Tejedo y Lobato (2010) descartan ya que definen que los sistemas tradicionales de reclutamiento generan menores costos y agilizan el tiempo de contratación, se enfocan en el hecho de que todas las empresas al momento de presentar vacantes en diversos puestos tienen el principal objetivo de cubrirlas en la brevedad posible para no interrumpir la productividad, lo que se centra en el proceso de selección según la necesidad que se observa dentro de la organización y se descarta un plan en donde se involucren los directivos, gerentes y jefes de área puesto que ello requiere una inversión de tiempo que al final puede utilizarse en el reclutamiento.

Esta información muestra lo significativo que es actualizarse y tener un profundo conocimiento sobre las metodologías que se implementan en el mercado laboral y como cada organización la adapta a beneficio propio. En la actualidad toda empresa mantiene un sistema que le beneficie en tres aspectos, en lo económico, en factor tiempo y productividad; en el momento en que se habla de este último se hace un énfasis en el personal y en cada colaborador que conforma la planilla laboral por el hecho de que son pieza imprescindible para que una organización se mantenga dentro de la competitividad industrial. Por lo tanto, si se enfoca en el personal que trabaja en el área de atención al cliente, es vital que los colaboradores desempeñen las competencias específicas que se requieren para que la comunidad se sienta conforme, cómoda y satisfecha con el servicio que la empresa presta.

Vivanco (2012) por su parte, menciona que competencias como la accesibilidad, la capacidad de respuesta al solicitante, los valores que proyecta la empresa, la credibilidad y confianza por parte de la información que se brinda, la profesionalidad y calidad de servicio que solo una persona calificada puede prestar, y sobre todo la empatía que encierra actitud, motivación y conocimiento, son habilidades fundamentales que trabajan los profesionales en comunicación y que proyectan el talento humano de atención al cliente. Para lograr la identificación de las mismas, las buenas prácticas que deben tomarse en cuenta desde que se observa la necesidad de cubrir el puesto ya sea por dada de baja, transferencia, promoción o nueva creación, es la planificación de forma

estratégica para su proceso de selección, formatos de guía para buscar el perfil idóneo del candidato, el profesional o colaborador que dará la inducción, las herramientas que necesita conocer y dominar acerca del puesto de atención al cliente y la familiarización con el sistema de trabajo, reducirá cualquier posibilidad de error en la contratación.

De ello parte lo indispensable que es identificar las competencias laborales significativas en áreas de trabajo como la de atención al cliente.

Realmente no todas las organizaciones en un cargo como el ya mencionado efectúan una gestión de talento humano por competencias y se basan en el método tradicional para la selección del candidato, esto puede generar en el periodo de prueba correr el riesgo de una poca adaptación en la capacidad del colaborador dentro del puesto para tratar con los clientes, y encontrar debilidades en la comunicación, empatía, credibilidad, responsabilidad, proyección de valores y en algunos casos la falta de conocimiento sobre la organización a la que pertenece situación que perjudica directamente la relación empresa-consumidor.

Con la información expuesta de los autores se puede comprobar la importancia de un proceso de selección basado en competencias y la seriedad de trabajar conforme a las exigencias del mercado laboral, incluir nuevas metodologías y avocarse a profesionales que puedan ejecutarlas y plantearlas correctamente. Claramente no debe olvidarse pese a toda la innovación y sistemas con nuevas metodologías que se han documentado, que el capital con más valor y el encargado de llevar a la empresa al éxito esperado es el colaborador.

## VI. CONCLUSIONES

- Los resultados se enfocan en que, el proceso de selección que interviene en el ámbito laboral actual genera el éxito en la productividad de cada organización ya que las metodologías que se aplican influyen fundamentalmente en la elección del talento humano favorable para la empresa, razón por la que se describe la efectividad de iniciar con la elaboración de una planificación funcional de las necesidades y la adecuación de formatos sobre el perfil específico requerido del postulante; seguidamente se utilizan estrategias para la atracción del talento y la revisión de documentación para lo cual hoy en día se hace uso de redes sociales que facilitan la convocatoria y contacto directo. Posterior a ello se implementan distintas herramientas innovadoras para evaluar las competencias laborales como el assessment center, role playing o método in Basket, las cuales son nuevas adaptaciones de estrategias industriales que permiten acortar la prolongación del procedimiento y garantizar el cumplimiento de las aptitudes solicitadas según los resultados de estas y de las evaluaciones oportunas para la indagación de información.
- Se observa en la documentación recolectada por medio de la revisión sistemática que existe una diversidad de competencias que deben tomarse en cuenta al momento de desempeñar el cargo de atención al cliente dentro de una organización, y la importancia de que la empresa trabaje con un sistema de evaluación sobre las habilidades, conocimientos y talento que se requieren como recursos para garantizar el bienestar del personal en el área, una buena interacción en la estructura interna y una productividad alta. Por lo que, habilidades que mencionan los autores como la accesibilidad, la polivalencia, la capacidad de respuesta a través de una buena inteligencia emocional, la representación de los valores que proyecta la empresa, la credibilidad y confianza con base en la información que se otorga, el profesionalismo, la calidad de servicio y la empatía, son competencias laborales claves que deben poseer los postulantes al puesto, sin mencionar que deben tener una actitud de servicio positiva y motivante para mayor proyección de satisfacción del consumidor.

- Finalmente, la investigación logró documentar literatura científica, verídica y comprobada para descubrir la importancias de las variables, proceso de selección el ámbito laboral actual y competencias laborales en puestos de atención al cliente, y como favorece la información al contexto industrial actual, puesto que la idea principal de ser por tipo exploratorio es la profundización del contenido como uso relevante ante nuevas fuentes de estudio que permitan una ampliación a nuevas teorías, hipótesis o preguntas. Como resultado se pueden percibir diversos puntos de vista en investigaciones y en argumentos que aportan a la estructura empresarial real un enfoque en cuanto a la importancia de implementar un proceso de selección por competencias laborales, ya que ante nuevas metodologías garantizan el reclutamiento de personas que dispongan del conocimiento, habilidades y motivación que proyecte el talento necesario para efectuar un desempeño que incremente la productividad empresarial con una inversión de resultados a corto plazo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). *Selección por competencias* (1ª ed.) México : Granica.
- Chan, L. (2017). *Gestión de recursos humanos en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Chan-Lisbeth.pdf>.
- Díaz, J. (2012). Selección de personal en una empresa. *Emprendices*, octubre, pp.8. Recuperado de <https://www.emprendices.co/seleccion-de-personal-en-una-empresa/>.
- Díaz, M. (2013). *Assessment Center. Paso a paso*. Barranquilla, Colombia: Psicom editores
- Frías, P, y Soto, A. (2018). *Selección de personas en organizaciones: aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas*. Santiago de Chile : uah ediciones.
- Fernández, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. España: Septem ediciones.
- Gan, F, y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*: España: Díaz de Santos.
- Gándara, N. (2019). ¿Contratar personal a través de redes sociales? (estas son las ventajas y desventajas). *Prensa Libre*, mayo, pp. 27. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-contratar-personal-a-traves-de-redes-sociales-ventajas-y-desventajas/>.
- García, L. (2012). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la Empresa Minera Entre Mares de Guatemala, S.A.* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional, Jutiapa. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Garcia-Leydi.pdf>.
- García, C. (2016). Consejos para los reclutadores de alto volumen. *Recursos Humanos*, septiembre, pp. 13. Recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/09/23/consejos-los-reclutadores-alto-volumen/>.
- Gonzales, A (2013). *Métodos de compensación por competencias; (2ª ed.)*. Barranquilla, Colombia: ECOE
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción al personal* . Mexico: El manual moderno .
- Guerrero, C. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Elsevier*, Vol. 58, núm. 1, enero-marzo, pp. 251-288. Recuperado de

<https://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-articulo-un-analisis-gestion-por-competencias-S0186104213712051?referer=buscador>.

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Herrera, A. (2015). *competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus San Roque González De Santa Cruz, Huehuetenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>.
- Iglesias, M., Tejedo, J. y Lobato, F. (2010). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S. A
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2010). *Desarrollo de la formación ocupacional*: Guatemala : INTECAP.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*: España: Díaz de Santos.
- López, S, y Ruíz, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación .
- Olivares, S, y González, M. (2015). *Psicología del trabajo*. México: Grupo editorial patria.
- Ramos, K. (2012). La importancia de las competencias laborales. *Consultoría*, noviembre, pp. 9. Recuperado de <https://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sandoval, F. y Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, diciembre, pp. 11-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932002.pdf>.
- Smith, E. y Kosslyn, S. (2010). *Procesos cognitivos: modelos y bases neurales*. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Soto, S. (2014). *Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Escuintla Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Soto-Sucely.pdf>.

- Ventura E. y Delgado S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ediciones paraninfo. España.
- Vivanco, F. (2012). *Módulo de Atención al cliente*. Bolivia: Escuela de capacitación de conductores profesionales.
- Werther, W, y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos* (7ª ed.) México: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Workmenter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. España: Workmenterbuen trabajo.