

Principales competencias y modalidades de evaluación requeridas en los procesos de selección de personal en el mercado profesional

Colaboradora: Mirella Silvana Flores Unzaga

Introducción

La presente investigación se centra en las principales competencias que se solicitan en los procesos de selección de personal en el mercado profesional y las diversas modalidades de evaluación a las que recurren durante el proceso.

En este sentido, los hallazgos encontrados en este estudio adquieren principal fundamento en que en la mayoría de los casos esta información se obtuvo de entrevistas con personas representantes de Recursos Humanos de organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, las cuales se configuran como las empresas líderes en sus respectivos sectores.

Así mismo, se ha podido observar en el transcurrir de los años que este tipo de organizaciones adoptan prácticas y técnicas de evaluación en los procesos de selección de personal similares; y a su vez, sirven de modelo para otras organizaciones grandes y medianas para nuestro medio.

Como antecedentes se tienen los estudios de Claux, Luyo, Solano y Young (2001) y Gukusuma (2007). La primera investigación estuvo conformada por una muestra de 34 empresas y la segunda por 29 compañías, las cuales en su mayoría coinciden con las 36 empresas que participaron de la presente investigación.

Por tal motivo, resulta relevante resaltar los descubrimientos más significativos de estas investigaciones para posteriormente poder discutir qué aspectos se mantienen estables a lo largo del tiempo y cuáles difieren en el transcurrir de los años.

En la investigación realizada por Claux, Luyo, Solano y Young (2001) se encuentra que las competencias que priorizan las empresas son liderazgo y trabajo en equipo, continuando con las habilidades de comunicación y la creatividad e innovación.

Con respecto a las competencias preferidas por rubros, se encuentra que en el sector Banca prevalece la iniciativa, continuando con el liderazgo, el trabajo en equipo y la orientación a la calidad en el servicio. En cuanto a la Construcción, predomina el liderazgo y el trabajo en equipo. En Telecomunicaciones se prepondera el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y las relaciones interpersonales. Con respecto a las Consultoras gerenciales y contables se prefieren las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y ética e integridad. En las empresas de producción de bienes de consumo masivo resalta el liderazgo, seguido del trabajo en equipo, y las habilidades de comunicación, entre otras. Finalmente, en el sector Tecnología e Informática las principales competencias que se buscan son liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, iniciativa y capacidad de análisis (Claux et al., 2001).

En relación a los métodos de evaluación en el proceso de selección de personal se encuentra que la totalidad de las empresas utilizan la entrevista. A su vez, casi la totalidad de ellas recurren además a evaluaciones psicológicas y a la evaluación curricular (Claux et al., 2001).

En el estudio posterior realizado por Gukusuma (2007) se halla que las competencias más solicitadas por las compañías en general son el trabajo en equipo y la innovación y/o creatividad, seguidos del liderazgo, la iniciativa y la comunicación eficaz. A continuación se encuentran la responsabilidad y la orientación al cliente.

También se halla que según las competencias más solicitadas por sectores, en el rubro Consultoría de negocios la que resalta es el trabajo en equipo, seguida por las relaciones interpersonales, la comunicación eficaz, la responsabilidad y el juicio profesional. En las empresas Productoras de bienes de consumo masivo se destaca también el trabajo en equipo, pero acompañado por la capacidad analítica. En cuanto al sector Banca se prioriza la orientación al cliente, el trabajo en equipo y la innovación y/o creatividad. Finalmente, en el rubro Tecnología, informática y telecomunicaciones también resalta el trabajo en equipo y la creatividad (Gukusuma, 2007).

En cuanto a las competencias técnicas, si bien casi el 80% de las empresas tiene como requisito el saber el idioma inglés, hay casi un 90% de ellas que refieren que no resulta indispensable el contar con conocimientos informáticos. Así mismo, en relación a las modalidades de evaluación utilizadas, se encuentran la entrevista, la evaluación curricular y la evaluación psicológica (Gukusuma, 2007).

De este modo, se puede observar que el orden en que se priorizan las competencias, tanto de manera general como por rubros es algo que no se ha mantenido estable en el tiempo.

Por esta razón, ante la importancia de discriminar las competencias más valoradas para las empresas y las principales modalidades utilizadas en los procesos de selección surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales competencias y modalidades de evaluación en los procesos de selección de personal en el mercado profesional?

En este sentido, los objetivos que se plantean para la presente investigación son:

Objetivo general

- Estimar las competencias más solicitadas y las modalidades de evaluación más utilizadas en los procesos de selección de personal en el mercado profesional.

Objetivos específicos

- Identificar las competencias más solicitadas por las empresas.
- Identificar las competencias más demandadas según cada rubro.
- Identificar los conocimientos adicionales requeridos por las empresas.
- Identificar las modalidades de evaluación más utilizadas en los procesos de selección de personal.

Metodología

El presente estudio corresponde a un nivel de investigación descriptivo, ya que su objetivo es describir las principales competencias y modalidades de evaluación a las que se recurre en los procesos de selección de personal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

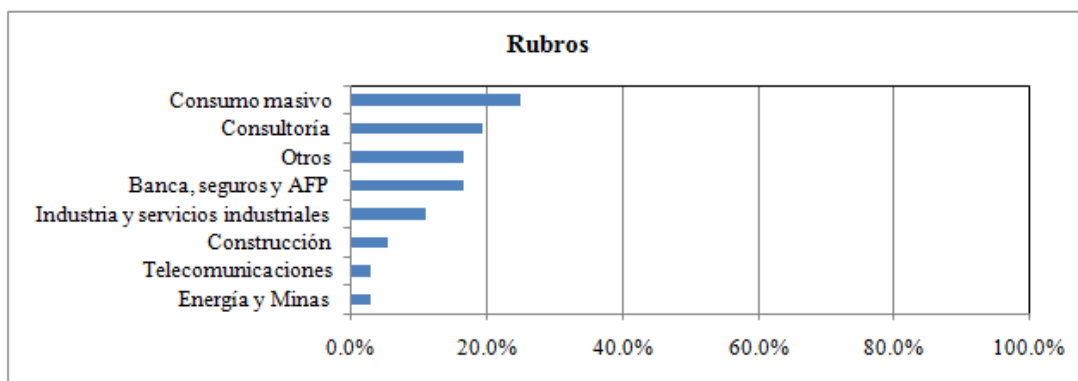
El diseño utilizado es no experimental, ya que se recoge la información y se estudia el comportamiento de los datos en su contexto natural sin manipular intencionalmente las variables de estudio. La investigación es a su vez de tipo

transeccional, dado que los datos han sido recogidos en un determinado momento a través de una única aplicación a cada empresa (Hernández et al., 2006).

Muestra

La muestra se encuentra conformada por 36 empresas nacionales e internacionales, con liderazgo en sus sectores de actividad y por tal motivo se configuran como representativas de sus rubros. El muestreo es de tipo no probabilístico-accidental. Es no probabilístico porque todos los miembros de una población determinada no tiene la misma probabilidad de ser seleccionados y de formar parte de la muestra; y accidental, ya que este tipo de muestreo se caracteriza por utilizar aquellos sujetos que están disponibles y al alcance del investigador (Kerlinger y Lee, 2002).

La muestra final quedó conformada por 36 empresas que participaron en la Feria de Trabajo 2009 organizada por la Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú pertenecientes a diferentes rubros, tales como Producción y comercialización de bienes de consumo masivo (n = 9, 25%), Consultoría (n = 7, 19.4%), Banca, seguros y AFP (n = 6, 16.7%), Industria y servicios industriales (n = 4, 11.1%), Construcción (n = 2, 5.6%), Energía y minas (n = 1, 2.8%), Telecomunicaciones (n = 1, 2.8%) y Otros (n = 6, 16.7%) (Anexo B).



Instrumentos

Se utilizó la *Encuesta sobre las Principales Competencias y Modalidades de Evaluación en los Procesos de Selección de Personal en el Mercado Profesional*. Fue construida especialmente para la presente investigación y está compuesta por 14 preguntas que recogen información sobre las competencias más importantes para la empresa, las modalidades de evaluación utilizadas en los procesos de selección de personal, la duración del proceso de selección, las distintas modalidades de reclutamiento, el rubro de la empresa, etc.

Procedimiento

En primer lugar se formularon las preguntas que formarían parte de la *Encuesta sobre las Principales Competencias y Modalidades de Evaluación en los Procesos de Selección de Personal en el Mercado Profesional*. Esta primera versión fue revisada y se hicieron las modificaciones necesarias para obtener la versión final que se utilizó en la aplicación propiamente dicha.

Luego se realizaron 31 entrevistas presenciales en la Feria de Trabajo 2009 y 5 encuestas vía e-mail a aquellas empresas que participaron en la Feria de Trabajo 2009 de manera virtual. Todas las empresas fueron invitadas a participar de la investigación de manera voluntaria. Así mismo, todas las aplicaciones fueron realizadas por la misma evaluadora para equiparar al máximo las condiciones de administración.

Con esta información se elaboró la base de datos y se procedió a ejecutar los procedimientos estadísticos pertinentes para responder a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

Se realizaron análisis de frecuencias para identificar principalmente las competencias más solicitadas por las empresas, para determinar las competencias más demandadas según cada rubro y para identificar las modalidades de evaluación más utilizadas en los procesos de selección de personal.

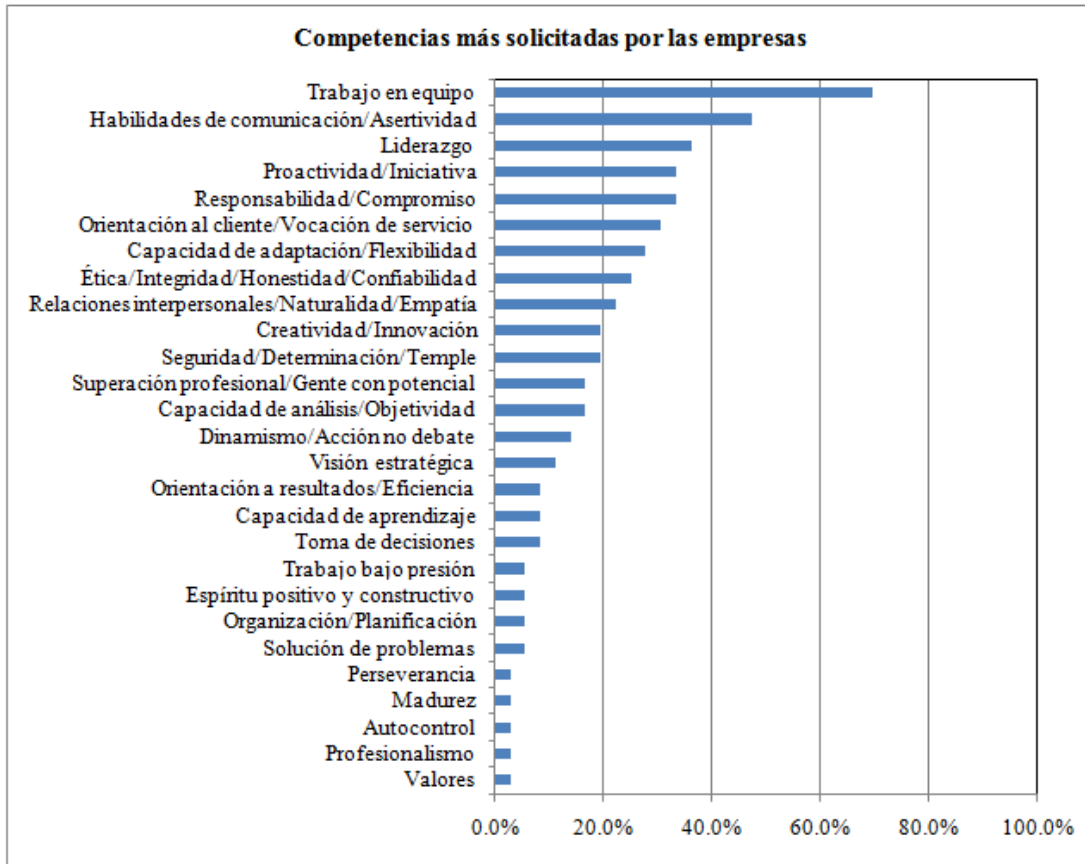
Finalmente se discutieron los resultados a la luz del marco conceptual.

Resultados

A continuación se presentan los resultados, los cuales responden a los objetivos trazados y se dividen en dos partes. La primera se refiere a las competencias más solicitadas por las empresas, tanto de manera general como por rubros; y a su vez se describen las competencias técnicas que requieren las empresas. La segunda parte corresponde a las modalidades de evaluación más utilizadas por las empresas en los procesos de selección de personal.

Competencias más solicitadas por las empresas

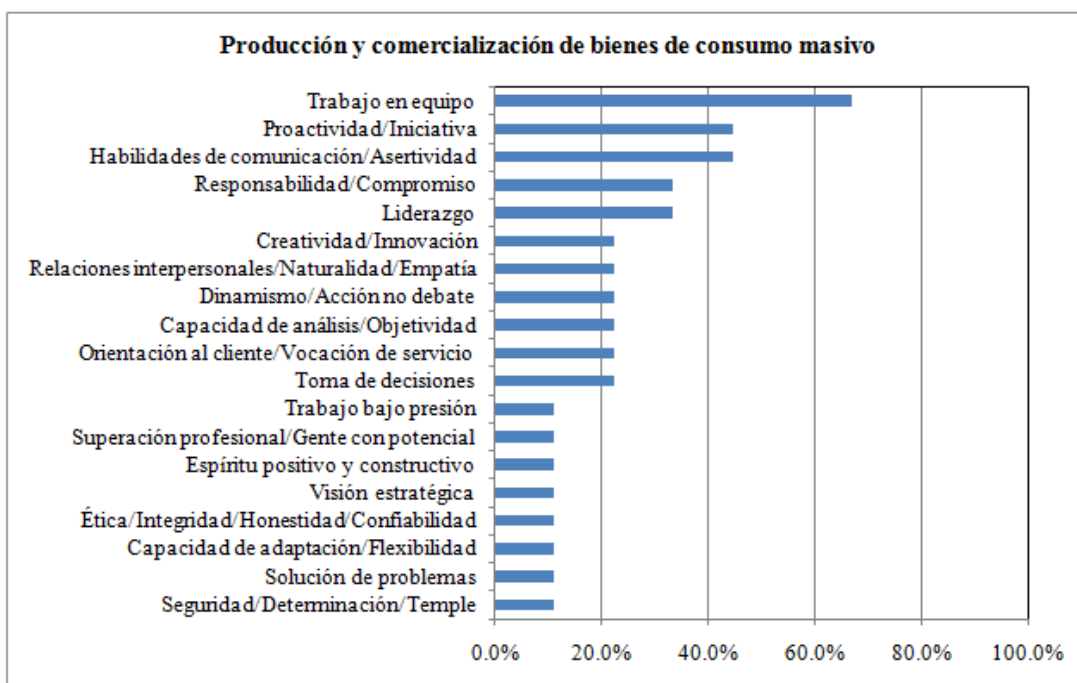
En el siguiente gráfico se puede observar que las competencias más solicitadas por las empresas en general son el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y el liderazgo. A ellas les sigue en igual proporción la proactividad e iniciativa y la responsabilidad. A continuación se encuentran la orientación al cliente o vocación de servicio, la capacidad de adaptación, la ética y las relaciones interpersonales.



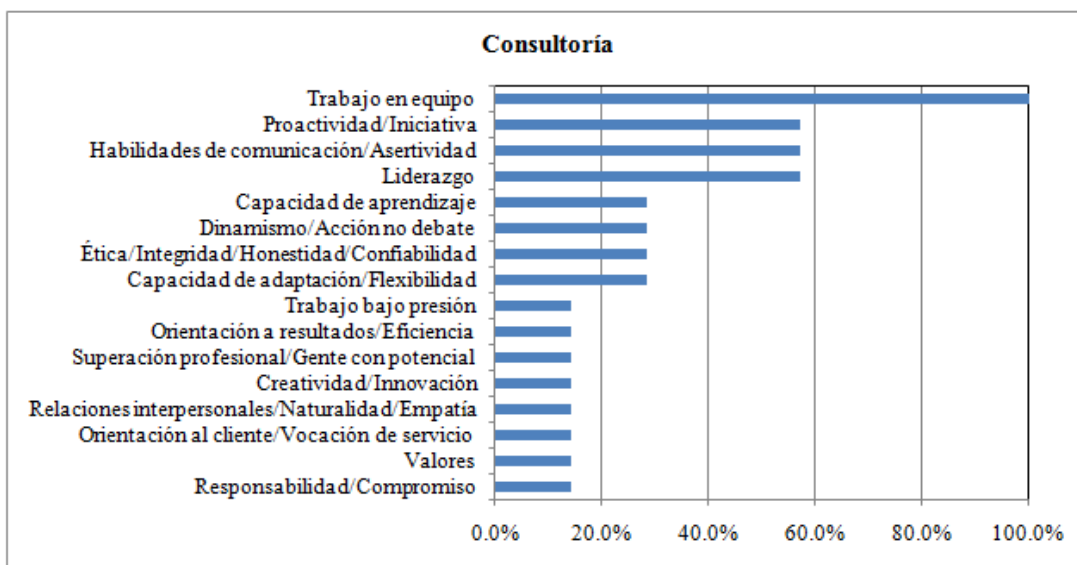
Competencias más demandadas según cada rubro

Se realizó el análisis de frecuencias de las competencias más solicitadas según cada rubro, con excepción de los sectores de Construcción, Telecomunicaciones y Energía y minas debido al limitado valor del tamaño muestral.

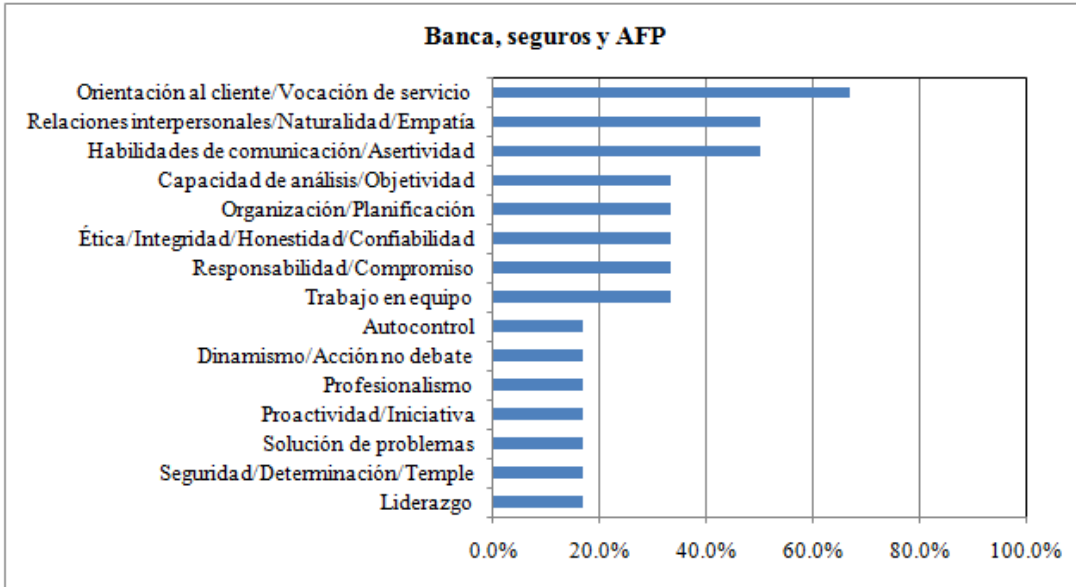
En relación al rubro de Producción y comercialización de bienes de consumo masivo se puede apreciar que, al igual que en las empresas en general, la competencia más solicitada es el trabajo en equipo. Seguidamente se encuentran la proactividad e iniciativa, las habilidades de comunicación, la responsabilidad y el liderazgo. Posteriormente se hallan la creatividad e innovación, las relaciones interpersonales, el dinamismo, la capacidad de análisis, la orientación al cliente y la toma de decisiones.



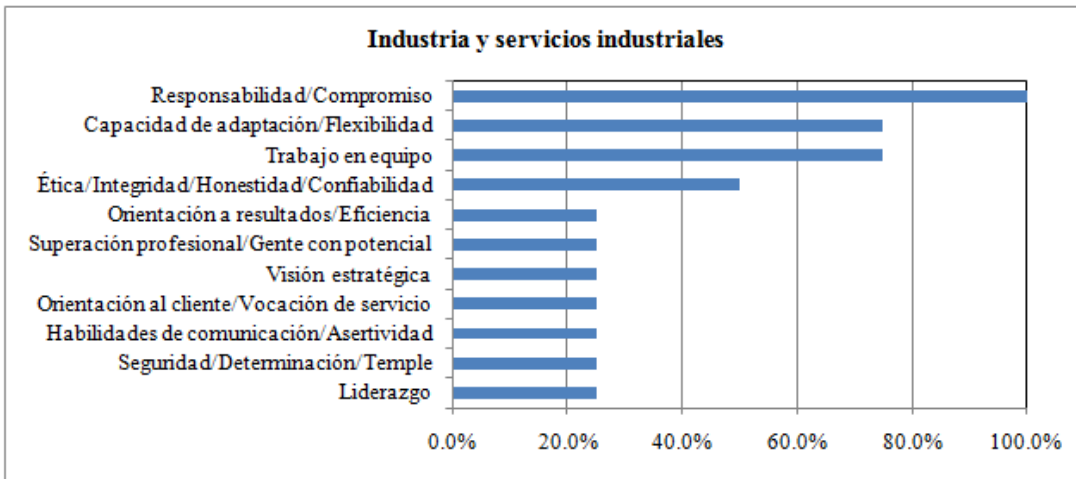
A su vez, en las empresas de Consultoría también se observa que la competencia más requerida es el trabajo en equipo. A ésta le siguen la proactividad, las habilidades de comunicación y el liderazgo. Después se encuentran en igual nivel la capacidad de aprendizaje, el dinamismo, la ética y la capacidad de adaptación.



Con respecto al rubro de Banca, seguros y AFP se aprecia un predominio por las competencias de orientación al cliente o vocación de servicio, relaciones interpersonales y habilidades de comunicación. A continuación se hallan la capacidad de análisis, la organización y planificación, la ética, la responsabilidad y el trabajo en equipo.



En las empresas dedicadas a la Industria y servicios industriales se visualiza que las competencias más solicitadas son la responsabilidad, la capacidad de adaptación y el trabajo en equipo, seguidas por la ética.



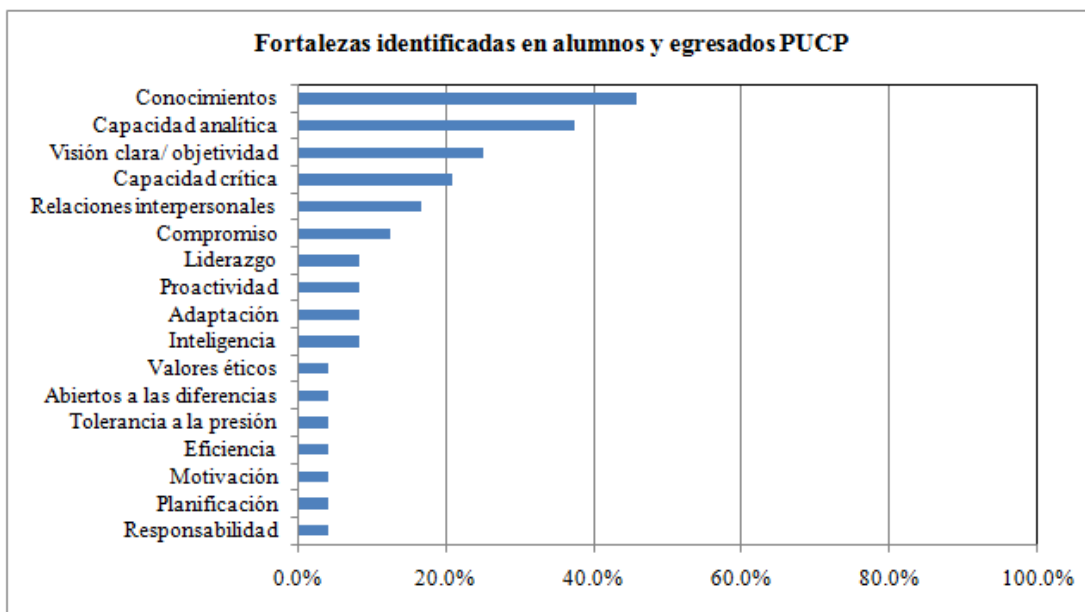
Es importante señalar que si bien el rubro de Construcción cuenta con un número limitado de empresas dentro de la presente investigación, al tratarse de empresas líderes y representativas para este sector resulta relevante mencionar la tendencia que muestran en cuanto a las competencias más demandadas. Éstas son la superación profesional, la creatividad e innovación y la orientación al cliente o vocación de servicio.

Fortalezas y debilidades identificadas en alumnos y egresados PUCP

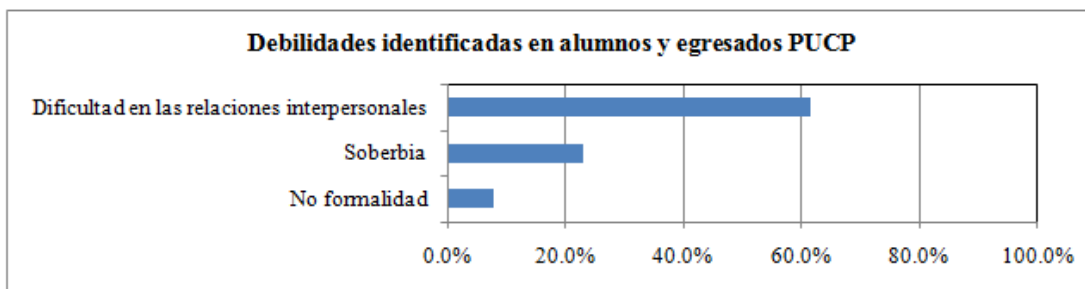
Se realizaron dos preguntas en relación a las fortalezas y debilidades en términos de competencias que podían identificar en los alumnos y egresados PUCP.

En relación a las fortalezas resaltan los conocimientos y la capacidad analítica, seguidas por la objetividad y la capacidad crítica. Posteriormente se encuentran las

relaciones interpersonales, las cuales se refieren encontrar sobre todo en las carreras de letras; y el compromiso.



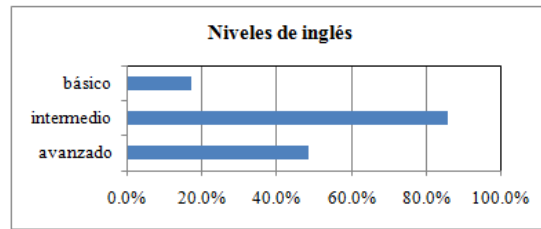
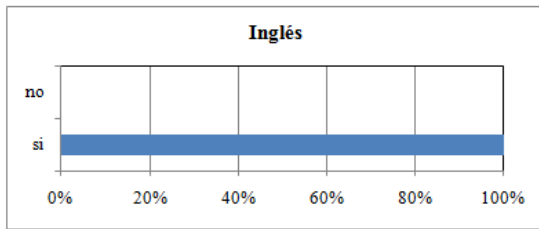
Con respecto a las debilidades se menciona en la mayoría de las empresas las dificultades en las relaciones interpersonales, caracterizadas por el retraimiento, la timidez y la falta de liderazgo, las cuales se relacionan sobre todo a los alumnos y egresados de las carreras de ciencias. Otras de las debilidades que se señalan en menor medida son la soberbia y la falta de formalidad.



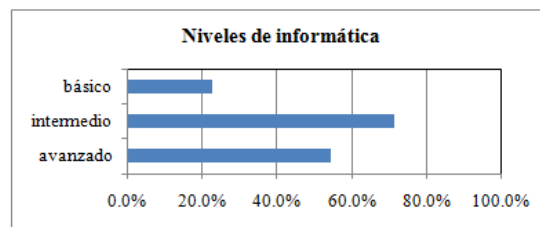
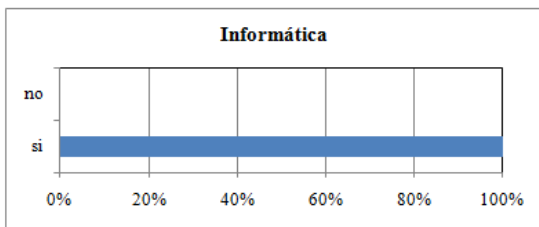
Adicionalmente, cabe señalar que se les pidió a las empresas que evaluaran al alumno y egresado de la PUCP en relación a los alumnos y egresados de otras universidades en términos de competencias y le dieran una puntuación del 1 al 5, siendo la nota promedio de 3.9.

Conocimientos adicionales requeridos por las empresas

En cuanto a otros conocimientos importantes solicitados en los procesos de selección, adicionales a los estudios universitarios, resalta claramente que la totalidad de las empresas piden el idioma inglés y que preferentemente cuenten con un nivel intermedio.



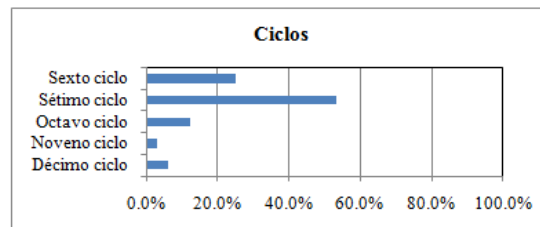
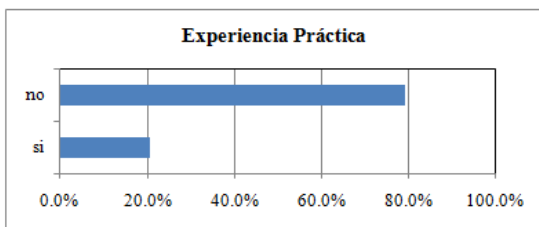
Del mismo modo, todas las empresas requieren que los postulantes tengan conocimientos informáticos, siendo también el nivel de conocimientos intermedio el más requerido.



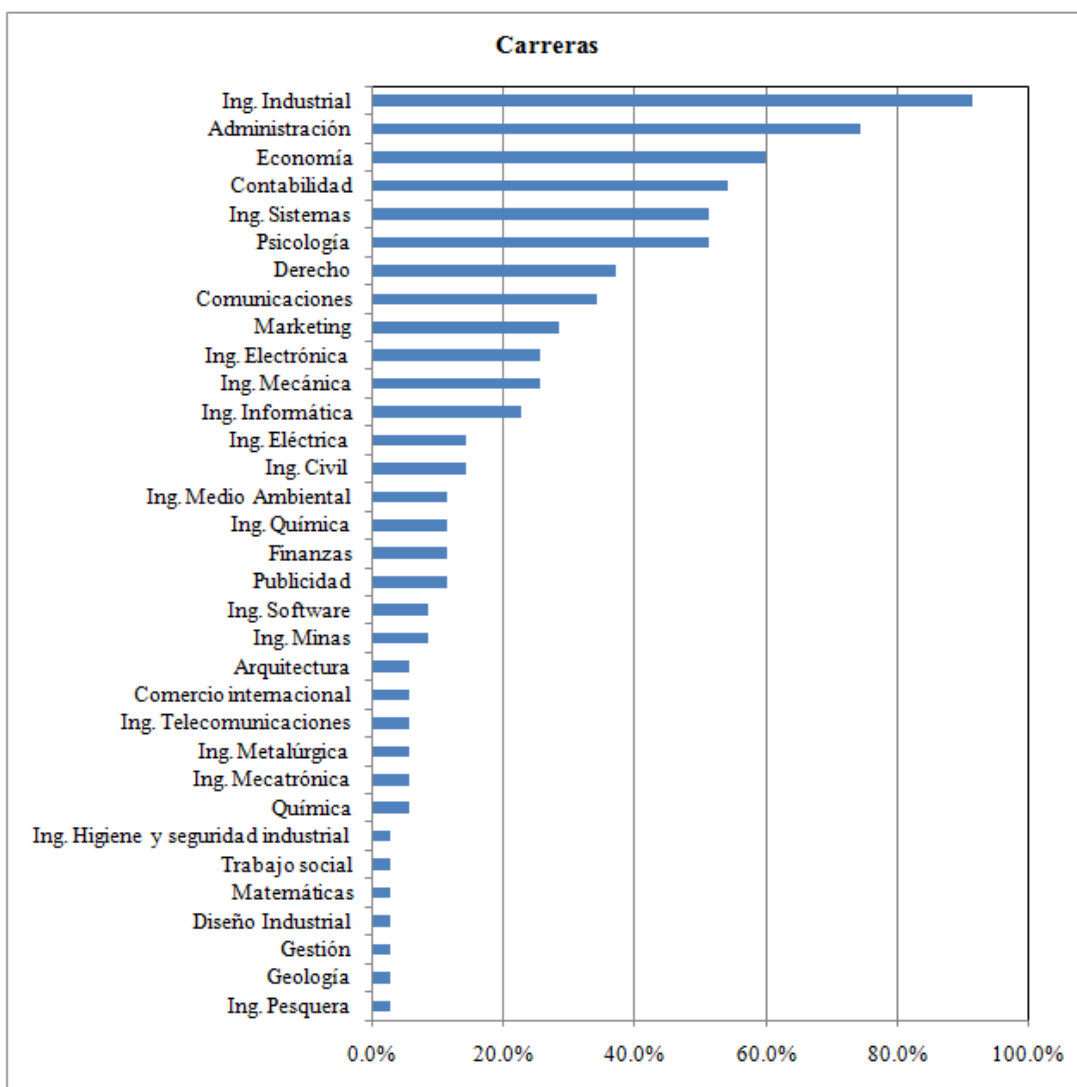
Experiencia y otras características relevantes

En relación a la experiencia, el 20.7% de las empresas solicitan practicantes que hayan realizado necesariamente una práctica pasada y para postular a un empleo requieren que el candidato cuente en promedio con 14 meses de experiencia previa.

Así mismo, las compañías predilectamente admiten practicantes a partir de séptimo ciclo, seguido de alumnos de sexto ciclo.



A su vez, la lista de carreras más solicitadas en el mercado laboral se encuentra encabezada por Ingeniería Industrial, seguida de Administración, Economía y Contabilidad. A continuación se requiere Ingeniería de Sistemas y Psicología.



Secuencia del proceso de selección y modalidades de evaluación más utilizadas

En general el proceso de selección de personal suele empezar por una evaluación curricular, en la cual se filtran aquellas personas que no cumplan con los criterios de selección solicitados, los cuales hacen referencia principalmente a la universidad, especialidad, grado académico, experiencia, conocimientos informáticos y de idiomas y datos personales como edad.

Seguidamente se convoca a aquellas personas que cumplieron con los primeros requisitos a una evaluación presencial. En ella se realiza de manera grupal la evaluación psicológica que consta de la administración de pruebas psicométricas y proyectivas con la finalidad de evaluar primordialmente la personalidad (autoestima, relaciones interpersonales, tolerancia a la presión) y el coeficiente intelectual (razonamiento verbal y matemático, solución de problemas, capacidad analítica). También se efectúa una entrevista grupal breve en la cual cada postulante se presenta y expone su currículum, mostrando su formación, experiencia previa e intereses, pudiéndose observar claramente

las habilidades de comunicación con las que cuenta el entrevistado, entre otras competencias requeridas.

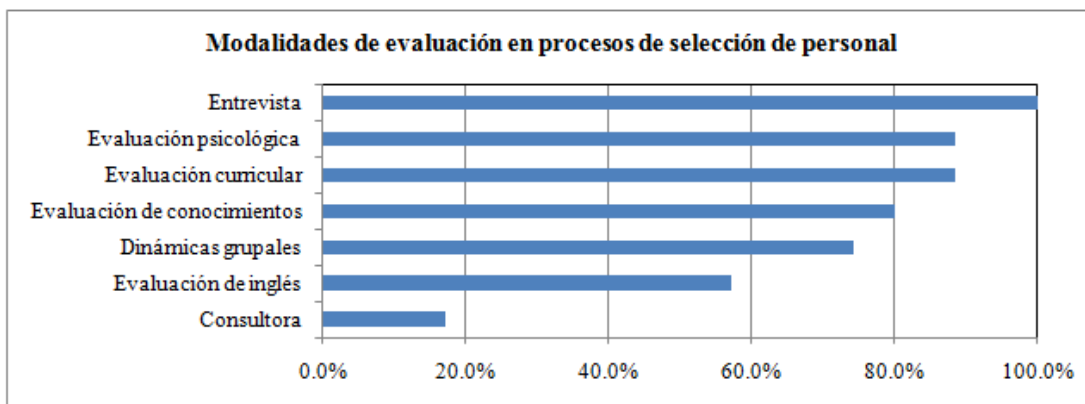
Luego se hace una segunda evaluación grupal en la cual se realizan dinámicas grupales con aquellas personas que pasaron el filtro de la evaluación previa para observar principalmente las competencias que pide la organización a la que se postula.

Posteriormente, ya con un grupo reducido de postulantes o también llamado terna de candidatos, se realizan entrevistas individuales, principalmente con el Área de Recursos Humanos y con el Jefe directo; y dependiendo del cargo, con el Gerente del Departamento que solicita el empleado. En ellas se evalúan tanto las competencias requeridas, la personalidad y la experiencia laboral.

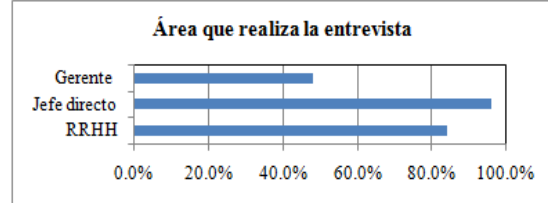
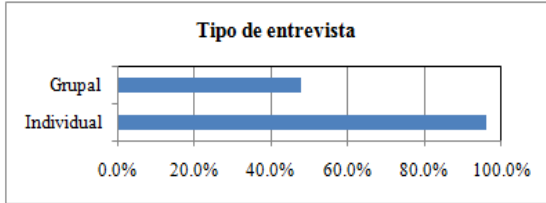
En algunos casos específicos se realizan evaluaciones de conocimientos y de inglés como paso siguiente o durante las entrevistas individuales.

Así mismo, cabe resaltar que las competencias son un dato valioso y determinante del acceso o no al empleo que se evalúa durante todas las etapas, sobre todo en las etapas finales del proceso.

Con respecto a las modalidades de evaluación más utilizadas resalta que la totalidad de las empresas realizan entrevistas como método de evaluación. Seguidamente, se hacen evaluaciones psicológicas y evaluación curricular. A su vez, se encuentra también un porcentaje representativo de empresas que realizan evaluación de conocimientos, dinámicas grupales y evaluación de inglés. Encontrándose en menor medida un porcentaje inferior que recurre a los servicios de una consultora externa para realizar, ya sea parte del proceso de selección de personal o todo el proceso en sí para determinados puestos.



Cabe señalar que en el caso específico de las evaluaciones a través de entrevistas, se realizan en casi la totalidad de los procesos de selección de personal entrevistas individuales, pero existe un porcentaje significativo de procesos en los cuales se realiza a su vez entrevistas grupales. También se ha observado que las empresas realizan en promedio 3 entrevistas, las cuales tal como se mencionó, se realizan en la mayoría de los casos con el Jefe directo, con Recursos Humanos y con el Gerente del Departamento solicitante.



En cuanto a las modalidades de reclutamiento, casi la totalidad de las empresas entrevistadas recurren a múltiples vías de reclutamiento, tales como ferias y bolsas de trabajo de distintas universidades, referidos por colaboradores, por reclutamiento interno y por medio de su propia página web.

Con respecto a la duración del proceso de selección es en promedio de 4 semanas. En el caso específico para prácticas es de 2 semanas y media y en el de empleo es de 5 semanas.

Finalmente, el 90.3% de las empresas realizan procesos de selección de personal durante todo el año, según tengan nuevos requerimientos y alrededor de la mitad de ellas cuentan con programas de selección establecidos.

