



**Universidad Academia De Humanismo Cristiano**

---

**Carrera de Psicología**

**“Lineamientos del Perfil del Psicólogo Laboral  
basado en Competencias Genéricas”**

**Profesor Guía: Carolina Barraza L.**

**Metodólogo: Gino Grondona**

**Profesor Informante: Melvín Anabalón**

**Alumno (s): Alejandro Abraham M.**

**Paz Vega G.**

**Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología**

**Tesis para optar al título de Psicólogo**

**Santiago, Diciembre, 2005.-**

## **Agradecimientos**

*A los Psicólogos entrevistados que muy amablemente accedieron a colaborar en esta investigación.*

*A nuestros profesores Elías Padilla, Gino Grondona y Melvín Anabalon por su sincera ayuda para la realización exitosa de nuestra tesis.*

*A nuestra querida profesora Carolina Barraza, por su excelente disposición y orientación.*

*A nuestras familias por la comprensión, paciencia y apoyo entregado.*

*A Prem Rawat, Bhagwan Shree Rajneesh, Nisargadatta Maharaj,  
Ramana Maharshi, Jean Klein y Eckhart Tolle, por su significativo  
mensaje y presencia constante en nuestras vidas...*

# Índice

	<b>Pág.</b>
1.- Introducción y Planteamiento del problema.....	1
1.1.- Pregunta de Investigación.....	4
1.2.- Antecedentes históricos del Tema.....	4
1.3.- Relevancia Global de la Investigación.....	6
1.4.- Objetivo General y Objetivos específicos.....	9
2.- Marco Teórico.....	10
2.1.- ¿Por qué utilizar el enfoque de Competencias para la construcción del Perfil?.....	10
2.2.- Perfil del Cargo.....	11
2.3.- Concepto de Competencia.....	12
2.4.- Modelo de Competencia.....	13
2.5.- Tipos de Competencias.....	16
2.6.- Modelo del Iceberg.....	18
2.7.- Bases Teóricas del Modelo de Competencias.....	19
2.8.- Teoría de la Motivación.....	19
a.- La Motivación según D. McClelland.....	19
b.- Necesidades, experiencia y desarrollo de Competencias.....	21
3.- Contexto del área de Reclutamiento y Selección: .....	24
3.1.- Inicios de la Psicología Organizacional.....	24
3.2.- ¿En que consiste Recursos Humanos?.....	26
3.3.- Reclutamiento y Selección en las Organizaciones.....	29

4.- Marco Metodológico.....	33
4.1.- Delimitación del Campo de Estudio.....	35
4.2.- Métodos y Técnicas de recolección de información.....	36
4.3.- Pauta de Entrevista.....	38
4.4.- Plan de Análisis.....	41
5.- Muestra Utilizada.....	44
6.- Listado y Codificación de Competencias Genéricas.....	45
7.- Resultados.....	46
8.- Análisis de los Resultados.....	68
8.1.- Elementos Encontrados.....	69
8.2.- Elementos Integrados en Áreas .....	80
8.3.- Perfil.....	83
8.4.- Integración de Resultados.....	84
8.5.- Paralelos encontrados con Guy Le Boterf.....	85
9.- Conclusiones.....	87
9.1.- ¿Exclusividad de los Psicólogos o Competencias en común con otros Profesionales?.....	87
9.2.- El mismo rol en distintos escenarios.....	88
9.3.- Globalización y Consenso.....	89
9.4.- Formación de Profesionales Integrales y Competentes.....	90
9.5.- Competencias Necesarias.....	93
9.6.- Reflexiones.....	94
10.- Bibliografía.....	98
11.- Anexos.....	102

11.1.- Anexo N° 1: Entrevista “L” .....	103
11.2.- Anexo N° 2: Entrevista “C” .....	114
11.3.- Anexo N° 3: Entrevista “P” .....	126
11.4.- Anexo N° 4: Entrevista “F” .....	140
11.5.- Anexo N° 5: Entrevista “J” .....	157
11.6.- Anexo N° 6: Entrevista “Y” .....	171
11.7.- Anexo N° 7: Entrevista “M” .....	187
11.8.- Anexo N° 8: Entrevista “N” .....	201

## **Abstract**

El tema de Competencias laborales, constituidas por competencias básicas, técnicas y genéricas, está siendo utilizado actualmente en selección de personal por numerosas organizaciones.

La base de esta investigación se desarrollará a partir de las Competencias Genéricas o habilidades personales encontradas en los discursos de los Psicólogos Laborales entrevistados. Dado lo anterior, elaboramos una aproximación de un perfil teniendo como punto de referencia estas competencias.

En esta época, existe poca información sobre un perfil del psicólogo laboral que contenga habilidades o destrezas específicas. Por lo tanto, el producto final estará formado por un *cluster* o agrupación de competencias específicas, que dará a conocer valiosa información, tanto para los estudiantes como para los profesionales, sobre el desempeño laboral exitoso.





## **1.- Introducción y Planteamiento del problema**

En el mundo actual dentro de un marco de alta competitividad, enfocar el tema hacia un factor humano desde la psicología organizacional implica un gran desafío. Intentando romper con un virtual paradigma, en el que las organizaciones se han centrado únicamente en observar específicamente en su selección de personal, las bien conocidas competencias técnicas o formación técnica u académica del postulante, tecnicizándose al máximo, dejando así de lado en muchos casos el factor humano, es decir, las competencias genéricas o personales. Estas, debieran tenerse en consideración con el postulante a un cargo, no obstante, sabiendo que lentamente se están incorporando en los ámbitos de selección de personal de algunas empresas, surge la inquietud de querer saber ciertos parámetros, que nos permitiesen obtener cuales podrían ser las competencias genéricas más relevantes que debiera poseer la persona que evalúa y selecciona personal en cualquier organización, en este caso, del Psicólogo Laboral. La importancia que adquiere este tema, es tratar de observar a través de un instrumento práctico y concreto cuales podrían ser las competencias “ideales” que debiera tener un Psicólogo del área Laboral, aplicado esto exclusivamente al “área de Reclutamiento y Selección como parte de la Provisión en las Políticas de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2000, p.178) de cualquier organización.

Es fundamental entender la importancia del rol que debe cumplir un Psicólogo laboral en esta área, ya que los resultados de su trabajo se verán reflejados por las competencias personales o genéricas que posea, es decir, por sus propias habilidades, actitudes, destrezas, etc. Porque, como seres humanos

complejos, comprendemos que somos más que el mero resultado de la acumulación teórica en la memoria, porque, ¿qué hay sobre lo que ya poseemos?, sobre el potencial humano que está latente. En este caso, nos interesa investigar cuales serían las más apropiadas para un desempeño exitoso en el rol del Psicólogo Laboral.

Haciendo estas consideraciones, se sabe que históricamente se ha subestimado en demasía los aspectos individuales, actitudes o competencias personales. Cuando se trata de reclutamiento y selección de personal, sobre todo en grandes empresas; se le ha dado menor importancia a estas competencias. No obstante, en la actualidad, este tema está comenzando a cobrar vida en diversas organizaciones de nuestro país, lo que demuestra igualmente una preocupación por el factor humano.

Históricamente dentro del ámbito organizacional y en el contexto de la selección de personal, se da mucha importancia en implementar y desarrollar el conocimiento técnico. Si bien es cierto, éste es un ámbito muy importante en un profesional, no menos importantes son las competencias genéricas que posea. Cuando hablamos de estas, nos referimos a todas aquellas habilidades que traen consigo los seres humanos en forma explícita o en potencia (latente), cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión, liderazgo, empatía, flexibilidad, adaptación, etc., “son comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo la capacidad de trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.” (Mertens 1997; citado en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001).

Siempre se ha considerado a las personas como un recurso más de las empresas. Sin embargo, sería bueno realizar una mirada más amplia con respecto a este tema y tomar en cuenta que las personas no son recursos en sí, sino que tienen recursos (conocimientos, capacidades, experiencias). Quien maneja recursos humanos, en realidad administra talentos, competencias y valores. Es bueno también considerar que no son las instituciones las que tienen personas sino las personas las que hacen las instituciones.

Desde el punto de vista de la gestión de talento humano, somos “seres humanos” dotados de personalidad propia, diferentes entre sí. Tenemos historias distintas y poseemos conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

Por sobre todo, nos interesa tratar de realizar lineamientos que se aproximen al perfil del psicólogo laboral, basándose en las competencias genéricas que posean, tomando como muestra a Psicólogos del área laboral, exclusivamente que guarden relación con las políticas de reclutamiento y selección de personal.

### **1.1.- Pregunta de Investigación**

Según la experiencia profesional de Psicólogos que trabajen en el área de reclutamiento y selección de personal. ¿Cuáles serían las competencias del perfil del psicólogo laboral, a través de la utilización de la entrevista como herramienta, que permita medir las reales competencias genéricas de dichos profesionales?

### **1.2.- Antecedentes Históricos del Tema**

En los inicios del siglo XX surge la necesidad en variadas organizaciones por preocuparse por la mejora de la producción, un tema estrechamente relacionado con las personas que trabajan allí, producto del impacto producido por la Revolución Industrial. Las organizaciones más grandes vislumbran el crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales. La Psicología “Industrial” estaba recién comenzando a mediar entre trabajadores y empresarios, por tanto la administración de recursos humanos estaba en un incipiente nacimiento. Es durante los años 40 cuando la Psicología aplicada a la industria evoluciona rápidamente participando en el desarrollo económico de aquella época.

Se puede destacar dentro de estos cambios organizacionales a hombres como: Taylor, Fayol, Mayo, Weber, realizaron investigaciones, desarrollaron técnicas y establecieron polémicas discusiones en torno al factor humano. A partir de los años 70, fue cuando la Psicología del trabajo comenzó a cobrar más auge en

cuanto a su utilidad y aplicación en la sociedad, llegando a ser un cimiento sólido dentro del estudio del comportamiento humano en la organización.

Producto de este avance organizacional durante el siglo XX, surgió la necesidad de tener que crear perfiles para ciertos cargos en una organización. A partir de esta época, se empezó a contar con un especialista en comportamiento humano, específicamente del ámbito laboral, quien facilitará el proceso, que busca la adaptación del hombre a la tarea y a las diversas exigencias de cada organización.

La forma de evaluar a las personas que postulan a cargos dentro de una organización ha ido cambiando en relación a las necesidades que están surgiendo actualmente, sobre esto, la comprensión del modelo de competencias como herramienta de evaluación es un ejemplo. En Montevideo en el año 1997 Mertens habló de competencias básicas, genéricas y técnicas. El punto de referencia para esta investigación serán las competencias genéricas como modelo teórico base para poder hablar de un perfil.

En el último tiempo ha ido cada vez más en aumento el número de psicólogos titulados por año, por ejemplo, sabemos que en el año 2002 se titularon 1093 personas, mientras que en el 2003 se titularon 1278 personas de Universidades Estatales y Privadas de la Región Metropolitana (fuente: [www.http://compendio.educador.cl/comp\\_egre\\_titu.html](http://compendio.educador.cl/comp_egre_titu.html)). Por ello, la gran competencia existente provocaría que cada vez tengan que prepararse mejor al momento de

salir al campo laboral. Esto significaría también que las exigencias del mercado son cada vez mayores, por lo tanto, al momento de tener que seleccionar a estos profesionales sería de gran ayuda conocer un perfil adecuado, ya que la oferta crece cada vez más. Nos surge la inquietud de investigar y realizar lineamientos de un perfil del psicólogo laboral, es decir, de la persona que evalúa y selecciona.

### **1.3.- Relevancia Global de la Investigación**

El interés de esta investigación estará orientada a indagar, dilucidar e identificar las competencias genéricas a través de los Psicólogos con experiencia en esta área y que además, trabajen en la Región Metropolitana. Estas, podrían llegar a ser muy necesarias al momento de ejercer en el ámbito de reclutamiento y selección de personal. Todo esto, con el objetivo de conocer una aproximación del Perfil del Psicólogo Laboral.

En nuestra propia experiencia, pudimos experimentar (práctica profesional) que no se desarrollan todas las habilidades y destrezas necesarias como para enfrentarse mejor en el ámbito laboral, es decir, existen pocas instancias prácticas (Universidad) por ejemplo, en el tema de la entrevista de selección, ¿necesita el psicólogo poseer ciertas habilidades, actitudes o destrezas específicas para enfrentarse a esta?, obviamente que si. En el año 1997, Levy-Leboyer afirmó que la experiencia era un factor fundamental en el desarrollo de las habilidades o destrezas que están potencialmente presentes.

Entonces, nos hacemos la siguiente pregunta ¿por qué es necesario conocer las habilidades y destrezas del psicólogo de selección?, o ¿por qué es necesario conocer una aproximación a un perfil del mismo?, si llegamos a conocer estos elementos o competencias genéricas como las llama Mertens (1997), se podrá llegar con una mayor visión y preparación al campo laboral. Sin este perfil basado en competencias personales, humanas, se presenta la problemática de cuanto o como se preparan a los psicólogos laborales de hoy, los egresados salen sólo con conocimientos teóricos y técnicos del asunto. Sin embargo, el punto central, es la importancia de armar lineamientos o aproximarnos a un perfil del psicólogo de selección, por una razón dada en la actual forma en que egresamos, y la gran cantidad que egresan por año. Este perfil podría servir de guía u orientación tanto para los recién titulados que se enfrentan al campo laboral como para los que ya están trabajando, además, podría ser de gran aporte a los estudiantes de pregrado, para entregarles una visión más amplia del psicólogo laboral, no sólo en conocimientos, sino que también en habilidades y actitudes específicamente.

Esta investigación podrá ser de gran aporte al conocimiento actual de la Psicología Laboral, ya que es un tema que no ha sido todavía tratado masivamente, es decir, en exclusividad, que hable sobre las características personales y humanas que debiera poseer un Psicólogo Laboral, para desempeñarse exitosa mente en el área de reclutamiento y selección de personal. Todos sabemos cual es la formación académica que debiera tener, es decir, sus ramos teóricos y prácticos cursados, sin embargo, en el ámbito de las habilidades,

destrezas y actitudes que debiera poseer, hemos revisado distintas fuentes, tales como textos, artículos, revistas, web de internet y tesis de algunas Universidades de Santiago en la actualidad, donde no hemos encontrado material sobre este tema, por lo tanto, con mayor fuerza y convicción sentimos que este tema podría estar cargado de innovación y actualidad al interior de la Psicología Organizacional, utilizando un modelo en pleno desarrollo como es el de la Gestión por Competencias.



#### **1.4.- Objetivo General**

- ✓ Conocer los lineamientos de un perfil del psicólogo laboral, basado en competencias genéricas.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los elementos que influyen en el mejor desempeño laboral del Psicólogo de Reclutamiento y Selección.
- Conocer las áreas del perfil (Áreas emocional, interpersonal y comportamiento organizacional) con sus respectivos grupos de competencias y su interrelación entre ellas.
- Llegar a un lineamiento (aproximación) de un Perfil del Psicólogo Laboral a través de los resultados obtenidos a partir del análisis de las competencias genéricas encontradas.

## **2.- Marco Teórico**

### **2.1.- ¿Por qué utilizar el enfoque de Competencias para la construcción del Perfil?**

Creemos indispensable la utilización de este enfoque para lograr este objetivo, ya que aporta enormemente no sólo en la riqueza de términos, sino que también, en la amplitud y detalle de información en referencia específica a características personales necesarias para el cumplimiento óptimo de funciones asociados a un rol, no sólo del perfil que se busca en esta investigación, sino que aplicado a cualquier perfil de cargo/puesto.

El modelo de competencias, apunta a que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y que por ende, debe ser ocupado por personas adecuadas que posean el perfil de competencias requerido. Además, es de suma importancia estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que por lo tanto, lo que hoy se exige como excelente desempeño de una tarea en particular, mañana podrán agregársele nuevos desafíos. El continuo desarrollo de estas, sería determinado no sólo por la voluntad propia de la persona, sino que también por el criterio utilizado en las políticas de Recursos Humanos que posea la organización.

Las competencias en estudio están en estrecha relación con las áreas más humanas, es decir, con las habilidades, actitudes, destrezas e intereses propias de la persona como tal, independiente de los conocimientos que posea. Según María R. Gramigna (2002) “El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función”. (fuente: <http://www.mrg.com.br/>).

El grado de conocimiento otorgado por este modelo presenta una utilidad enorme a la hora de poder identificar los factores claves que deben estar presentes en un perfil, en este caso del Psicólogo Laboral.

## **2.2.- Perfil del cargo**

Toda organización o empresa debiera definir, a través de recursos humanos, las características que debe presentar un postulante para un cargo específico, para luego en el momento de la selección, contrastar el perfil del cargo con las características que presenta el postulante. Generalmente, para la elaboración de un perfil psicológico se revisa la descripción del cargo, donde encontraremos las tareas, funciones y atribuciones del mismo y a partir de lo anterior, se dividen en áreas a evaluar. Comúnmente se utilizan las siguientes áreas: Intelectual, Interpersonal o Social y Emocional.

En consecuencia, para efectos de esta investigación, definiremos tres aspectos que consideramos fundamentales en la gestión del psicólogo, para así, poder indagar en las características fundamentales del perfil, estas son:

1. **Área Interpersonal:** todos aquellos comportamientos o actitudes que están orientados a interactuar y relacionarse con otras personas.
2. **Área Emocional:** capacidad que debieran tener las personas para moderar sus emociones o sentimientos, dependiendo del contexto y situación en la que se encuentren, en otras palabras, nos parece ideal que estos sentimientos influyan y se expresen, en el comportamiento de las personas, en el momento y contexto determinado.
3. **Área Comportamiento Organizacional:** capacidad que debiera tener la persona para conocer la organización, su cultura, adecuarse a ella, y presentar compromiso organizacional, y en consecuencia lograr las metas propuestas dentro de los plazos fijados con anterioridad.

### **2.3.- Concepto de Competencia**

El término de competencia es relativamente nuevo en la historia organizacional de las empresas. En estos momentos ya son numerosos los autores que están hablando de este tema en el ámbito de gestión en las organizaciones. Este término aparece por primera vez varios años atrás con el médico norteamericano David McClelland en 1973, donde postula en su estudio que “una

competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico” (McClelland, citado en Pavón, 2005, pp.2, 3) además, sugiere que tendría más sentido examinar cada una de las características personales que contribuyen a un desempeño excelente en un trabajo específico. Es justamente este punto el que nos lleva a investigar más profundamente el tema de las características más personales, ya que estas, son las responsables de producir determinados comportamientos en relación al trabajo. Posteriormente, otros autores comienzan a profundizar más en el tema, en 1997, la profesora francesa de Psicología del Trabajo de la Universidad René Descartes París V, Claude Levy-Leboyer, las definió en lo siguiente: “las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 2002, p.54). Es importante entender que este término no hace diferencia entre sexo, cultura o creencia en particular, sino que está estrechamente ligada al ser humano como tal y a su comportamiento en un contexto particular.

#### **2.4.- Modelo de Competencias**

Para la mayor comprensión del tema de competencias hemos elegido el enfoque Constructivista, según Guy Leboterf (1993) el hombre aprende sobre la base de construcciones mentales como procesos concientes, es decir, la interacción con la realidad hará que los esquemas de los individuos vayan

cambiando, por lo tanto, el enfoque aquí utilizado estará marcado por la *experiencia* que cada persona tenga.

En consecuencia, según lo anteriormente expuesto, podemos inferir, que el psicólogo en su interacción diaria dentro de una organización, ira construyendo activamente su conocimiento, esto a partir de la construcción de la realidad y de la percepción y construcción de los propios esquemas mentales. Por lo tanto, la interacción con la realidad hará que los esquemas mentales vallan cambiando y se enriquezcan permanentemente. Por ejemplo, en el caso de un psicólogo recién egresado, quien trae consigo sus propios esquemas mentales de cómo realizar una entrevista por competencias, será sólo en la práctica laboral donde podrá poner en práctica e ir modificando sus estructuras, esta construcción la realizará entonces a partir de su experiencia directa en la práctica profesional, ya que es en esta instancia en donde se produce la posibilidad de relacionarse y enriquecerse con el entorno organizacional. Esta interacción sería desde los entrevistados hasta los mismos colegas de trabajo y en general con toda la organización.

Según Guillermo Feixas “el constructivismo propone que es el sujeto (observador) quien activamente construye el conocimiento del mundo exterior, y que la realidad puede ser interpretada en distintas formas” (Feixas,G; Villegas, M. 2000, p.20), es decir, que el conocimiento se construye a través de la experiencia individual en el proceso perceptivo de cada individuo en su interacción con su entorno. Cobra sentido entonces, el tema de la experiencia, ya que es en esa instancia cuando se construye y enriquecen nuestros continuos aprendizajes.

Hoy en día estamos inmersos en un contexto organizacional donde los cambios tecnológicos y organizacionales son crecientes, en donde los diferentes sistemas participan y compiten por presentar mayor calidad, se suma a esto la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas. Entonces, bajo este contexto se vuelve necesario cambiar la gestión tradicional de las empresas a una nueva gestión por Competencias. Según Guy Le Boterf, “este interés creciente se explica por la necesidad de desarrollar nuevas capacidades en los empleados para enfrentar los desafíos cada vez más complejos y exigentes de productividad y globalización” ([www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm](http://www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm)). Por tanto, ahora se considera al recurso humano no como un costo sino, mas bien, como un valor, un “talento humano” para el logro de los objetivos de la organización.

El Modelo de Competencias Laborales, describe la forma en que las competencias son utilizadas, como la unidad básica en la gestión de recursos humanos, tiene por objetivo “determinar que conocimientos, habilidades y conducta son requeridas par desempeñar con éxito cada cargo de la organización” (Zapata, R. 2000, p.7).

En el área de Selección de personal lo que busca el Modelo de Competencias es encontrar personas que estén dispuestas a desarrollar las competencias requeridas por la Organización, por lo tanto, se buscan personas de acuerdo con las características y necesidades de un puesto determinado. Según Guy Le Bortef, “no es suficiente que las personas tengan competencias: es necesario que actúen con competencias. Eso quiere decir que sepan tomar las

iniciativas pertinentes para enfrentar un conjunto de situaciones de trabajo”  
([www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm](http://www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm)).

## 2.5.- Tipos de Competencias

En el año 1997, Mertens expuso tres tipos de competencia: a) básicas, b) genéricas y c) específicas.

- a) **Competencias Básicas:** formación básica de la persona, por ejemplo habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- b) **Competencias Genéricas:** comportamientos y actitudes laborales propias de los diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo la flexibilidad, trabajo en equipo, habilidades comunicacionales, adaptabilidad, etc.
- c) **Competencias Específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos en relación con la ocupación, profesión u oficio, por ejemplo el manejo de tests específicos para la selección que utiliza el psicólogo laboral, o la utilización de herramientas odontológicas que usará el dentista, o el uso de una pala mecánica por un trabajador especializado.

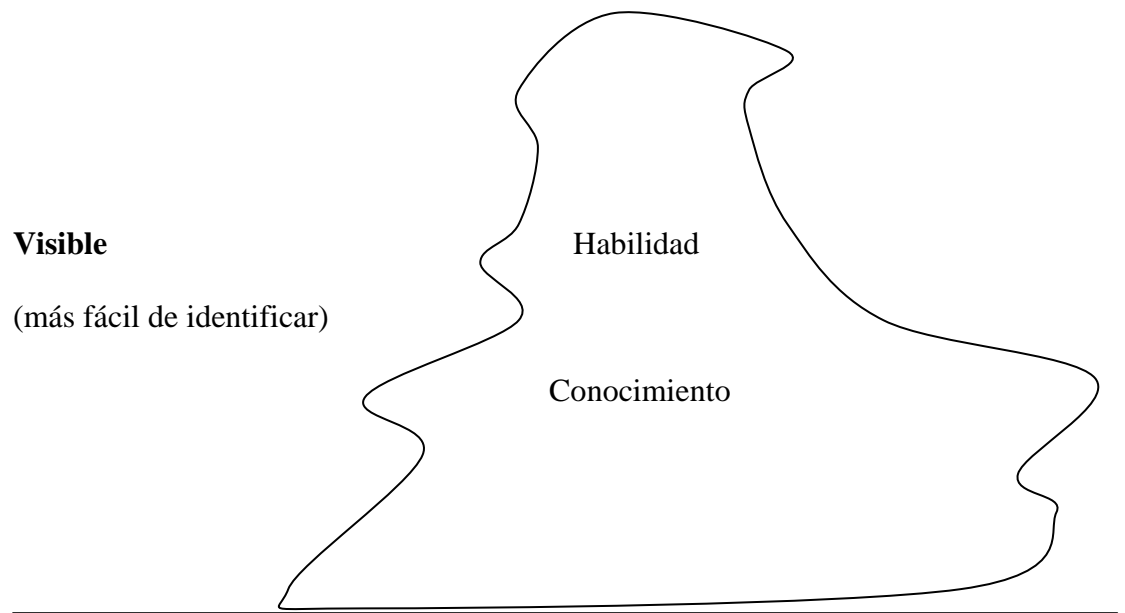


El modelo utilizado en esta investigación se centrará en las competencias genéricas. Utilizaremos esta visión para aplicarla en esta investigación. En términos de atributos personales, las competencias genéricas se centrarían en los aspectos más característicos o destrezas de las personas, aplicados en diversos contextos laborales.

Acá, adquiere importancia en especial las competencias genéricas, ya que juegan un rol decisivo en términos de poder descubrir detalladamente cual es el potencial de la persona, tales como, sus actitudes, intereses, destrezas, entre otras, por lo tanto, hablaremos durante el desarrollo de esta investigación de Competencias Genéricas.

Para comprender más como se desarrollan las competencias en cada persona, podemos descubrir que para Spencer&Spencer en el año 1989, el Modelo del Iceberg se presentaron las competencias en dos grandes grupos: “las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad”. (Spencer&Spencer, citado en Alles, 1999, p.8).

## 2.6.- Modelo del Iceberg



**No visible**

(más difícil de identificar)

Concepto de uno mismo

Rasgos de personalidad

Se puede observar claramente que ellos proponen la integración de estos elementos ubicados en niveles distintos, pudiendo deducir que se podrían observar distintivamente en el desarrollo individual de cada persona. Sin embargo, las competencias que mejor predicen el comportamiento estarían en lo no visible, en los rasgos, actitudes, intereses propios, en la imagen de si mismo. Es importante identificar e investigar en el fondo del iceberg ya que es allí, en los niveles más profundos, donde se encuentra la causa de conductas claves.

## **2.7.- Bases Teóricas del tema de Competencias**

## **2.8.- Teoría de la Motivación**

Las motivaciones nacen de las necesidades que las personas deben cubrir en su vida cotidiana, algunas con carácter de urgencia y otras no tanto, orientando el comportamiento en dirección única hacia la satisfacción de las mismas. Las personas necesitan estar motivadas para poder funcionar adecuadamente y así poder integrarse en el ámbito familiar, social y laboral respectivamente. Cuando un pensamiento es recurrente, es decir, posee una frecuencia constante, no ocasional, se podría estar hablando de motivación. Existen distintas teorías en la actualidad que señalan que el dinero es menos motivador que la participación, la autonomía u obtener reconocimiento por parte de pares y jefaturas.

Existe un gran exponente en este tema, hablamos de David McClelland.

### **a) La Motivación según D. McClelland**

Esta teoría se basa en tres motivaciones básicas que expone este autor:

1.- La motivación de logro: es aquel impulso que lleva a realizar las cosas con eficiencia, sentir la satisfacción cuando frente a una dificultad se reacciona positivamente, posee un interés recurrente por hacer las cosas bien, además con su

propio esfuerzo triunfa y sale adelante, existe una necesidad de experimentar ser productivo bajo los estándares de excelencia.

2.- La motivación de poder: relacionado con el pensamiento asociativo del deseo de dominar e imponerse, existe una necesidad de tener cierto poder sobre otros, tiene la habilidad de influir sobre los demás, está asociado además a una gran participación en variadas actividades competitivas con el objetivo de lograr reconocimiento y status.

3.- La motivación de afiliación o pertenencia: es la necesidad de relacionarse, de estar con otros, necesidades afectivas, como de amistades, seres queridos, afabilidad necesariamente.

David McClelland en el año 1973, propulsor de estos conceptos, describió que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, identificando los tres sistemas importantes de motivación anteriormente expuestos: 1) Los logros, 2) el poder y 3) la pertenencia o afiliación. Investigaciones científicas realizadas por David McClelland de la Universidad de Harvard y John Atkinson de la Universidad de Michigan, demostraron que “el grado de motivación y esfuerzo aumenta hasta que la expectativa del éxito alcanza un 50%, empezando a disminuir entonces, aunque la expectativa del éxito siga aumentando. No se despierta ninguna motivación al percibir la meta” ([www.joseacontreras.net/Competencias/Administracion\\_de\\_Competicencias.htm](http://www.joseacontreras.net/Competencias/Administracion_de_Competicencias.htm)).

Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido del puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros. El efecto de satisfacción está relacionado directamente con la productividad.

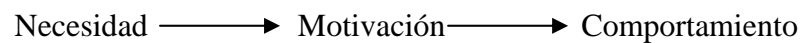
### **b) Necesidades, experiencia y desarrollo de Competencias**

Básicamente, si queremos hacer, lograr o realizar cosas es porque existe el deseo de *querer* satisfacer una necesidad que está latente, que debe ser saciada. Estas necesidades van variando según la persona y su contexto particular y único. El cambio constante del comportamiento será explicitado según vayan apareciendo nuevas necesidades, por lo tanto, nuevas motivaciones dirigidas por el querer satisfacer la necesidad auto-exigida. Estas necesidades aparecen y desaparecen. Esto significa que por naturaleza son efímeras, temporales, es decir, una vez que son saciadas desaparecen. Por ejemplo, cuando se tiene mucha sed, bebemos agua hasta saciarla completamente, la necesidad ha quedado cubierta y por lo tanto desaparece. Sin embargo, esto no asegura que no vuelva a aparecer nuevamente esta u otra distinta (multiplicidad de necesidades de una persona).

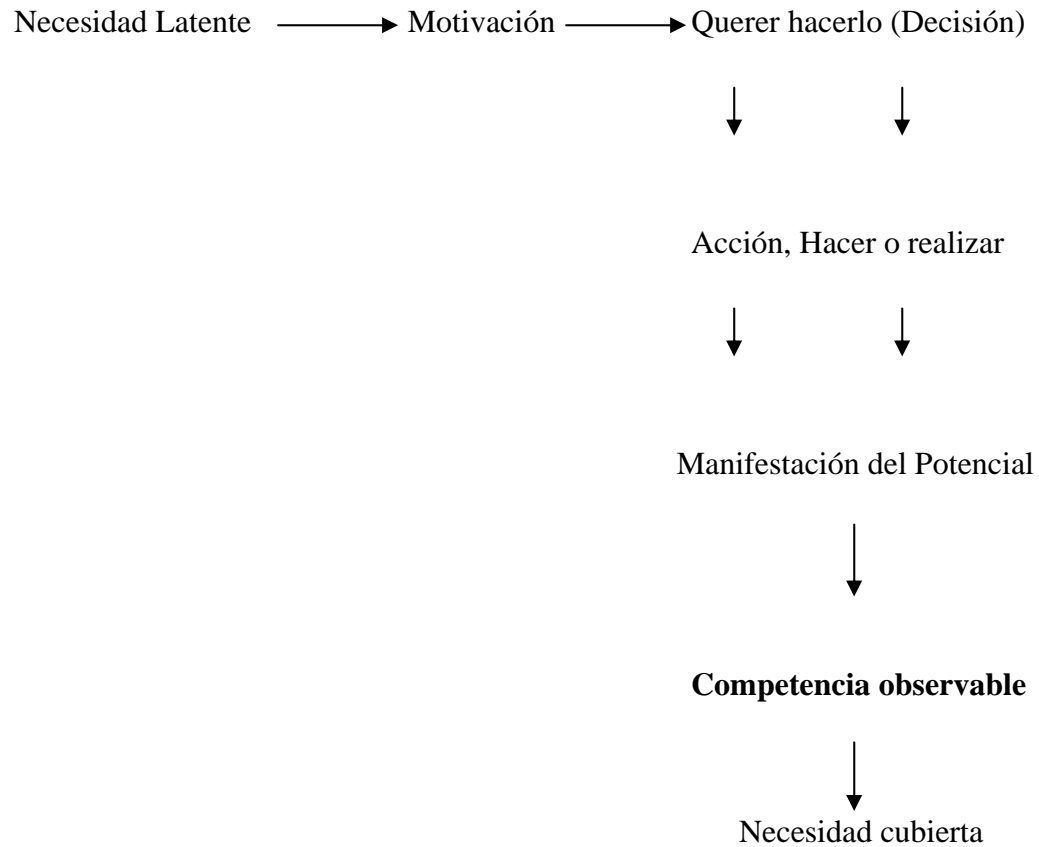
Desde que somos pequeños hemos aprendido a satisfacer muchas necesidades, partiendo por las de tipo fisiológicas, patrones de comportamientos específicos con una frecuencia determinada, es decir, los hábitos cotidianos, diarios. Posteriormente aprendemos necesidades de tipo más sociales o de

relacionales interpersonales, culturales, entre otras. Todas estas estructuras impulsadas por un *querer* específico, según la historia personal, nos podría llevar a pensar en lo importante del que hacer o como dirigir este *querer*, como guiarlo adecuadamente en la toma de decisiones, tener claridad con respecto a lo que realmente se quiere.

Hemos estado hablando que las diversas necesidades dan origen a numerosas motivaciones que impulsan la conducta humana. Se podría resumir también en el siguiente esquema:



Sin embargo, suponiendo que se dan las condiciones para la decisión de querer llevar a cabo la acción, esta será siempre individual o personal (es optativo, con excepción obvia de las necesidades fisiológicas que se deben satisfacer obligatoriamente), esto conllevará ha querer satisfacer a través de su potencial individual, la necesidad. Esta debe ser cubierta, lo podemos ver en lo siguiente:



Podemos observar como aparece la competencia producto del proceso originado por la necesidad. Podríamos decir también, como la experiencia a dado curso al nacimiento, desarrollo y realización de una competencia que estaba “dormida”.



### **3.- Contexto del área de Reclutamiento y Selección**

#### **3.1.- Inicios de la Psicología Organizacional**

En sus comienzos, la Psicología Organizacional, se conocía por el nombre de psicología industrial, ya que históricamente debemos recordar y situar esta, en un contexto de constantes cambios sociales como lo fue la revolución industrial. Desde sus inicios, Taylor sostuvo: “En nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito” (Taylor, citado en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001, p.10). Esto refleja exactamente la concepción o visión del ser humano que existía en esa época, básicamente se consideraba, como recursos de producción, siendo las personas parte de un engranaje de productividad dentro de las diferentes industrias. Los intereses de Taylor se centraron en intentar mejorar la eficiencia y eficacia de la producción de las distintas industrias. Esta concepción de *ser humano Robot*, donde todos debían funcionar absolutamente maquinizados y además ajustados a las normas de la industria a la cual pertenecía. Esto en ese entonces, no dio cabida para considerar a las personas como personas y más bien se consideraban como máquinas vivientes.

Esta concepción de ser humano poco a poco fue evolucionando a través de los años. Existía una demanda por parte de la sociedad, las personas, por tener mejores relaciones y calidad laboral. “Con el transcurso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio de manera radical, y sufrió una gran ampliación



pasando, alrededor de los años 1950, a ser denominado administración de personal” (Chiavenato, 2000, p. 2,3).

A partir del gran impacto que generó la revolución industrial, dentro de las organizaciones podríamos mencionar, por ejemplo, el crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, dando origen alrededor de la década de 1960, a la administración, esta concepción volvió a ampliarse, así surgió “el concepto de Administración de recursos humanos, abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de ARH” (Chiavenato, 2000, p.3).

Desde el momento en que nacemos, los seres humanos pasamos la mayor parte del tiempo en organizaciones, instituciones. Dentro de ellas, las personas crecen, se desarrollan e interaccionan con otras personas, establecen vínculos y relaciones interpersonales y finalmente *vivir* en ellas. Es por esto, que surge la necesidad de administrar los recursos fundamentales de estos sistemas u organizaciones en las que transcurre nuestra vida. “La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables” (Chiavenato, 2000, p.2).

Producto de estos cambios organizacionales, las personas comienzan a valorarse como seres humanos capaces de aportar íntegramente, para el

cumplimiento de los objetivos de la organización, donde se valorará al trabajador por sus habilidades personales y conocimientos.

### **3.2.- ¿En que consiste Recursos Humanos?**

En la actualidad, en su mayoría, las organizaciones poseen un departamento dedicado exclusivamente a administrar el recurso humano, *las personas*. Este departamento se encarga de administrar de forma eficiente a su personal, tomando en cuenta los intereses y objetivos propuestos por la organización y los objetivos individuales de las personas. Trata en definitiva de mediar estos dos aspectos importantes de una organización, para que esta siga enriqueciéndose en un contexto y ambiente que esta en constante crecimiento y cambio, donde la organización, hoy en día, debe ser capaz de adecuarse a las demandas de la sociedad con capacidad de flexibilidad e innovación, para estar permanentemente a la vanguardia y liderazgo necesario en esta era. En consecuencia, creemos fundamental la gestión que realiza el psicólogo laboral a partir de las políticas de recursos humanos.

Dentro de las Políticas de Recursos humanos, existen cinco procesos fundamentales, Chiavenato (2000), nos señala lo siguiente:

- ❖ En la primera fase, provee a la empresa del recurso humano necesario, a partir de la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

- ❖ En la segunda fase, se realiza la inducción del personal, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
  
- ❖ La tercera fase, se encarga del mantenimiento del personal, es decir, de remuneraciones y compensaciones, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, finalmente de las relaciones sindicales.
  
- ❖ La cuarta fase se encarga de desarrollar al personal a través de la capacitación y desarrollo organizacional.
  
- ❖ La quinta y última fase, se encarga de el seguimiento y control de la productividad y del personal, a través de auditorias y análisis de base de datos de la organización.

Para una mayor comprensión de los procesos dentro de la administración de personal, podemos observar el siguiente cuadro:

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES COMPRENDIDAS</b>
<b>Provisión</b>	Quien ira a trabajar en la Organización.	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
<b>Aplicación</b>	Que harán las personas en la organización.	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargo Evaluación del desempeño
<b>Mantenimiento</b>	Como mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Seguimiento y Control</b>	Como saber quienes son y que hacen las personas.	Base de datos o sistema de inf. Controles-frecuencia-productividad- Balance social

(Chiavenato, (2000) p. 159).

Son cinco procesos interrelacionados y que a su vez son interdependientes, ya que cualquier cambio que ocurra en cualquiera de las fases afectara a las siguientes. Es por ello la importancia de la gestión que desempeña el psicólogo laboral. En este sentido el ámbito de incumbencia del profesional, sería los procesos dinámicos que se desarrollan en la tabla anteriormente expuesta. Nos centraremos específicamente en el primer proceso, la provisión de personas. Creemos necesario indagar en profundidad las características personales del psicólogo que se desempeñe en esta labor, como por ejemplo, las habilidades y destrezas que harían del profesional y su gestión alguien destacable en su rol.

### **3.3.- Reclutamiento y Selección en las Organizaciones**

La Provisión de personas para la organización consta de dos etapas fundamentales, la primera es el reclutamiento y la segunda la selección. Una buena selección en parte depende de la cantidad y calidad de personas que se hayan reclutado para realizar el proceso. Mas bien, si no hay candidatos a un puesto determinado, difícilmente se podría llevar a cabo un proceso que tiene como fin encontrar al candidato, que cumpla las condiciones de un perfil determinado. Así mismo, creemos que el profesional dedicado al reclutamiento debe poseer ciertas habilidades o destrezas para realizar su tarea. Según Chiavenato el reclutamiento es: “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p. 208). En consecuencia, uno de los aspectos importantes del reclutador, sería la capacidad de convocatoria

a través de la invitación o llamado de atención a participar en un proceso de selección, para un cargo determinado y dentro de una organización específica.

Existe una variedad de formas de reclutar. Estas son reclutamiento interno dentro de la misma organización y reclutamiento externo, en el mercado laboral. Esta última forma se realiza a través de avisos en diarios, Internet, páginas Web, otras empresas, municipalidades, escuelas y universidades, dando a conocer las características y condiciones que debiera cumplir el candidato, para una futura entrevista.

Una vez reclutado cierta cantidad de personas, comienza la segunda etapa dentro de la fase de provisión, la selección de las personas, “la selección es un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan “(Chiavenato, 2000, p. 239-240).

Como proceso de toma de decisión la selección de personal implica tres modelos:

- **Modelo de colocación.** En esta forma no se contempla el rechazo del candidato, aquí hay solo un candidato para una vacante.
- **Modelo de selección.** En este modelo existen varios candidatos para cubrir una vacante.

- **Modelo de clasificación.** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. (Chiavenato (2000) p. 242).

Una vez escogido el modelo a utilizar, el psicólogo procede a elegir la batería de pruebas mas adecuada, según el cargo al cual postulen, una vez definido lo anterior, se aplican las pruebas y a continuación se entrevista al candidato, pudiéndose modificar este orden de aplicación según el criterio del psicólogo.

**La Entrevista,** es una técnica de selección que se utiliza para conocer al postulante a través de una conversación, para observar como se comporta bajo diferentes situaciones. Esta es una de las técnicas mas utilizadas por los psicólogos en las empresas. “La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados” (Chiavenato, 2000, p. 251).

En este sentido creemos fundamental el desempeño del psicólogo en su función como entrevistador. Entonces nos surge la siguiente inquietud, ¿Se aprende a ser un buen entrevistador o son habilidades innatas que debiera tener el profesional?. Estas destrezas o habilidades también son conocidas como competencias, según Claude Levy-Leboyer “las competencias son frutos de la

experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las actitudes y los rasgos de personalidad” (Levy-leboyer, 1997, p. 65).

“La *entrevista personal* es el factor que mas influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo” (Chiavenato, 2000, p.250).

Tradicionalmente existen cuatro tipos de entrevistas, que se utilizan en selección de personal, con el fin de reunir información valiosa de cada postulante o entrevistado:

- Entrevista estandarizada por completo: es una entrevista estructurada, cerrada o dirigida.
- Entrevista estandarizada en cuanto a las preguntas: Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.
- Entrevista dirigida: no especifica las preguntas, sino el tipo de respuestas deseadas.
- Entrevista no dirigida: no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas.

Dichas formas de realizar entrevistas se irán desarrollando de acuerdo al manejo y experticia que posea el psicólogo.



#### **4.- Marco Metodológico**

La Metodología es **cualitativa**, para lograr un acceso más fácil y comprensivo acerca del rol del Psicólogo Laboral, desde un punto de vista más humano, en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Desde este enfoque cualitativo el centro de esta investigación es el propio fenómeno en sí, aproximándonos a él experiencialmente, es decir, abordando el problema desde la subjetividad de lo particular, desde la persona, siendo así, no cuantificable, sino cualificable. Esta visión nos permite rescatar información valiosa para el análisis de los resultados, ya que siendo un enfoque particularmente dado para la interpretación, se asegura entonces, un estudio de las partes examinándolas agudamente, para poder abordar exitosamente el tema de esta investigación. Además, nuestro enfoque está delineado por un marco referencial basado en el Modelo de Competencias.

Con este tipo de metodología, se puede escudriñar más a fondo las características personales que podrían ser relevantes en el perfil del Psicólogo Laboral. Este marco permitiría dar a los investigadores una garantía de participación en la vivencia directa, dada por el contacto con Psicólogos con experiencia en el tema. Este modelo cualitativo nos permitirá enriquecer dicha investigación a través de la reflexión, análisis e interpretación del fenómeno de estudio, así como también, nuestra participación directa con los psicólogos que poseen conocimiento y experiencia en el tema.

Esta investigación será de carácter **descriptiva**, esto significa que a partir de los estudios bibliográficos referenciales, es decir, después de haber revisado distintos tipos de fuentes de información en tesis de Universidades, libros de diferentes autores, revistas y artículos en internet, hemos encontrado escasa información. Esto daría cuenta, de un contexto que podría ser de un tema problema de investigación poco estudiado o que no ha sido estudiado antes. Esta investigación al ser descriptiva permitiría poder descubrir, medir y describir las competencias genéricas necesarias relacionadas con el desempeño del rol del Psicólogo Laboral, es decir, “se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (Hernández, 1991, p. 60).

El tipo de diseño utilizado será **no experimental**, es decir, no habrá intervención intencionada por modificar las variables estudiadas, no serán manipuladas, por tanto, “los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”, (Hernández, 1991, p.184), acá, no se pretende construir ninguna realidad, sino que sólo observarla. También se caracterizaría por ser **transaccional**, esto significaría que la investigación tendrá sus observaciones en situaciones determinadas en el tiempo, por lo tanto, no habrá un seguimiento para controlar las variables en un determinado lapso de tiempo, no, sino que a través de situaciones particulares de entrevistas vivenciales se obtendrán los datos necesarios.

#### 4.1.- Delimitación del campo de estudio

Nuestro **Universo** de investigación consta de: Psicólogos Chilenos titulados con experiencia mínima de tres años trabajando en el área de reclutamiento y selección de personal, de diferentes empresas de la región Metropolitana.

Nuestra **Muestra** es de **tipo** no probabilística e intencionada, es decir, no todos tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados para una entrevista, además, de ser escogida intencionalmente para recoger información en terreno de los mismos actores involucrados. A partir de criterios propios de la investigación se desglosa a continuación:

- **Actores:** Psicólogos con 3 años como mínimo de experiencia en el área de Reclutamiento y Selección de personal que se desempeñen en:
- **Escenario:** empresas particulares pequeñas, medianas y grandes de Santiago.
- **Muestra de estudio:** ocho Psicólogos como mínimo, con experiencia entre tres o más años, en el área anteriormente expuesta.

Nuestro **procedimiento** a seguir, será realizado a través de una red de contactos personales, con el objetivo de encontrar los Psicólogos necesarios. Este proceso tendrá dos etapas: primero, entrevistaremos a tres o más psicólogos si es necesario, que posean ocho o más años de experiencia, segundo, entrevistaremos a cinco psicólogos o más si es necesario, que posean tres o más años de experiencia. Este orden pretende darnos una visión más amplia de lo que buscamos.

#### **4.2.- Métodos y Técnicas de recopilación de información**

- Entrevistas semi-estructuradas: utilizaremos para la obtención de información, entrevistas estandarizadas no programadas, solo en cuanto al guión. Es decir, elaboramos el guión con anticipación y dejamos abierta la posibilidad de obtener respuestas libres por parte del entrevistado.

Consideramos la entrevista una herramienta esencial para la obtención de información valiosa a rescatar, ya que a través de ella, se pueden descubrir mayores detalles, más que en cualquier test proyectivo, de personalidad etc., porque arroja una gran cantidad y calidad de información. Durante bastante tiempo, se ha utilizado en selección de muchas organizaciones del mundo. Por ejemplo, en 1981 William B. Werther y Keith Davis ya habían creado y recopilado las preguntas más empleadas en las entrevistas de selección (William y Kaith, citado en Chiavenato, 2000, p. 254), esto nos conlleva a utilizar una técnica

que ya ha sido validada por muchos años y sigue estando tan vigente desde sus comienzos, debido a su elevado grado de confiabilidad y certeza, dependiendo por supuesto, de las características y habilidades del entrevistador. En la actualidad se está utilizando la entrevista por Incidentes Críticos (Modelo de Competencias), caracterizándose por “utilizar una estrategia estructurada de exploración, pudiendo obtener así, comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado, además, logra averiguar lo que de verdad hace el candidato para poder predecir en un alto grado su éxito en el puesto” (Pavón, 2005 p.4). Por esta y otras razones consideramos que es una herramienta útil para esta investigación, considerando también algunos elementos de la entrevista por incidentes críticos.

En la Muestra utilizaremos la siguiente pauta:

### **4.3.- Pauta de Entrevista**

Formación académica:

Años de experiencia en selección de personal:

Actualmente trabaja:

Cargo:

Año de titulación:

Sexo:

Edad:

Temas:

1. Visión del Psicólogo de Reclutamiento y Selección
2. Características idóneas (Competencias Genéricas) para el exitoso desempeño de su rol profesional.
3. Experiencia personal exitosa en el área mencionada.
4. Experiencia personal negativa en el área mencionada.
5. Aprendizaje en Reclutamiento y Selección.

### **Áreas de estudio:**

- 1.- Area Interpersonal o Social
- 2.- Área Emocional
- 3.- Área Comportamiento Organizacional

La pauta comienza con las preguntas de rigor o antecedentes personales del entrevistado, estos datos serán utilizados sólo para fines descriptivos, ya que no se incluirán en el Plan de Análisis. Posteriormente, continuaremos con los temas principales para el cumplimiento del objetivo, dirigiéndonos a que el entrevistado se pueda explayar libremente con respecto al tema. Mientras tanto, los entrevistadores pueden agregar preguntas en momentos que fuesen necesarios, para ir avanzando en el guión propuesto, esto a su vez, está relacionado con el modo de poder dirigir la entrevista hacia nuestro objetivo esencial, es decir, la búsqueda de las competencias genéricas idóneas que debiera tener el Psicólogo Laboral del área de Reclutamiento y Selección.

A partir de esta pauta, pretendemos indagar en las áreas relevantes en estudio, no obstante, si durante las entrevistas se puedan dar elementos nuevos vinculados con el tema o que aludan a otras áreas se agregaran al análisis.

Esta muestra nos otorgará una orientación basada en la experiencia laboral de los propios entrevistados, pudiendo así, obtener una visión vivencial indagando agudamente en la misma experiencia.

Esperamos obtener resultados relevantes para el cumplimiento del objetivo, vale decir, pretendemos hallar las competencias críticas que debiera poseer este Psicólogo exitoso del área de nuestro estudio, y así poder conocer a partir de un análisis, que nos lleve a un lineamiento general o aproximativo (es un acercamiento al tema de investigación, por eso se habla de lineamiento o aproximación) de un perfil basado en competencias genéricas.





#### 4.4.- Plan de Análisis

Después de obtener los resultados de la muestra, continuaremos con el Plan de Análisis de la Información. Se detalla lo siguiente:

- ✚ Primero, el procedimiento consistirá en realizar las transcripciones de las entrevistas (Anexos), para luego realizar una lectura detenida del material registrado.
- ✚ Segundo, identificaremos el material significativo, las competencias serán encontradas en los segmentos, citas o párrafos dentro del discurso de cada entrevistado. A partir de los resultados encontrados, citaremos las definiciones de estas competencias, a partir de autores expertos en el tema, para su mayor comprensión.
- ✚ Tercero, realizaremos una tabla de frecuencias donde se registrarán las competencias encontradas.
- ✚ Cuarto, continuaremos con un listado de estas competencias codificándolas para su posterior identificación.
- ✚ Quinto, con los resultados arrojados por las entrevistas, realizaremos una tabla que represente gráficamente las competencias encontradas más su codificación.

- ✚ Sexto, realizaremos una segunda tabla, representada por el criterio de selección del cincuenta por ciento (las de mayor frecuencia), donde se graficarán claramente las competencias críticas necesarias a analizar.
  
- ✚ Séptimo, se agruparan las competencias de acuerdo al área al que pertenezcan, ya sea interpersonal, emocional o comportamiento organizacional.
  
- ✚ Octavo, elaboraremos un lineamiento del perfil buscado.

Utilizaremos el Análisis de Contenido, codificando así las Competencias obtenidas en los segmentos elegidos de las entrevistas. Estos segmentos o citas serán cuidadosamente seleccionados con el objetivo de descubrir al interior del discurso del entrevistado, las competencias idóneas de este Psicólogo, por lo tanto, observaremos detalladamente los párrafos escogidos que nos permitan rescatar información valiosa. En este proceso, “las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso” (Hernández y cols, 1991, p.296). Esto se verá reflejado en un cuadro de frecuencias de los elementos encontrados y codificados. Esta información será contrastada con las definiciones encontradas en los diccionarios de competencias de Martha Alles (2002) y Spencer&Spencer (1993). Además, las competencias encontradas se

organizarán en categorías o áreas, estructurándose así en grupos de análisis. De esta forma, se integrará toda la información en un todo homogéneo para aproximarnos al perfil buscado.



## 5.- Muestra Utilizada

Psicólogos con experiencia mínima de tres años en el área de selección de personal:

<b>Psicólogo(a)</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>F</b>	<b>J</b>	<b>Y</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>Total</b>
<b>Edad</b>	34	37	33	27	29	28	34	29	
<b>Sexo</b>	M	F	F	M	F	F	F	M	
<b>Formación académica</b>	U. Ch .	U. Ch.	U.L. R.	U. D. P.	U.L.R	USAC H	U. D. P.	U. C.	
<b>Exp. en Selección</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
<b>Total Muestra</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>

**ULR: Universidad la Republica**

**USACH: Universidad de Santiago de Chile**

**U. C.: Universidad Católica**

**U. D. P.: Universidad Diego Portales**

**U. Ch: Universidad de Chile**

**Exp: Experiencia**

**M: Masculino**

**F: Femenino**

\* Edad Promedio:  $31,375 = 31$  años.

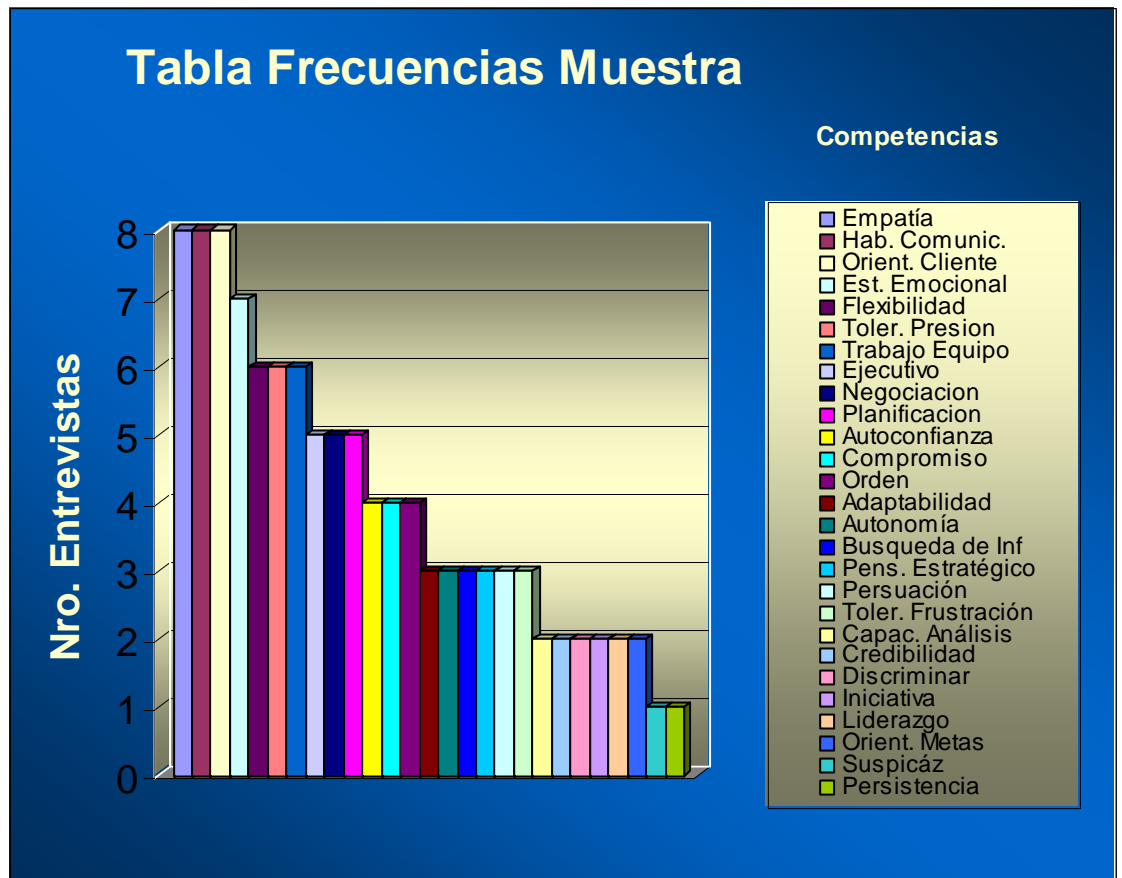
\*\*Las letras ubicadas en el cuadro superior indican las iniciales de los nombres de los psicólogos, estos son confidenciales.

## 6.- Listado y Codificación de Competencias Genéricas Encontradas

N°	Competencias	Código*
1	Adaptabilidad	(CA <sub>d</sub> )
2	Autoconfianza	(CA <sub>u</sub> )
3	Autonomía	(CA <sub>u</sub> t)
4	Búsqueda de Información	(CBI)
5	Capacidad de Análisis	(CCA)
6	Compromiso	(CCo)
7	Credibilidad	(CCr)
8	Discriminación	(CDi)
9	Ejecutivo	(CEj)
10	Empatía	(CE <sub>m</sub> )
11	Estabilidad Emocional	(CEE)
12	Flexibilidad	(CF)
13	Habilidades Comunicacionales	(CHC)
14	Iniciativa	(CI)
15	Liderazgo	(CL)
16	Negociación	(CN)
17	Orden	(CO)
18	Orientación a las Metas	(COM)
19	Orientación al Cliente	(COC)
20	Pensamiento Estratégico	(CPE)
21	Persistencia	(CPe)
22	Persuasión	(CPes)
23	Planificación	(CPI)
24	Susplicacia	(CS)
25	Tolerancia a la Frustración	(CTF)
26	Tolerancia a la Presión	(CTP)
27	Trabajo en Equipo	(CTE)
<p><b>* Código: La primera letra indica Competencia, la segunda y tercera de acuerdo al nombre de cada una.</b></p>		

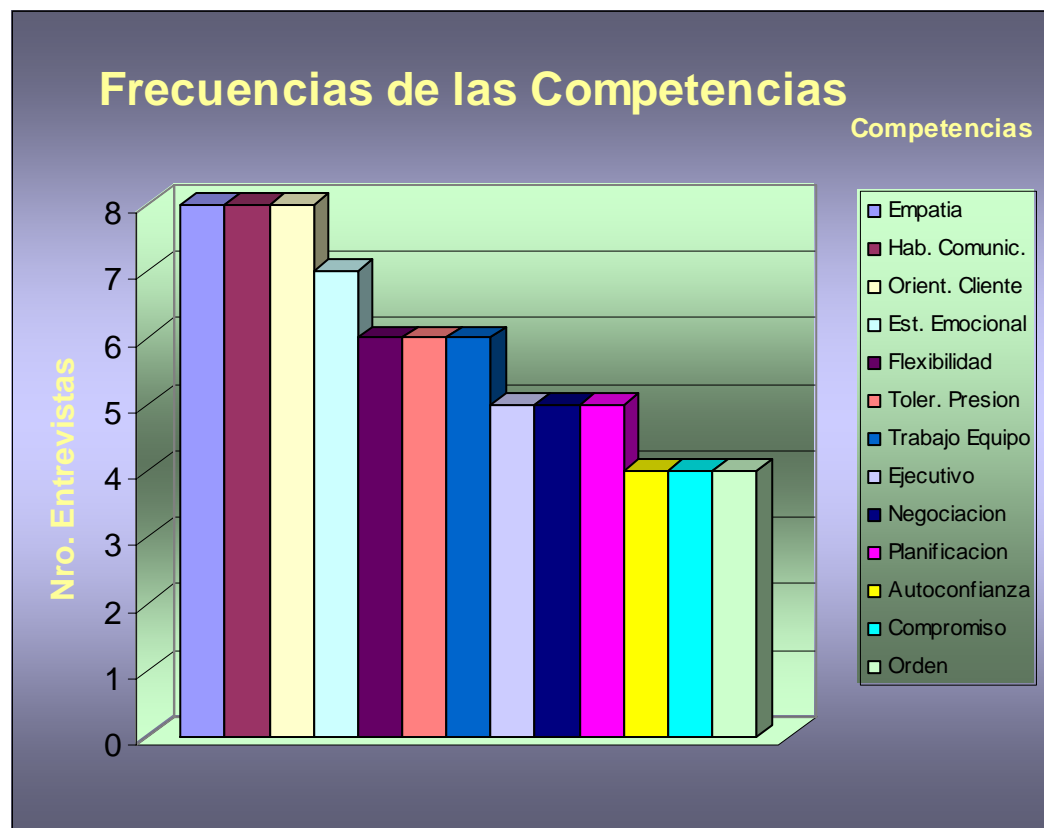
## 7.- Resultados

Luego de haber realizado las entrevistas en terreno, podemos observar en la tabla de frecuencias la existencia de 27 competencias encontradas.



De estas 27 competencias, consideramos relevante analizar las frecuencias encontradas basándonos en un criterio de importancia del 50% de la muestra, esto quiere decir, que de ocho entrevistas elegimos aquellas competencias que estuvieron presentes en cuatro y más entrevistas, o sea, las de mayor frecuencia.

Así, para efectos de la investigación nos orientaremos de esta forma hacia el lineamiento del perfil buscado. Identificaremos y describiremos las 13 competencias de mayor frecuencia.



Es interesante haber descubierto que dentro de todas las entrevistas se pudieron dar tres factores comunes que se repitieron constantemente, representado en un 100% de la muestra, es decir, que están presentes en todas las entrevistas, siendo estas las Competencias de Empatía (CEm), Habilidades Comunicacionales (CHC) y Orientación al Cliente (COC), ¿qué significa esto?, indica que la

repetitividad de estos elementos vislumbra su importancia, en relación a las características idóneas del Psicólogo laboral.

La Competencia Empatía (CEm) o como la denominó Spencer&Spencer el *entendimiento interpersonal*: “implica que se debe entender a otras personas. Capacidad para escuchar acuciosamente y entender las partes no expresadas o expresadas parcialmente, los sentimientos e intereses de otros.” (Spencer&Spencer, 1993, p.37). Esta competencia que pertenece por un lado al área más emocional, nos hablaría de la forma en que el psicólogo, escucha, comprende y responde al otro, es decir, ponerse en el lugar del otro como dice la conocida acepción, a su vez, estaría involucrada también en el área interpersonal, en que marcaría una relación más positiva de aceptación del otro, implicando escuchar, entender las ideas y sentimientos del otro. Según nuestros entrevistados en relación a la empatía podemos citar:

*“...empiezan a aparecer las habilidades mas relacionadas con las características propias del entrevistador, tratar de ser a lo mejor un poco empático, tratar de romper el hielo de brindarle el espacio a la persona para que se sienta mas en confianza, que se abra, que no este tan estructurada tan seria, para que se suelte un poco y en ese sentido yo creo que ahí va a depender arto del estilo que tenga cada una de las personas que hacen entrevistas de selección...” (Entrevista nro.4)*



*“...es necesario ser empático y así lograr enganchar bien, si yo soy capaz de ponerme en tu lugar, de sentir o pensar lo que tu estas pensando y sintiendo, eso ya me acerca bastante a ti, claramente ver un poco mas allá, ver un poco mas allá del proceso de selección...” (Entrevista nro.4)*

*“...ponerse en el lugar del otro, en todo sentido, ya sea hacia el cliente o al postulante, el cliente te está requiriendo a alguien porque lo necesita y tu tienes que ser lo suficientemente eficaz y efectivo para cumplir el objetivo que el quiere...y empatía para el postulante también porque es una persona que viene a pedir trabajo, necesita, viene a dejar una ventana abierta con alguien que no ha visto en su vida, que tiene que contestar estas famosas pruebitas, que no sabe en que lo están evaluando, que más encima tienes que confiar en el otro que viene recién conociendo, hay que ser empático, hay que serlo...” (Entrevista nro.5)*

Continuando, la Competencia Habilidades Comunicacionales (CHC) del área netamente interpersonal o social, contemplaría aquellas habilidades para comunicarse claramente hacia los demás, utilizando eficientemente un lenguaje sencillo siendo además receptivo, como lo denominó Martha Alles, “Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma

efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo” (Alles, 2002, p. 56). Esta competencia se identifica claramente en los siguientes extractos de entrevistas:

*“...primero hacerte entender las habilidades comunicacionales, el hablar bien, hablar en un lenguaje sencillo, en palabras que todos te entiendan, no usar mucha palabra técnica...” (Entrevista nro.1)*

*“...hacerse entender bien con un vocabulario simple, no tan técnico, esa es una competencia, yo diría que es una competencia que cuesta lograr, porque al principio un psicólogo va a tener un vocabulario técnico, como que quiere impresionar, en realidad, lo que a mi me a pasado que cuando he logrado como más éxito en términos selección y reclutamiento ha sido cuando he podido lograr un nivel de comunicaciones super simple, super básico, el postulante se va ha sentir cómodo.” (Entrevista nro.1)*

*“...la habilidad de adaptar el lenguaje, la habilidad de comunicarse físicamente de manera distinta, y muchas veces también hacerse respetar...” (Entrevista nro.2)*

*“...en donde tienes que hacer claro para el otro lo que es claro para ti...” (Entrevista nro.5)*

Con respecto a la Competencia Orientación al Cliente (COC), fue también unánime, es decir, todos los entrevistados coincidieron en que este factor es crucial para poder desempeñarse exitosamente en esta área. No sólo involucra, según ellos, tener conocimientos específicos del cliente, sino que más importante es el involucrarse en el acontecer organizacional, teniendo pleno conocimiento del negocio y actuando eficientemente para satisfacer sus necesidades, según Martha Alles, “implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente”. (Alles, 2002, p. 43). Podemos rescatar de las entrevistas los siguientes párrafos:

*“...tener éxito en selección es también conocer muy bien mi cliente interno, conocer la cultura de la empresa.”*  
*(Entrevista nro.1)*

*“...hay un elemento que yo creo que es muy importante y es transversal a cualquier elemento, a cualquier cargo que este en recursos humanos y es la orientación al cliente uno tiene que estar atento a las necesidades del cliente y a los tiempos que esta manejando*

*tu cliente. Uno tiene que ser orientado al cliente, tú tienes que conocer las necesidades de tu cliente y tienes que poder satisfacer esas necesidades...” (Entrevista nro.4)*

*“...el psicólogo tiene que primero conocer perfectamente cuales son los procesos de la empresa, cuales es el negocio de la empresa...nos preocupamos de las personas para que el negocio funcione, entonces yo creo que esas características uno las tiene que si o si considerarlas, o sea tienes que interesarte en el negocio, tienes que conocer quienes son tus clientes...” (Entrevista nro. 7)*

No obstante, al observar la Tabla de Frecuencias, habrían competencias claves para el desarrollo óptimo del Psicólogo Laboral del área de Selección como las que acabamos de mencionar, ya que tanto los psicólogos con más experiencia (8 años) como también los con menos (entre 3 y 6 años) coinciden en mencionar, según su propia experiencia personal, que serían elementos cruciales al momento de tener que desempeñarse en este trabajo. Si enlazamos los términos nos podremos dar cuenta de que estando concientes de la diversidad humana, podremos encontrar que en algunos psicólogos se podrían presentar uno de estos factores, o todos simultáneamente, o que simplemente no este presente ninguno, por supuesto que pensando en que todos en forma latente deben tener estas

habilidades, la diferencia se constataría en que algunos las han desarrollado y otros muy poco. Por lo tanto, al momento de tener que detectar estas habilidades en los que supuestamente no las tendrían desarrolladas, según Levy-Leboyer (1997) y otros autores actuales en el tema de competencias, es que no han tenido las experiencias necesarias para su desarrollo en altos niveles (de la competencia).

Continuando con otra competencia que obtuvo una alta frecuencia, registrada en siete entrevistas de la tabla, correspondiente al 88% de la muestra total, nos referimos a la Competencia Estabilidad Emocional (CEE). Creemos fundamental el desarrollar esta competencia, ya que el psicólogo se enfrentará a un sistema (institución), que por naturaleza es dinámico y cambiante, por lo que deberá ser capaz de adaptarse a diferentes escenarios y a su vez responder de manera eficiente y eficaz. Esto hace referencia hacia el poder expresarse de acuerdo al contexto y situación en la que se encuentre el psicólogo.

Según Alles la Competencia Estabilidad Emocional (CEE) o autocontrol: “es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés”. (Alles, 2002 p. 84).

A continuación se presentan extractos de las entrevistas en relación a esta competencia:

*“...tienes que auto-controlar tus emociones en definitiva, tienes que controlar la rabia, la agresividad, o la sensibilidad de repente, estas entrevistando y captas que estas preguntando un tema super sensible...”*  
(Entrevista nro.1).

*“...Hay que ser maduro emocionalmente, estable, uno, por toda la información que uno recoge en las entrevistas, porque también pasa que entrevistas gente que ya está en la empresa, que esta postulando a un ascenso, salen muchas cosas, y tienes que tener la madurez de no comentar esas cosas, tener la madurez de mantener este secreto confidencial, profesional cuando es necesario.”* (Entrevista nro.3).

*“...hay que ser muy reservado, porque cuando uno trabaja en recursos humanos maneja mucha información confidencial y si uno no sabe manejar esa información claramente te vas al fracaso, manejas información de despido, de contrataciones de políticas nuevas de la empresa, de estrategias de marketing, y si uno no maneja cautelosamente esa información, te puede costar el puesto.”* (Entrevista nro.4).

A continuación se puede observar en la tabla de frecuencias la competencia Flexibilidad (CF), Tolerancia a la Presión (CTP), Trabajo en Equipo (CTE); registrándose en seis entrevistas, esto quiere decir, el 75% de los psicólogos coincidieron en darle importancia a estas competencias.

La Competencia Flexibilidad (CF) para Alles, es la “disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera”. (Alles, 2002, p. 35). Según lo encontrado en las entrevistas, destacamos las siguientes citas:

*“...la capacidad de flexibilizar, tu postura frente a la entrevista, frente a como vas a decir las preguntas, lo que esperas, me entiendes, un poco ser flexible en tu estilo.”*  
(Entrevista nro.1).

*“...la flexibilidad en todo sentido, de saber adaptarte también a como va el mercado, como va el cliente, también tener que lidiar con, flexibilidad laboral, entiendes, con los compañeros de trabajo, con los jefes, para arriba, para abajo...”* (Entrevista nro.5).

*“...sino que cuando yo le entrego la información cómo se la entrego, porque el tiene que entender lo que yo le estoy diciendo, por lo tanto uno tiene que aprender a hablar en su lenguaje, hay que tener la capacidad para flexibilizarse, de ponerte en distintas situaciones, de hacer como si tu estuvieras en distintas situaciones” (Entrevista nro.7).*

Continuando con la Competencia Tolerancia a la Presión (CTP), se define como: “mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés”. (<http://www.actualrh.com>). A partir del discurso de los entrevistados observamos los siguientes segmentos:

*“...tolerar la presión, porque todas las cosas son para ayer, porque teníamos toda la semana planificada, y paso algo y cambio todo, porque por ejemplo, llaman de Parque Arauco diciendo que se me fueron diez cajeros, para ahora, y para contratar diez cajeros tienes que mandar treinta como mínimo y para encontrar treinta que vayan a Parque Arauco no es fácil, esto es la tolerancia a la presión...” (Entrevista nro.3).*



*“...debe tener una gran capacidad de organización para poder coordinar los procesos, trabajo bajo presión, porque te ponen metas, límites o fechas, o sea, esto debe estar hecho el veinticinco de julio, entonces le mandaste y no le gustó, y estás encima de la fecha, entonces tienes que seguir buscando y buscando, entonces es trabajo bajo presión...” (Entrevista nro.8).*

Con respecto a la Competencia Trabajo en Equipo (CTE), según Spencer&Spencer, la define como: “implica una intención genuina por trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos en oposición al trabajo por separado o competitivamente”. (Spencer & Spencer, 1993, p. 61). En relación a esta competencia registramos los siguientes párrafos:

*“...esa capacidad también de ir generando lazos de confianza y de trabajo en equipo...” (Entrevista nro.3).*

*“...que tenga capacidad para trabajar en equipo, no solamente dentro del área, sino que también dentro de la gerencia completa, con capacitación con el área de desarrollo, con el área de remuneraciones, de personal, que tenga disposición a aprender” (Entrevista nro.3).*

*“...el trabajo en equipo porque muchas veces te va tocar va a estar tu compañero lleno de cosas, ofrecerle ayuda, después que te ayuden a ti, muchas veces vas a tener que comentar por ejemplo si tienes dudas después de haber aplicado el test de Rorschach, trabajar en equipo es importante, mantener y crear un ambiente mucho más agradable para trabajar y uno llega con más ganas...”*  
(Entrevista nro.8).

Las siguientes competencias encontradas en orden descendente corresponden a: Ejecutivo (CEj), Negociación (CN) y Planificación (CPI), registradas en cinco entrevistas correspondientes al 62.5 % de la muestra total.

La Competencia Ejecutivo (CEj) no pudo ser encontrada en los diccionarios de competencias utilizados en esta investigación, sin embargo, hemos descubierto que a través de las respuestas de nuestros entrevistados esta competencia involucraría otras competencias aquí expuestas. Para ser más precisos, presentamos algunos extractos de las entrevistas, en relación a dicha competencia:

*“...un ejecutivo es una persona que entrega valor agregado, no entrega sólo una terna de personas, sino que una persona que te asesora en el perfil, que te dice no,*

*estas cometiendo un error por el equipo, es así, entonces tenemos que poner una persona que se adecue al equipo, que en dos años puede evolucionar, que evoluciona para este otro lado, que sus condiciones se acomoden a las condiciones de mercado y eso no es una persona que sólo te entrega una terna trabajando como esclavo, me entiendes, es una persona que aporta a la organización en términos de que las organizaciones crecen cuando tienes los recursos humanos adecuados, cuando tu atraes, reclutas y seleccionas a esas personas, a esos talentos, entonces yo diría que es bastante más que entregar una terna, sino que estas trabajando en el negocio y haciendo crecer la empresa en definitiva, el ejecutivo es eso, no está seleccionando como estúpido, sino que es una persona que se involucra en los acontecimientos organizacionales, una persona que está asesorando, promoviendo, diciendo esto está bien, yo creo que está mal, que te da un punto de vista distinto a lo que está pasando en finanzas, en informática, sino que hay que ver una organización como un todo no más, me entiendes, tiene que ser una persona que toma decisiones por la empresa y que aporta valor...”*

*(Entrevista nro.1).*

*“...Otro elemento muy importante es ser eficiente, porque ahí hacemos la distinción de eficaz con eficiente, eficaz por un lado que es cumplir con el objetivo y en selección de personal es cumplir con el objetivo y esto no es tan difícil, porque yo podría presentar, que se yo, el postulante que llego ayer a presentarme el currículo y lo puedo mandar a una terna, pero hay que tratar de combinar esa eficacia con la eficiencia, con los tiempos y que este proceso a la vez sea de calidad...el profesional de recursos humanos, un psicólogo inserto en recursos humanos, mas allá de un psicólogo es un ejecutivo de recursos humanos, ejecutivo, porque resuelve problemas, se encarga de trabajos administrativos, yo he tenido que hacer contratos, solicitudes de contratación, cartas de despido, he tenido que hacer comunicados, he tenido que presentarme en funerales, he tenido que hacer coffe breake, he tenido que capacitar a la gente, he tenido que sacar fotocopias, hacer manuales, en el fondo lo que mas se valora aquí es la multifuncionalidad...” (Entrevista nro.4).*

A continuación la competencia Negociación (CN), se conoce como: “habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para

dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos” (Alles, 2002, p. 56).

Así mismo podemos observar la Competencia Negociación (CN) en los siguientes extractos:

*“...la capacidad de negociación, de negociar los tiempos, negociar las formas de entregar el trabajo, hasta que punto yo le puedo responder en esa forma, porque algunos plantean un perfil sobre valorado, o sea, quieren el dios prácticamente, que tenga todas las competencias, entonces la capacidad de negociación en esos términos, porque el jefe siempre va a querer todas las competencias altas siempre, entonces tu tienes que educarlo y decirle, mire no siempre usted va a necesitar que la persona por ejemplo, para este cargo no se requiere tanta iniciativa, porque se va aburrir, es un cargo muy mecánico, entonces ir un poco negociando eso...” (Entrevista nro.6).*

*“...hay que tener una capacidad de negociación tremenda, porque hay que convencerlos, hay que convencer a los demás que nuestro aporte es importante, por eso hay que tener buena capacidad para negociar...” (Entrevista nro.7).*

*“...todos quieren atenderse primero y tu tienes que andar negociando, tener una habilidad de negociación importante, todos van a decir: “no, es que yo necesito ahora”, entonces es importante manejar eso...”*  
(Entrevista nro.8).

La siguiente competencia fue registrada dentro de cinco entrevistas, número no menor si consideramos que el total de entrevistas fueron ocho. Por lo tanto se define la Competencia Planificación (CPI), según Alles, “es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información”. (Alles, 2002, p. 58).

En base a esta competencia rescatamos las siguientes citas:

*“...con mucha capacidad de planificación, hay que ser muy organizado porque los tiempos son muy estrechos, porque no se te puede mezclar un proceso con otro...”*  
(Entrevista nro.7).

*“...hay que manejar bien los tiempos, y en ese sentido acá uno esta todo el día corriendo, todo es para ayer,*

*entonces, ser súper programado, organizado porque acá la persona que no maneja bien los tiempos, que no es estructurado y no es planificado con las cosas que va a hacer en términos de selección, cuando va a citar a los postulantes, cuando vas a aplicar las pruebas, cuanto te vas a demorar y si eres desordenado mas en cima en como llevas tus datos tus registros entonces va a ser un caos...”*  
(Entrevista nro.4).

*“...aquí tu no puedes perder tiempo en cosas que no merecen tiempo, porque el tiempo es muy limitado, muy escaso, entonces si tu logras un acercamiento con claridad, de cuales son tus objetivos y metas, cual es el esquema macro y las estrategias que hay detrás, pero logras abordarlo con el mínimo tiempo posible, de la manera más ordenada posible, ser eficiente...”* (Entrevista nro.2).

Siguiendo con el análisis de las competencias, si observamos la tabla de frecuencia, nos encontramos con tres competencias registradas en cuatro entrevistas, equivalente al 50% de la muestra. Estas serían la Competencia de Autoconfianza (CAu), Competencia Compromiso (CCo) y finalmente la Competencia Orden (CO).

La Competencia Autoconfianza (CAu), según Spencer&Spencer fue definido de la siguiente manera: “es la creencia de una persona en su propia capacidad para alcanzar una tarea. Incluye la expresión de confianza de la persona cuando se enfrenta con circunstancias incrementalmente desafiantes, al alcanzar decisiones o formar opiniones, y al manejar fallas constructivamente”. (Spencer&Spencer, 1993, p. 80).

Así mismo podemos registrar los siguientes extractos de las entrevistas:

*“...si tu no tienes la seguridad y la convicción de lo que estas haciendo, difícilmente vas a poder transmitir eso hacia tus clientes y hacia las personas que en algún momento vienen a inquirir tu labor, acá hay algunos gerentes que son complicados, por decir lo menos, y si uno no tiene esa capacidad y esa seguridad y esa convicción a la hora de hablar con ellos, difícilmente te vas a poder desenvolver bien, no puedes llegar frente a un gerente y achuncharte y decir, no sabe que en verdad, y te pones nervioso, no, aquí también hay que tener algo de personalidad en el sentido de desenvoltura de ser un poco extrovertido, si podemos llamarlo de alguna manera, seguridad en sí mismo...” (Entrevista nro.4).*



*“...uno también tiene que estar tranquilo, es importante no estar nervioso, dominarse, porque uno transmite eso al postulante y el postulante a la vez si llega muy nervioso también te lo transmite a ti, pueden bloquearse, algunos se bloquean, otros se ponen a la defensiva, y la idea es que tu seas como un transmisor de confianza, pero, con cierta lejanía, o sea, que te vean a alguien así no como una amenaza, sino que alguien con el cual tu puedas hablar...” (Entrevista nro.8).*

Otra competencia de importancia es la Competencia Compromiso (CCo). Alles la definió “sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales” (Alles, 2002, p. 33).

Para comprender mejor esta competencia, se escogieron los siguientes párrafos de las entrevistas:

*“...es fundamental para cualquier organización el compromiso, para que sea comprometido y responsable con la organización, porque eso te va a dar la energía, las ganas, cuando estás desmotivado la verdad es que estás*

*esperando que te echen, no vas a hablar mucho y lo único que quiere uno es irse a otro lado, al final vas a estar marcando el paso...” (Entrevista nro.8).*

*“...entonces necesitamos que el psicólogo sea proactivo, autónomo, que sea capaz también, en el momento en que necesita ayuda “levantar la mano” y pedir ayuda, nosotros estamos en varios proyectos al mismo tiempo, entonces yo estoy con “las antenas para varios lados”, no estoy pendiente de uno solo, para mi es fundamental autonomía, responsabilidad y compromiso con el trabajo...” (Entrevista nro.3).*

La última competencia de la tabla de frecuencias a analizar es la Competencia Orden (CO). Alles propuso “la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente determinadas” (Alles, 2002, p.71).

Los siguientes extractos hacen referencia a dicha competencia:

*“...Otra de las características es que sea ordenado, somos una empresa super grande, nosotros tenemos un promedio de cuatro mil a cinco mil evaluaciones anuales,*

*evaluamos entre cuatro a cinco mil personas, que es bastante...” (Entrevista nro.3).*

*“...tiene que tener la capacidad de planificarse absolutamente, de ser ordenado, metódico, tengo que tener una agenda de trabajo así como la tienen todos los demás, tengo que tener un plan de acción anual...” (Entrevista nro.7).*

*“...que sepa coordinar, eso es fundamental, porque vas atendiendo distintos procesos, distintos clientes, distintos cargos, tienes que ser ordenado y coordinarlo, eso es muy importante, lo he visto en todos lados y es así, debe tener una gran capacidad de organización para poder coordinar los procesos...” (Entrevista nro.8).*

## **8.- Análisis de los Resultados**

Los entrevistados provienen de diversos contextos, en el sentido, de que cada profesional realiza su gestión en una gran empresa, mediana o pequeña. Cuatro de ellos provienen de empresas privadas, dos de consultoras, uno del sector público y otro se desempeña como consultor independiente. A pesar de estas diferencias de cultura organizacional y contexto en el que se desenvuelven, hubo unanimidad en relación a las competencias críticas necesarias para desenvolverse exitosamente en el área.

Consideramos los resultados satisfactorios en la medida en que nos arrojan una buena cantidad de información, necesaria, para elaborar un perfil basado en competencias genéricas. Estos datos al ser seleccionados bajo el criterio de alta frecuencia de repetición en las entrevistas, nos están otorgando valiosa información en relación a las experiencias de nuestros colegas a lo largo de varios años de vida laboral. Con todo esto, nos resulta más fácil poder iniciar un análisis más agudo y detallado de los resultados expuestos, bajo el criterio de nuestros entrevistados y de los diccionarios de competencias encontrados.

Respecto a la función, ¿cómo se podría desempeñar exitosamente este Psicólogo Laboral? (área Reclutamiento y Selección). Este punto es presentado en la siguiente exposición, sobre cada una de estas competencias y sus interconexiones, además de proporcionar una visión más global de las

responsabilidades y deberes de un Psicólogo de Reclutamiento y Selección de cualquier organización.

### **8.1.- Elementos Encontrados**

Observando las competencias de mayor frecuencia, podemos deducir que la Competencia **Empatía (CEm)** marcaría una estrecha relación con la forma en que el Psicólogo Laboral se enfrenta a su entorno inmediato, un ejemplo de ello es la entrevista de selección, esta hablaría de un factor crucial para poder entablar un contacto más directo y confiable con el postulante, es decir, es un factor humano que otorga más calidez a las relaciones interpersonales, en relación a esto, según Rogers “la capacidad de comprender los significados y sentimientos del cliente, la sensibilidad hacia sus actitudes y un interés cálido pero exento de un compromiso emocional exagerado” (Rogers, 1961, pp. 49, 50), por lo tanto, al producirse este vínculo de sinceridad, la posibilidad de rescatar información valiosa es muy alta, es decir, aquellos datos precisos y necesarios que busca el entrevistador. Dicho de otro modo, crear un clima de confianza apropiado en la entrevista para obtener información relevante. Por el lado práctico y por la creación de un vínculo sano y productivo para ambas partes. Con esto, podemos pensar en la realización de un buen informe, vale decir, que sea claro y preciso para que sea entendible y eficaz. Según los entrevistados, la empatía es un factor importantísimo no sólo al interior de la entrevista, sino que con el cliente tanto interno como externo. La empatía es una carta de entrada para una buena negociación, o para una significativa capacitación, o en outplacement o para cualquier situación laboral y humana, no

entendiéndose esto sólo para aplicarlo mecánicamente, no. Agregando a lo anterior, la sinceridad y transparencia aseguraría una sana y provechosa relación entre dos o más personas.

En estos días, el concepto de empatía esta siendo muy utilizado, podríamos decir que es un término que está siendo muy manipulado, en el sentido que se le ha dado mucha importancia al ser empático. Por ejemplo, en diversas situaciones de evaluación, donde el psicólogo interactúa con otra persona, es fundamental mantenerse tranquilo, alerta y receptivo. Ya que de lo contrario, si el psicólogo no fuera capaz de ser empático con su entorno, sin lugar a dudas que se podrían crear problemas de clima laboral, o definitivamente no crear así las condiciones para una buena gestión por parte de él. Específicamente, en tareas relacionadas con reclutamiento donde la empatía es importante con el solo hecho de llamar y comunicar a un otro, además de la selección de personal que requiere el constante entendimiento por parte del psicólogo hacia el entrevistado. Son finalmente áreas que incumben al ámbito interpersonal, la importancia aquí recalcada por esta competencia, es dado por su alto grado humanitario y el sentido practico que posee, esto significa que la empatía no solo acerca a las personas, sino que además es una herramienta muy potente a la hora de rescatar valiosos datos.

En el momento en que un psicólogo se incorpora a una organización, sea cual sea las características que tenga, se incorporara a un sistema (Organización), que se encuentra inmerso en otro sistema (Sociedad), por ello la organización, estará constantemente tratando de ser innovadora en sus procesos para así poder

competir dentro del mercado laboral. Entonces, si tenemos presente la constante transformación de llevar a cabo los procesos como por ejemplo, realizar las pruebas psicológicas en un computador, tecnificándose al máximo cada uno de los procesos, agilizando las respectivas correcciones. Por mencionar un aspecto, al realizar la selección a través de entrevistas por competencias, entonces sin lugar a dudas que el psicólogo necesita ser una persona flexible y con actitud de poder adaptarse a los constantes cambios que enfrentará en su labor diaria.

La Competencia **Flexibilidad (CF)** se puede desplegar en variadas situaciones al interior de una organización, dentro del desempeño óptimo del psicólogo laboral de nuestra área de estudio, podemos mencionar que en relación al cliente, a la entrevista, compañeros de trabajo, etc., según los entrevistados es la capacidad de flexibilizar tu postura, escuchando y entendiendo al otro, ponerse en distintas situaciones para así comprender en forma global, por ejemplo, si hubiera que solucionar un determinado problema en el área de finanzas, utilizar eficientemente distintos puntos de vista para integrarlos sería una excelente táctica, primero, observar el punto de vista de finanzas y contabilidad, ya que de ahí emana el problema, segundo, el punto de vista del gerente general y obviamente tu propio punto de vista con respecto a esta situación, integrando de este modo, distintas posturas respecto al mismo tema, en fin, flexibilizarse, no hay necesidad de tener que rígidamente defender una de estas posturas en particular para poder sacar una conclusión, no, sino que, desde el centro del problema hasta su periferia, trabajando de esta forma para observar más globalmente la situación. La flexibilidad, a nuestro parecer, es adaptarse rápidamente y entender que es tan

valida la opinión del otro como la de uno, ambas se deben integrar para encontrar la solución. Mirar los problemas desde los problemas no son una solución, porque puedes estar tan inserto en ello que uno es incapaz de creer tan siquiera que existen otras opciones, de escuchar simplemente al otro, sin embargo, observar los problemas desde “fuera” permite obtener una visión más amplia y por lo tanto, más global.

Sin lugar a dudas, el psicólogo debe ser capaz de responder frente a las demandas de sus clientes, por ejemplo, en selección de personal, si un cliente ya sea interno o externo de la organización, solicita veinte cargos ejecutivos con un plazo de tres días, el psicólogo ante este escenario debiera tener la capacidad de trabajar bajo presión, sino, debiera saber negociar eficientemente los plazos.

Debido a la agitada sociedad en que trabajamos, con mucha turbulencia especialmente en las ciudades, vivimos acostumbrados a creer que lo normal es usar diariamente palabras como “apúrate”, “corre”, “es para ayer”, en la jerga popular. Existe actualmente, debido al crecimiento de la economía producto de su alta competitividad, una constante presión de trabajo en diferentes rubros y organizaciones afectando directamente a las personas, a unas más que a otras. El psicólogo no está ausente de esto, ya que tiene que llegar a resolver muchos problemas al mismo tiempo, debe cumplir con plazos establecidos con el cliente, debe rendir en forma óptima, ¿con qué herramienta?, Competencia **Tolerancia a la Presión (CTP)**, según los psicólogos con experiencia, es la capacidad de poder mantenerse firme y controlarse en aquellas situaciones de estrés, respondiendo así,



eficientemente a todas las necesidades del cliente. Sin embargo, mantener el carácter firme en situaciones bajo presión u oposición de otros, parece no ser una tarea fácil, hasta que llega el momento y se experimenta, antes, no es posible conocerla y por lo tanto asimilarla como nueva destreza.

Bajo este contexto, surge entonces la necesidad de ser un profesional abierto a poder trabajar con personas en un objetivo común, saber como y cuando delegar funciones, pudiendo así enriquecer la gestión con la participación y compromiso de cada una de las personas involucradas, para llevar a cabo el objetivo de la Empresa. El trabajar en equipo implica el poder respetar los tiempos y ritmos de cada persona y así coordinarse para lograr el objetivo propuesto. Definitivamente, para poder lograr los objetivos trazados debemos trabajar en conjunto. ¿Pero que significa trabajar en conjunto?, significa tomar conciencia de comenzar a trabajar por el otro y para el otro, con una visión común, dejando de lado las diferencias económicas, sociales o culturales y colaborar sinceramente para lograr la meta en común. Para nuestros entrevistados la Competencia **Trabajo en Equipo (CTE)** pasa por la creación de lazos de confianza entre las personas, por la colaboración desde un comienzo hacia el otro y por último que posean disposición para aprender en todo momento y lugar.

Para poder llevar a cabo este trabajo en equipo y propiamente la misma selección de personal, se requiere **Planificación (CPI)** y **Orden (CO)** que serán fundamentales a la hora de trabajar en pro de cumplir las metas propuestas. Entonces, el psicólogo en el momento de llevar a cabo un proceso de selección,

debe poder organizarse y tener claridad de los tiempos con los que cuenta para su gestión. Por ejemplo, debe tener claridad en el momento de reclutar a los candidatos para las entrevistas, aquí se requiere orden para llevarlas a cabo. Entonces, orden y planificación son fundamentales para realizar el reclutamiento y selección. Así mismo también se requiere orden cuando el psicólogo esta en una entrevista de selección y toma nota del discurso y actitud del entrevistado, si no es ordenado, en el sentido de tener una estructura previa a seguir, que temas se abordarán, en que orden, etc. sino es así, será un caos luego analizar la información. Creemos que esto es fundamental, ya que si no hay orden previo, al entrevistador se le pueden escapar ciertos aspectos a evaluar. El psicólogo solo tiene una instancia en donde realiza la entrevista en profundidad, si este momento no es aprovechado al máximo, en el sentido de captar información relevante, entonces no tendrá otra instancia para realizarlo y lo más probable es que esto incida en el tipo de evaluación que realice el psicólogo. Este a su vez, debe poseer una planificación y orden de forma clara y precisa, para ordenar toda la información entregada por la entrevista y por los tests aplicados, por lo tanto, al momento de tener que armar el informe, estas competencias serán fundamentales.

Además del orden y la planificación necesaria de este profesional, en el momento en que le solicitan, por ejemplo: un gerente de alguna empresa externa o algún requerimiento, este psicólogo se encuentra con tres procesos paralelos y este último cliente le pide un cuarto proceso, en este momento si el psicólogo se ve sobrepasado en relación al tiempo de entrega de las ternas y sus respectivos informes, entonces debe ser capaz de saber negociar con su cliente, esto sin lugar

a dudas requiere experticia, que se aprende en la práctica laboral, la **Negociación (CN)** es fundamental. Además, para tener satisfechos a los clientes es necesario negociar, lo que implica un buen manejo del lenguaje y la expresión, para lograr un ambiente propicio, de colaboración entre ambas partes.

Una destreza básica que debe poseer el Psicólogo es la habilidad para comunicarse claramente, es decir, con un lenguaje sencillo, no muy técnico, saber adaptar el lenguaje, adaptarse a los lugares y a personas en una sana interacción, nos referimos a las **Habilidades Comunicacionales (CHC)**. Una comunicación clara, dicen nuestros entrevistados, facilita el proceso de selección, aumentando la posibilidad de éxito, es decir, cuando se produce una comunicación más confiable, abierta y clara se logra el objetivo más rápido. Es fundamental el saber escuchar, como premisa base, es importante en términos de rescatar mayor información de calidad, así como también lograr, que la persona que está en frente logre relajarse y así explayarse en un clima agradable.

Evidentemente, para que el psicólogo lleve a cabo de una manera optima su gestión, es necesario que el profesional cumpla con los requerimientos de sus clientes y que estos sean de calidad en el proceso, tal que, efectivamente todos queden satisfechos, desde los clientes hasta el propio psicólogo que tendrá por supuesto autocrítica en su gestión.

Existe un factor de la tabla que no ha podido ser encontrado en ningún diccionario de competencias, nos referimos a la Competencia **Ejecutivo (CEj)**.

Esta unidad fue nombrada en cinco de las ocho entrevistas como competencia importante, solamente dos de los cinco entrevistados la explicaron según sus referentes personales, es decir, lo que era para ellos, los demás solamente la nombraron. Este factor, desglosando la opinión de estos entrevistados, contiene variadas competencias en su interior, por ejemplo, si la definimos en función de la explicación dada en la primera entrevista, sobre competencia ejecutivo, nos pareció una respuesta globalmente muy interesante, ya que está enriquecida por variados conceptos inseparables entre sí. Para poder hablar de esta competencia, necesitaríamos hablar de: como ser un buen asesor, conocer el negocio tanto como el cliente, conocer muy bien la cultura, dar un punto distinto del que se ve en finanzas o en otro departamento, saber negociar como herramienta fundamental, guiada por supuesto por una inteligente habilidad comunicacional, hablar claramente, con un lenguaje sencillo, es una persona que está constantemente actualizándose al interior y exterior del acontecer organizacional. La visión de esta competencia estaría marcada por una forma de ver a la organización globalmente, es decir, verla como un todo, a su vez, esta competencia se constituiría por un conjunto de competencias ya mencionadas.

Sin embargo, en la cuarta entrevista, la competencia ejecutivo toma otro significado, más acotado y definido en cuanto al área de trabajo. Dice en relación a la eficiencia dada por la multifuncionalidad de su cargo, entendiéndose esto como la capacidad de adaptarse y llegar a hacer muchas cosas que no están necesariamente ligadas al rol del psicólogo laboral, una connotación

completamente distinta a la anteriormente expuesta, en la que se da una acepción específicamente sobre la base de la eficiencia.

El término ejecutivo abarca varias competencias claves, estas son: Hábil Comunicacionalmente, Empático, Ordenado, Planificado, debe saber Negociar y debe poseer una alta Orientación al Cliente. Sin lugar a dudas, que dentro de las más mencionadas está **Orientación al Cliente (COC)**, si nos detenemos a pensar en el significado de esta competencia, nos encontraremos precisamente con el objetivo general dentro de la función del psicólogo del área laboral. Si, ya que poseer una alta orientación al cliente indica mayor preocupación por él, el trabajo depende de ello también, porque, si conocemos mejor al cliente (interno-externo), mayor será nuestro conocimiento del negocio del mismo, conocer en términos de estar conciente de las necesidades específicas que tenga o que vayan surgiendo. Los entrevistados coinciden en expresar el alto grado de conocimiento que debe tener con respecto a su cliente, conocer su cultura organizacional, su misión, visión y objetivos generales, áreas, finanzas, estructuras físicas, administrativas, en fin, ser un asesor eficiente que esté involucrado en el acontecer organizacional.

El psicólogo laboral, además de presentar las características antes mencionadas, presentaría según los entrevistados la Competencia **Compromiso (CCo)**, en el cual el psicólogo trabaja en pro de los objetivos de la empresa y de cumplir con los compromisos establecidos previamente, es decir, es crucial la formación de un vínculo de confianza entre psicólogo y cliente, para el cumplimiento de los objetivos en común.

No podemos dejar de mencionar la Competencia **Autoconfianza (CAu)**, ya que siendo una competencia sumamente obvia en un psicólogo, será fundamental a la hora de desenvolverse dentro de una organización. Por un lado, el psicólogo debe tener claridad y conocimiento con respecto a sus ámbitos de incumbencia, así como también, debiera tener dominio de los diversos test psicológicos y entrevistas en profundidad que le darán en consecuencia seguridad en el momento de llevar a la práctica dichos aspectos. Por otro lado, creemos fundamental el que exista conocimiento de si mismo, siendo este quizás un aspecto bastante básico, pero a la vez fundamental a la hora de plantearse y proyectar por ejemplo seguridad, confianza ante las personas y los procesos que se lleven a cabo. Por ende, si posee convicción interior, será exteriorizado en la seguridad al actuar en la gestión diaria de este profesional.

Es de suma importancia, la **Estabilidad Emocional (CEE)**, ya que como psicólogos se nos ha enseñado como parte de nuestra formación (transmisión oral de experiencias de los profesores hacia los alumnos, no como algo formal ni académico, sino que experiencial) de que el llamado control emocional o estabilidad emocional debe ser algo propio y que actúe preferentemente en cualquier ambiente, no sólo laboral. Esta competencia hace referencia también a la madurez, por ejemplo, saber guardar un secreto profesional, mantener confidencialidad de la información privada de los postulantes o en una situación de entrevista en que el postulante puede estar irritado, molesto o incluso violento, mantener la estabilidad y tranquilidad para poder así, tomar decisiones pensadamente y no impulsivamente, nuestros entrevistados han insistido en este

punto. Al parecer, no existe formación académica que enseñe este punto, algunos podrán decir con cierta verdad que “la vida es la que te enseña”, para nosotros, le enseña a unos más que a otros, debido a circunstancias de vida propias y diferentes en cada persona, vale decir, dadas por distintas experiencias.

Finalmente, este profesional debiera tener resuelto o trabajado el área de las emociones, por ejemplo un psicólogo en su labor diaria debe tener convicción y confianza en el momento de enfrentarse ya sea con un gerente o un entrevistado o cualquier persona de la organización. Es fundamental que sea reservado en el sentido del manejo de la información, partiendo de las entrevistas en profundidad donde debe ser absolutamente confidencial por ética profesional. Esto exige una madurez por parte del psicólogo que será crucial para su desenvolvimiento dentro de cualquier organización.

## 8.2.- Elementos Integrados en Áreas

A continuación podemos observar la tabla con las competencias agrupadas por áreas:

<b>Competencias Agrupadas por Áreas</b>		
<b>Área Emocional</b>	<b>Área Interpersonal</b>	<b>Área Comportamiento Organizacional</b>
Autoconfianza (CAu)	Habilidades Comunicacionales (CHC)	Orientación al Cliente (COC)
Estabilidad Emocional (CEE)	Empatía (CEm)	Ejecutivo (CEj)
Flexibilidad (CF)	Trabajo en Equipo (CTE)	Orden (CO)
Tolerancia a la Presión (CTP)	Negociación (CN)	Compromiso (CCo)
		Planificación (CPI)

Para su mayor comprensión, hemos integrado estas competencias en áreas correspondientes a cada una. Estos resultados reflejan las competencias genéricas con mayor frecuencia en las entrevistas, además del alto grado de importancia que le dieron los entrevistados.



Las trece competencias analizadas, se agruparon en tres diferentes áreas con el fin de dar un orden, para así lograr comprenderlas claramente en la estructura de un perfil.

Las competencias empatía, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo, negociación, están dentro del área interpersonal, esto indica que en la interacción con el otro, deben estar presentes. Sin embargo, esto ha sido elaborado en referencia a esta muestra, es decir, podrían estar presentes además en el área emocional, como en el caso de la empatía o las habilidades comunicacionales. Para efectos del perfil, hemos clasificado cada competencia en su área, teniendo claro que no están rígidamente establecidas en un área específica, ya que, algunas de estas cumplen con características más sociales o interpersonales y/o emocionales a la vez.

Las competencias orientación al cliente, planificación, ejecutivo, orden y compromiso al interior del área comportamiento organizacional, estas, están estrechamente relacionadas con la función y deberes propios para con la organización. Sin embargo, algunas competencias como compromiso y orientación al cliente podrían eventualmente estar presentes en el área interpersonal también, ya que estas, están direccionadas a cumplir con un otro. A su vez, la competencia compromiso podría estar presente también en el área emocional, dado por los lazos creados en pro de cumplir los mismos objetivos y principalmente por la creación de un vínculo de confianza, por ejemplo, entre el psicólogo y su cliente.

Continuando con las competencias auto confianza, tolerancia a la presión, flexibilidad y estabilidad emocional, están implicadas en el área emocional, ya que nos indican que el dominio de la emoción o el manejo del carácter debe estar presente en cualquier situación laboral. Sin embargo, la competencia flexibilidad podría estar presente también en el área interpersonal, ya que su misma acepción indica aquella flexibilidad que se debe tener con el otro, en relación a la postura personal que posea el profesional, es decir, que tan abierto está frente a otras posiciones u otras ideas, además podría estar presente en el área comportamiento organizacional, ya que por ejemplo, si un cliente interno o externo solicita la modificación de los plazos previamente acordados en una selección específica, el psicólogo debiera tener la capacidad de flexibilizar su gestión sabiendo negociar a su vez.

Para la elaboración de este perfil, bajo nuestro criterio, cada competencia se ha agrupado en una sola área para obtener así, una visión clara, ordenada y precisa del tema.

A continuación se puede observar gráficamente el lineamiento del perfil al que se ha llegado:

### 8.3.- Perfil

<b>Perfil</b>
<b>Psicólogo Laboral (área Reclutamiento y Selección)</b>
<b>Área Interpersonal</b>
Empatía (100%)
Habilidades Comunicacionales (100%)
Trabajo en Equipo (75%)
Negociación (62.5%)
<b>Área Comportamiento Organizacional</b>
Orientación al Cliente (100%)
Ejecutivo (62.5%)
Planificación (62.5%)
Compromiso (50%)
Orden (50%)
<b>Área Emocional</b>
Estabilidad Emocional (88%)
Flexibilidad (75%)
Tolerancia a la Presión (75%)
Autoconfianza (50%)

\*Porcentajes según frecuencia observada en la muestra.

#### **8.4.- Integración de Resultados**

Dada la forma en que se tomó la muestra, es decir, a psicólogos de diferentes contextos sin relación de parentesco ni profesional entre ellos, la posibilidad de sesgo que existía fue baja. Utilizando el criterio de saturación de la información obtenida, encontramos un consenso o similitud en las respuestas dadas. Esto indicaría que la muestra fue adecuadamente elegida para la obtención de los datos. Dado que los resultados nos orientan hacia una muestra homogénea, es decir, un acuerdo en relación a las competencias críticas necesarias en este perfil del profesional. Consideramos en este análisis, que los resultados encontrados, cumplen con creces las expectativas propuestas al comienzo de esta investigación porque:

- Primero: se identificó que la cantidad y calidad de los elementos encontrados fue suficiente como para poder aproximarnos a un perfil basado en competencias genéricas.
- Segundo: se conoció en detalle cada uno de los elementos encontrados.
- Tercero: se conocieron las competencias agrupadas en las tres áreas revisadas en esta investigación.
- Cuarto: conociendo esto último, nos permitió poder construir un lineamiento del perfil buscado.

### **8.5.- Paralelos encontrados con Guy Le Boterf**

Guy Le Boterf en el año 1997, habló de una nueva acepción de profesionalismo, constituida por variadas destrezas o habilidades, que serían de vital importancia para su gestión como profesional. Estas, están constituidas por un compromiso subjetivo o de responsabilidad personal, creado también por un vínculo de confianza, por un alto grado de reflexión ética; además, por su nivel de excelencia dado por la autonomía profesional adquirida en su propia gestión; también, la identidad profesional construida sobre la base de un proyecto o un cliente; por su multifuncionalidad, en resumidas cuentas, poseería un eficiente portafolio de competencias genéricas consigo.

Al revisar los datos arrojados en los resultados, en contraposición con lo expuesto por este autor, que habló de las características de un profesional (en términos generales) y en esta investigación, las de un profesional específico. En las competencias encontradas del psicólogo laboral (área reclutamiento y selección), podemos observar, similitud de varios factores en común, estos son: habilidades comunicacionales, orientación al cliente, compromiso, planificación, entre otras. Esta comparación entre ambos, nos podría indicar que la concepción de profesionalismo contiene competencias en común con nuestro perfil, es decir, el enfoque constructivista estaría manifestado en ambos casos, reconociendo la importancia de estas competencias. Además, el grado de conocimiento en habilidades que tenían los psicólogos laborales de esta muestra fue amplio y argumentado debidamente en cada caso. Por otra parte, podemos corroborar que

este enfoque explicaría que las competencias encontradas son construcciones de patrones de comportamientos, asociados a un contexto o situación específica donde se desenvuelva. Hipotetizando, si se llegaran a desarrollar (competencias genéricas), transformarían un desempeño promedio a un desempeño exitoso, ya que según las experiencias revisadas aquí, revelaron la identidad de un profesional exitoso, producto del desarrollo de sus propias competencias genéricas a lo largo de su experiencia laboral.

Según el constructivismo, se han creado esquemas representándolos en conceptos determinados, llamadas aquí competencias. La definición dada por los autores aquí citados, es una construcción hecha a partir de los esquemas existentes, originados en las experiencias mismas, tanto de los autores como de los psicólogos entrevistados. Los resultados o productos de nuestro comportamiento afectivo, cognitivo y social van produciendo las construcciones aquí encontradas, por lo tanto, las experiencias individuales y colectivas han contribuido enormemente a la realización de este perfil del psicólogo laboral.

## **9.- Conclusiones**

Para comprender mejor la etapa final de esta investigación, hemos distribuido la información obtenida de forma tal, que cada reflexión del tema, se traducirá en una interconexión con las demás alrededor de los resultados obtenidos. Por lo tanto, la estructura de redacción irá acompañada de un encabezado preliminar.

### **9.1.- ¿Exclusividad de los Psicólogos o Competencias en común con otros Profesionales?**

Las competencias encontradas se encuentran en una estrecha relación con la función del psicólogo laboral, no obstante, podemos observar que estas competencias no son exclusivas del psicólogo laboral, sino, que podrían ser aludidas a cualquier otro profesional. Sin embargo, estas mismas características o habilidades son el resultado de años de experiencia de psicólogos laborales de diferentes rubros de Santiago. Estamos concientes de los resultados arrojados en las entrevistas y observando estas competencias, llegamos a la conclusión de que son estas características las más idóneas, que se debieran fomentar y desarrollar en el psicólogo laboral. Estas competencias lograrían ajustarse específicamente al rol del mismo. Aunque muchas de estas competencias se pueden aplicar a otros profesionales también, nunca serán tan exactas al perfil conformado por este grupo de competencias en particular, como para llegar a pensar, que podrían ser competencias universales, pertenecientes a muchos profesionales, no, sino más

bien, este conjunto de competencias ha estructurado un perfil determinado, del psicólogo laboral. Guy Le Boterf en el año 1997, habló de las competencias que debiera tener un profesional, además, enumero variadas habilidades en relación a como saber gestionar una situación profesional exitosamente. Esto nos habla que hay competencias universales para todos los profesionales, según este autor, sin embargo, esta investigación devela competencias específicas que debiera poseer el psicólogo laboral. En este sentido, el *cluster* de competencias encontradas otorga exclusividad, entendiendo esto como grupo de competencias necesarias y no así por separadas, ya que estas habilidades van a depender de las distintas características y funciones de cada profesión. Resumiendo, en esta investigación hemos dilucidado una agrupación o conjunto de competencias idóneas o necesarias para el desempeño exitoso del psicólogo en la organización.

## **9.2.- El mismo rol en distintos escenarios**

Mertens en el año 1997, dijo que las competencias genéricas variarían según el área de producción en que se encuentre la persona. Tratándose del mismo lugar de producción o área laboral (Recursos Humanos), las diferentes respuestas dadas por los entrevistados aludían precisamente a competencias similares, a destrezas, actitudes comunes y necesarias para el desempeño exitoso. Es interesante mencionar acerca de los diferentes lugares de trabajo de los psicólogos entrevistados, ya que provienen de empresas privadas, estatales o de consultoría independiente. En las organizaciones que visitamos desde el centro hasta las



periferias de Santiago, encontramos escenarios diferentes y psicólogos con roles y funciones similares. Dado esto, existe claramente una diferencia en la cultura organizacional en que se encuentran, es decir, en las estructuras administrativas, los clientes, leyes internas, beneficios diferentes, etc. Aun así, los deberes del profesional son similares entre sí y existe un consenso en relación a diferentes habilidades humanas que deberían estar presentes. Cabe mencionar también, que los entrevistados no poseen ningún grado de parentesco, lo que nos reafirma que la posibilidad de poder pensar parecido dada una supuesta estructura familiar en común, ya sea, con valores, costumbres, hábitos compartidos, podrían demostrar similitud también en las respuestas dadas en las entrevistas. Dado que no es así, la muestra representada es un fragmento bastante diverso al interior del campo de trabajo del Psicólogo de esta área en Santiago de Chile.

### **9.3.- Globalización y Consenso**

El mercado capitalista de hoy nos muestra un alto grado de competencia existente entre las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, provocando continuamente movimiento a la economía de hoy. Además, la expansión de las comunicaciones que van a la vanguardia, han aumentando el contacto entre personas de diferentes organizaciones nacionales y del extranjero. Esto nos lleva a pensar en los efectos de esta bien llamada *globalización*, orientándonos al hecho de que debido a este efecto de rápida propagación de la información, el conocimiento de estas competencias estaría presente en el ambiente laboral de los

psicólogos, por lo tanto, la posibilidad de que los entrevistados respondan con las mismas características individuales, habilidades en común, nos hablaría de un criterio bastante generalizado en “el ambiente” (en lo que respecta a esta muestra). Todos los entrevistados ya tenían conocimientos del modelo de competencias por distintos autores, unos más que otros, todos manejaban conceptos similares en relación a la “conducta ideal” que debía tener el psicólogo laboral. Podríamos estar hablando de un consenso en esta muestra en relación al ámbito profesional específico.

Psicólogos de distintos lugares, con diferentes experiencias, con enfoques y miradas distintas, pero al fin y al cabo, comunicados e interconectados con la información flotante de este colectivo profesional, y que además, podrían tener ciertas raíces comunes en las diferentes universidades chilenas donde estudiaron.

#### **9.4.- Formación de Profesionales Integrales y Competentes**

Las características individuales encontradas en esta muestra, son de exclusiva propiedad del psicólogo laboral y través del análisis del discurso y comportamientos de los entrevistados, se ha logrado identificar exitosamente estas competencias.

Las competencias tanto individuales como de la propia empresa, están en relación constante, es decir, la necesidad de coordinar estos factores es

fundamental, por lo tanto, la empresa debiera estar en pleno conocimiento del potencial de su equipo humano, así como el psicólogo debiera tener un perfil adecuado para cada organización.

Las competencias aquí encontradas son buenos indicadores, si se quiere investigar más a fondo el tema del desempeño exitoso del psicólogo laboral. No cabe duda, que conociendo las competencias genéricas, se podría optimizar la maya curricular de esta universidad, con el motivo de fomentar más las cátedras prácticas, que enseñen más sobre habilidades concretas que ya poseemos y que son desarrolladas sólo a través de la experiencia personal en el entorno. Queremos colaborar en un asunto que tiene que ver con lo estructural de nuestra formación, nos referimos a los ramos teóricos y prácticos que tiene el alumno de psicología del área laboral de esta Universidad. Según nuestro punto de vista, adquiere fundamental importancia que las universidades en general, y particularmente la UAHC conozca el perfil del psicólogo laboral. Es cierto que aprendemos muchas teorías, ideas y conocimientos variados en relación a la Psicología, pero en realidad, una inmensa variedad de competencias son desarrolladas en la experiencia personal y no es precisamente aprendido en la Universidad. Estamos tratando un tema completamente tangencial que es producto de la experiencia. Tiene que necesariamente ser vivida para poder ser comprendida, por ello, nos parece pertinente mencionar también que este tema no tiene que ver sólo con un asunto meramente académico, queremos decir, que hay un trasfondo de conocimientos muy importantes para el sano desenvolvimiento profesional, no sólo del psicólogo laboral, sino que de cualquier persona interesada en poder

desarrollarse y conocerse más a si misma. No obstante, este tema cobra relevancia en relación a las capacidades humanas, más que en los conocimientos aprendidos, esto significa, que las experiencias que nos da la vida, quedarían marcadas e impregnadas en la memoria dando como fruto un aprendizaje directo, eficiente y duradero. Al desarrollar más una actitud o destreza específica, esta, facilitaría más aun la adaptación de la persona al medio. Por ejemplo, tras una serie de experiencias, una persona x ha desarrollado más aun su flexibilidad con los clientes y compañeros de trabajo, reflejándolo en su posición y actitud frente al medio, a través de su buena disposición, esta persona ha aprendido a desarrollar su flexibilidad. Pero según las experiencias de nuestros entrevistados, definitivamente la mayor parte de su aprendizaje ha sido en su mismo lugar de trabajo. No estamos diciendo que el conocimiento adquirido en la universidad no tenga validez, no, estamos hablando de la importancia de la experiencia para desarrollar más aun estas actitudes y habilidades que mayoritariamente se aprenden sólo en forma teórica.

Por lo tanto, sería de suma importancia crear instancias prácticas, cátedras dirigidas a desarrollar en los alumnos de psicología, estas competencias críticas necesarias para poder comprender y realizar una buena gestión. A partir de esto, crear instancias de pre-prácticas profesionales, visitas a terreno, *role playing*, para así ir desarrollando estas habilidades en los alumnos de psicología organizacional, ya que si se prepara a los alumnos durante su formación, llegaran a ser alumnos con más herramientas a la hora de insertarse dentro de una organización; por lo tanto, podrá aportar como un profesional integro y competente en la materia.

## **9.5.- Competencias Necesarias**

Consideramos relevante la necesidad de que el psicólogo se desarrolle más en los ámbitos interpersonal, emocional y comportamiento organizacional. A nuestro parecer, es relevante que el psicólogo laboral debe estar en una actitud permanente de escucha y/o receptividad, conllevando gran apertura ante su entorno y permaneciendo alerta ante las necesidades de sus clientes, ya sean clientes internos o externos, además, es fundamental como ya lo hemos mencionado la habilidad para comunicarse claramente de acuerdo al contexto.

Por tanto, se hace necesario desarrollar este cluster de competencias, en el área interpersonal, constituida por Empatía, Habilidades Comunicacionales, Trabajo en Equipo y Negociación. El área Emocional constituida por Flexibilidad, Tolerancia a la Presión, Autoconfianza y Estabilidad Emocional. Por último, el área Comportamiento Organizacional se constituye por Planificación, Orden, Ejecutivo, Compromiso y Orientación al Cliente. Tres áreas de competencias que se debieran poner en práctica ante las diversas situaciones de interacción y trabajo con los pares o colegas dentro de la organización, ya sea, con los clientes internos o externos a ella.

En estos tiempos, la frase “todo es para ayer” se ha vuelto bastante común, en el discurso de los psicólogos laborales, donde la competitividad entre las organizaciones es la orden del día, donde además en grandes empresas es común que soliciten un gran número de personal en un corto plazo, entonces bajo este

contexto dinámico es fundamental por ejemplo, tolerar la presión y responder efectivamente frente a las demandas de los clientes. Además de lo anterior, el trabajo en equipo con otros psicólogos u otros profesionales de la organización se hace necesario para lograr los objetivos; por supuesto con un orden para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal.

## **9.6.- Reflexiones**

El haber incursionado en el terreno de las competencias, que nosotros llamamos “más humanas”, ha significado un aprendizaje tremendo, ya que ha sido una experiencia en la que hemos concientizado muchas competencias que serán indicadores positivos para nuestro propio futuro en la experiencia profesional.

Fue muy enriquecedor realizar esta investigación en terreno, ya que pudimos percibir y construir un nuevo conocimiento en relación directa a la forma en que actualmente se desenvuelve el psicólogo organizacional. Sin lugar a dudas, este conocimiento no lo obtuvimos en las cátedras de nuestra universidad, sino más bien, a partir de nuestra propia práctica profesional y además, con los psicólogos entrevistados de las diversas organizaciones de la región metropolitana.

Obtener una clara idea de que, cómo y cuando se deben hacer las cosas en el ámbito del trabajo es, primero: un asunto de seguridad personal o autoconfianza, para así poder gestionar eficientemente los procesos, reflexionando proactivamente, es decir, ver en el problema mismo la solución, a través de la indagación acuciosa sobre el entorno organizacional, observando la organización como un todo siendo parte del mismo; y segundo, teniendo claro el manejo teórico y saberlo aplicar adecuadamente al contexto y situación que corresponda. En relación a esto, son precisamente estas competencias genéricas además de las específicas, las que serían completamente necesarias para saber, poder y querer

gestionar profesionalmente al interior de cualquier organización. Lográndose un manejo y desarrollo adecuado por parte del psicólogo, de todas estas competencias mencionadas por nuestros entrevistados, sería prácticamente seguro su éxito profesional. Aunque, por un lado, va a depender directamente de los evaluadores el detectar estas habilidades y el otro por cierto, va a depender de cómo se de a conocer este profesional ante una eventual situación de entrevista laboral.

A nuestro parecer, el “estado” de tranquilidad reflejada en la seguridad personal frente al entorno, esta intrínsecamente relacionada con el grado de conocimiento y desarrollo experiencial de estas competencias durante la vida, poseyendo conjuntamente un importante desarrollo del mundo interno o conocimiento de si mismo.

La exclusividad de poseer un cluster de competencias específicas, puede darnos una visión clara y ordenada acerca del desempeño exitoso que podría tener el Psicólogo Laboral. Ya que en forma unánime, bajo el punto de vista de diferentes experiencias de vida laboral, se ha hablado de la importancia de estas competencias idóneas, nos otorga una mirada amplia, particular y detallada en referencia al rol mismo. Este fenómeno de unanimidad, producto como ya hemos mencionado, de la globalización de los mercados, de las culturas, en las organizaciones y principalmente en los conocimientos manejados a niveles colectivos, produce que cada vez más se vayan mejorando y puliendo las profesiones en un sentido de competitividad y crecimiento profesional.



No obstante, este trabajo aporta a un gran tema como es el desarrollo humano en el ámbito laboral, se le ha dado énfasis a un punto que ha sido poco estudiado, el tema de las competencias genéricas que deba poseer el psicólogo laboral, es en relación a sus habilidades, actitudes, destrezas y potencialidades en relación a este ámbito. Aquí, hemos hecho referencia al área específica de reclutamiento y selección, sin embargo, es importante mencionar que la mayoría de los entrevistados adjudicaron estas competencias al psicólogo laboral en general, no sólo de Reclutamiento y Selección, sino que de cualquier área de las políticas de recursos humanos en donde se desenvuelva.

Esta investigación puede llegar a ser un marco de orientación, para poder aportar un cambio, partiendo por la reflexión y así renovar una carrera (Psicología mención laboral) que está atestada de teorías y carente de experiencias significativas para el desenvolvimiento profesional, entendiéndose esto como aquellas que nos servirán adecuadamente al momento de tener que enfrentarse rápidamente al mundo laboral. Porque es cierto, en la universidad no enseñan a saber actuar o manejarse con flexibilidad en una negociación con un cliente; o también el hecho de saber comunicar claramente, modulando y expresándose adecuadamente en cada situación de entrevista laboral; o porque no decirlo, que enseñen a poseer un control o manejo emocional adecuado, ¿cómo?, dejamos la inquietud abierta a la reflexión, de que se puede aprender a desarrollar ciertas habilidades determinadas para un equilibrado y eficiente desempeño en la futura vida profesional.

## Bibliografía

1. Alles, M. "Elija al mejor. Como entrevistar por Competencias". ed. Granica, Buenos Aires, Argentina. 1999.
2. Alles M. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario" ed. Granica, Buenos Aires. Argentina. 2002.
3. Alles, M. "Dirección estratégica de Recursos Humanos". ed. Granica, Buenos Aires, Argentina. 2000.
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". ed. Mc Graw Hill. Santa Fe, Bogota Colombia. 2003.
5. Díaz, R. Arancibia, V. (2002). "El enfoque de las competencias laborales". Revista PSYKHE, Volumen 11-número 2. ed. Universidad Católica de Chile. Noviembre.
6. Feixas, G. Villegas, M. "Constructivismo y Psicoterapia". 3° ed. rev. Desclée de Brouwer. España. 2000.
7. Guy Le Boterf "De la Competence a la Navigation Professionnelle" Les Editions d Organisation. Francia. 1997.
8. Hernández, R. "Metodología de la Investigación". 2° ed. Mc Graw Hill, Mexico. 1991.
9. Levy-Leboyer, Claude. "Gestión de las Competencias", ed. Gestión 2000, España. 1997.
10. McClelland, D. "Estudio de la motivación humana" ed. Narcea s.a. Madrid. 1989.

11. Papalia, Diane, Wendkos, Sally. "Psicología". ed. Mc Graw Hill. Mexico. 1987.
12. Pavón, M. (2005). Seminario Hay Group del Modelo de Competencias. Hotel Regal Pacific. Abril. Santiago-Chile.
13. Rodriguez, Dario. "Gestión Organizacional". ed. Universidad Católica de Chile. Chile. 2001.
14. Rogers, C. "El proceso de convertirse en persona". ed. Paidós. España. 1961.
15. Valdebenito, María José, Murillo, Catalina. "Análisis de competencias Laborales". Taller de práctica. ed. Universidad Católica. 2003.
16. Spencer y Spencer. "Competencias en el Trabajo". Traducción de Competencias Genéricas™. 1989.
17. Spencer & Spencer. "Competence at Work". Models for Superior Performance. ed. John Wiley & Sons, Inc. United States of America. 1993.
18. Vargas, F. Casanova, F. Montanaro, L. "El enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación". ed. Cinterfor - OIT. 2001.
19. Zapata, R. "Seminario: Identificación y Medición de Competencias en la Organización". CIDES. Santiago. Septiembre 28-29, 2000.

- Sitios web consultados:

- [www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm](http://www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm)

- <http://www.ur.mx/ur2k/constitutivos.htm>

- [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

- [www.idesaa.edu](http://www.idesaa.edu)
- [www.finanzas2000eu.com.co](http://www.finanzas2000eu.com.co)
- [www.emigracionlegal.com](http://www.emigracionlegal.com)
- [www.elpoderdelaatencion.com/](http://www.elpoderdelaatencion.com/)
- [www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)
- [www.mrg.com.br/](http://www.mrg.com.br/)
- [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)
- [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- [www. http://compendio.educador.cl/comp\\_egre\\_titu.html](http://www.http://compendio.educador.cl/comp_egre_titu.html)
- [www.ulsa.edu.mx](http://www.ulsa.edu.mx)

## **Anexos**

**Anexo N°1**  
**Entrevista “L”**

I) Entrevista a Psicólogos con más de ocho años de experiencia

Antecedentes:

Formación académica: Universidad de Chile

Años de experiencia en selección de personal: 8 años

Actualmente trabaja: Empresa privada

Cargo: Sub-Gerente de Desarrollo

Año de titulación: 1996

Sexo: masculino

Edad: 33

Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: Según su conocimiento y experiencia: ¿Qué habilidades o características personales tiene que tener un psicólogo (a) para tener un desempeño exitoso, en el área de reclutamiento y selección de personal?

L: He trabajado con mucha gente de selección y yo creo que todas las personas tienen características distintas, competencias diferentes, como las veo yo, comportamientos de altos estándares organizacionales, así definidas, son

comportamientos, conductas, actitudes y habilidades que llevan a tener éxito en la tarea que estás desempeñando, en este caso tareas de reclutamiento. No creo que haya un perfil en términos de competencias que va a diferenciar tal vez un psicólogo de selección exitoso o no, tal vez hay cosas de base, no sé si hay un estándar o un perfil ideal. Lo que te puedo nombrar así como base, con la experiencia, es la empatía, la capacidad de persuasión como competencias de base, el poder hacer preguntas en términos que la gente se sienta relajada y que la pregunta sea bien formulada en términos de que la persona pueda extenderse en sus argumentos, que mas, preguntas que estén relacionadas con la discriminación de habilidades del cargo propiamente tal y eso exige tal vez una competencia en ese sentido sería saber o identificar los aspectos relevantes tanto del cargo de las tareas y responsabilidades que están asociadas a ese cargo, o tal vez, conocer un poco el cliente interno que te está pidiendo al postulante, porque muchas veces hay un candidato espectacular, presentas una terna y en definitiva tu cliente interno va a optar por aquella persona que más “feeling” tenga, o sea en definitiva, importan los conocimientos técnicos, las competencias técnicas, pero hay un minuto que también va a pesar el “feeling” que tenga el postulante con la persona que va a ser su jefe, así lo veo yo, no se como voy respondiendo.....

Entrevistador: Bien, si pudieras elegir ciertas competencias, porque es cierto que los psicólogos en general poseen ciertas competencias en común, pero podría ser que para esta área en particular sean algunas competencias que sean críticas o claves, para un desempeño exitoso en esta área...

L: Es que ahí vas a tener que un poco diferenciar por ejemplo, yo he trabajado años en selección, entonces una de las cosas que me ha favorecido por ejemplo para tener éxito en selección es también conocer muy bien mi cliente interno, conocer la cultura de la empresa, pero también he trabajado en consultoras donde no necesito conocer la empresa para tener éxito en los procesos de reclutamiento y de selección que se hacen, me es más fácil hacer selección cuando conozco la cultura de la empresa, cuando conozco mi cliente, cuando se precisamente el nivel, el lugar estructural donde la persona se va situar, como va a ser su equipo de trabajo, en ese término puedo un poco visualizar cuales van a ser las cosas que van a hacer sentir bien al candidato en el cargo, me entiendes, como se va a desempeñar ese candidato con ese equipo, con ese jefe, con esa estructura, con esas responsabilidades, etc..Ahora, en términos de cuales son las competencias básicas, yo diría, primero hacerte entender las habilidades comunicacionales, el hablar bien, hablar en un lenguaje sencillo, en palabras que todos te entiendan, no usar mucha palabra técnica..... (sonó teléfono). En que habíamos quedado....

Entrevistador: estábamos hablando de las habilidades comunicacionales...

L: en las habilidades comunicacionales!, yo pienso que son habilidades básicas no más, como hablar bien, hacerte entender bien, ponerte como a la par con la persona, hacer sentir a la persona bien, independiente que dentro de las preguntas puedas ponerte una poco más denso, para ver como las personas puede enfrentar situaciones mas bien tensas, los grados de ansiedad, y en eso yo por ejemplo creo que me resulta bien hacer ese tipo de preguntas, un poco presionar a los



postulantes para ver como se desenvuelven en esa situación, pero habilidades comunicacionales me refiero a eso, a hacerte entender, a ponerte a la par con la persona, no ser una persona que este muy arriba o que el postulante lo vea muy arriba, no se la gente tiene la noción de que el poder del psicólogo de selección es bastante más de lo que en realidad es, me entiendes, pero, no se mucha gente que busca trabajo y los psicólogos de selección siempre buscan postulantes y nunca los encuentran, eso como habilidades comunicacionales, el resto conocer muy bien el cargo eso es una habilidad básica para hacer selección, poder conocer cuales son las habilidades, las destrezas, lo que es mínimo, lo que es deseable, lo que es un plus, lo que es una contraindicación, el conocimiento del cargo eventualmente te ayuda a usar estas habilidades comunicacionales en preguntas inteligentes, preguntas que puedas discriminar efectivamente, como la persona tiene o no tiene, presenta o no presenta los requisitos del cargo, ¿Qué requisitos del cargo en términos de experiencia, de educación, de habilidades... pero siempre tienes que ver si una conducta o su comportamiento, la persona lo tiene en un término mínimo, me entiendes, como sus competencias se van desarrollando más o menos, el nivel, bueno poder discriminar entre los postulantes, discriminar en que tienes que elegir no una persona que pienses que es más simpática, sino la persona que reúne en mejor medida todos los requisitos que están establecidos por el cargo, entonces la capacidad de discriminación, yo creo que también es una competencia importante en términos de poder determinar cuales son los elementos críticos, los elementos importantes de seleccionar una persona y de no seleccionarla, porque recordemos que puede haber un candidato espectacular para el área comercial que puede no funcionar en el área financiera, o

que puede haber un personaje con un éxito tremendo en un área comercial, y tu entras al área comercial de tu empresa y te das cuenta que no va a tener éxito, porque los factores ambientales a los que este compadre fue expuesto en esa otra empresa no la va a tener acá, no sé si me hago entender.

Entrevistador: En relación a las capacidades comunicacionales, si pudiéramos desglosar un poco este término en el sentido de competencias, ¿cuáles serían las capacidades comunicacionales ideales de este psicólogo?

L: un poco lo que te dije yo, hacerse entender bien con un vocabulario simple, no tan técnico, esa es una competencia, yo diría que es una competencia que cuesta lograr, porque al principio un psicólogo va a tener un vocabulario técnico, como que quiere impresionar, en realidad, lo que a mi me a pasado que cuando he logrado como más éxito en términos selección y reclutamiento ha sido cuando he podido lograr un nivel de comunicaciones super simples, super básico, bueno no tan básico, pero que me puedo poner al mismo nivel que el postulante, que el postulante se va ha sentir cómodo, que yo sé que vamos a hablar un mismo...

Entrevistador: podría yo deducir de lo que dices que quizás no haya una diferencia tan grande entre evaluador y evaluado? En el sentido de... entre roles o puestos....

L: no, es que lo que pasa es que depende de que cargo vas a contratar, porque en los cargos más operativos tienes que ser mucho más directivo en las preguntas y también vas a esperar resultados mucho más concretos...por eso es que tienes que

moverte, entonces ahí podemos sacar otra competencia que es la capacidad de flexibilizar, tu postura frente a la entrevista, frente a como vas a decir las preguntas, lo que esperas, me entiendes, un poco ser flexible en tu estilo, de liderar esta entrevista por ejemplo, bueno y el conocimiento técnico es habitualmente una característica o una competencia de base, de manejar los tests o las herramientas que van a poder discriminar todo esto, pero eso es otra competencia...

Entrevistador: ...eso tiene que ver con las competencias que han sido aprendidas de alguna forma en tu formación o en....

L: o como le sacas provecho.

Entrevistador: también....En el ámbito un poco más organizacional en el sentido de cómo debiera “actuar” un psicólogo de esta área, que competencias podrían estar involucradas en esta área?

L: como, no entiendo...

Entrevistador: en el sentido no sólo de la relación que existe entre el evaluador y el evaluado, sino ¿que relación debiera tener el psicólogo con la organización?.

L: ah bueno, está claro que hay una cosa que en mi experiencia ha sido fundamental es tener la capacidad de asesorar a tu cliente interno en todo lo que

tiene que ver con reclutamiento y selección, eso significa desde asesorarlo en .. cuales son las fuentes de reclutamiento que vas a ocupar, como vas a ayudar a hacer el perfil del candidato, en ese sentido si que tienes que asesorar y para asesorar tienes que ser una persona creíble para tu interlocutor, o sino no sirve de nada, porque muchas veces el tiene una idea y lo conversa contigo y tu tienes que decirle en realidad estas o no equivocado, entonces también tienes que persuadirlo, en general también estas jugando una posición dentro de recursos humanos y ahí están las políticas y lo que uno espera de asesorar a tu cliente interno, pero si la capacidad de persuadirlo, de convencerlo, de asesorarlo, son cosas que lo ocupas con la organización, que lo ocupas siempre y las planificaciones estratégicas que se hacen acá una vez al año es clave para aprender selección, porque te dicen ya, para mejorar el negocio este año lo que vamos a hacer es traer un experto en *retail* por ejemplo, entonces la persona de selección que le habla al cliente y le da la opinión de recursos humanos y le dices ya, tiene que una persona altamente motivante, que tenga una visión de negocios, que sea motivado por el logro, que tenga proyectos a corto plazo, entonces eso es lo que tienes que vender, y para eso tienes que conocer el negocio, pero también voy a ser un poco contradictorio, pero si tu trabajas en una consultora no necesitas conocer la cultura y el negocio...

Entrevistador: ...tan detalladamente...

L: claro, que tal vez no vas a poder aportar ahí, cuando yo asesoro a mi cliente interno, de repente mi cliente interno cuando yo ya lo asesoré le va a pedir este

perfil a la consultora, me entiendes, así que a nivel organizacional pienso que debe ser un muy buen comunicador, tener la capacidad de hacerte escuchar, hacerte respetar y tener credibilidad frente a los diferentes niveles organizacionales, o si no estas perdido como psicólogo que no tiene peso ni credibilidad en procesos de asesoría, tampoco va a confiar el cliente que le vas a presentar una terna de selección por ejemplo si es que no estás siendo creíble, pero las habilidades de selección yo diría que así como las mínimas son las que estamos hablando no más y el resto son....

Entrevistador: si pudiéramos, pasando a otra área, en la parte más emocional, quizás un poco más sensible este psicólogo al interior de la organización, hablando en general dentro de la organización, como que características también presentaría...

L: tienes que manejarlas, o sea de partida el psicólogo trabaja para atraer a las personas que le dan más plata a la empresa, para hacer la empresa más productiva, hay factores emocionales como el trabajo en equipo, los sistemas de reconocimiento, que claro en ese sentido, no se si me voy a conectar con la pregunta, tienes que atraer a una persona que tenga bastante desarrollada las partes de inteligencia emocional, pero tu estas hablando como mi rol más emocional con los postulantes?

Entrevistador: no sólo con los postulantes, sino que también las relaciones de este psicólogo con sus pares, subordinados, superiores...

L: pero por ejemplo, llega un postulante y me dice necesito trabajar, déme una oportunidad, yo no me la puedo comprar porque ahí estoy trabajando por la empresa por más pena que me dé, ahora si me preguntas por los psicólogos que trabajan a cargo mío, yo también les voy a pedir productividad, me entiendes, independiente de que tengamos super buena onda, trabajo en equipo, pero a la hora de evaluar su trabajo, lo voy a evaluar por su desempeño, por los logros y no entiendo la pregunta bien, como lo emocional?, no somos empresas paternalistas y yo creo que lo psicólogos tampoco tenemos que ser paternalistas, porque es eso lo que hecha a perder muchas veces la imagen, que a los psicólogos se les tilda de demasiado emocionales, demasiado livianos, demasiado “light”, entonces al compararlo con un ingeniero comercial ve que este compadre es más centrado, más objetivo, menos emocional....

L: tienes que auto-controlar tus emociones en definitiva, tienes que controlar la rabia, la agresividad, o la sensibilidad de repente, estas entrevistando y captas que estas preguntando un tema super sensible, que igual te da pena, obviamente tienes que controlarlo, también tienes que dar al revés, tienes que crear instancias en que los postulantes se puedan abrir y poder contar las cosas como son, porque de repente en las entrevistas de selección tocas temas que son muchas veces complicado, delicado para los postulantes, no solamente temas personales...

Entrevistador: en esos momentos que justamente tu me estás conversando, son las actitudes...

L: las actitudes como... son esas a las que yo llamo empatía, a que si la persona te está contando algo acogedor, en el sentido de que si eres acogedor, ganas confianza y cuando ganas confianza sacas mucha más información, en definitiva lo que quieres sacar en selección es información, entonces como arma y como competencia tienes razón, en ese término de primero de controlarte pero después de crear un “setting”, un ambiente agradable y eso muchas veces lo hace la persona, siendo amable, acogedor, empático. Eso como manejo de emociones, ahora ojalá me haya explicado bien con el término organizacional, tienes que ser un ejecutivo, eso diría yo que es una competencia que tienes que ponerla, un ejecutivo es una persona que entrega valor agregado, no entrega sólo una terna de personas, sino que una persona que te asesora en el perfil, que te dice no compadre estas cometiendo un error por el equipo es así, entonces tenemos que poner una persona que se adecue al equipo, que en dos años puede evolucionar, que evoluciona para este otro lado, que sus condiciones se acomoden a las condiciones de mercado y eso no es una persona que sólo te entrega una terna trabajando como esclavo, me entiendes, es una persona que aporta a la organización en términos de que las organizaciones crecen cuando tienes los recursos humanos adecuados, cuando tu atraes, reclutas y seleccionas a esas personas, a esos talentos, entonces yo diría que es bastante más que entregar una terna, sino que estas trabajando en el negocio y haciendo crecer la empresa en definitiva, el ejecutivo es eso, no está seleccionando como estúpido, sino que es una persona que se involucra en los acontecimientos organizacionales, una persona que está todo el rato asesorando, promoviendo, diciendo esto está bien, yo creo

que está mal, que te da un punto de vista distinto a lo que está pasando en finanzas, en informática, sino que hay que ver una organización como un todo no más, me entiendes, tiene que ser persona que toma decisiones por la empresa y que aporta valor...

Entrevistador: que está involucrado al cien por ciento

L: si, el que no aporta valor no sirve de mucho, o en los niveles cuando ya estás a cargo de un departamento tienes que involucrarte a esos niveles...eso...

Entrevistador: claro, perfecto, te agradezco mucho tu tiempo y disposición para esta entrevista, gracias.



## **Anexo N° 2**

### **Entrevista “C”**

#### I) Entrevista a Psicólogos con más de ocho años de experiencia

Antecedentes:

Formación académica: Universidad de Chile, entre 91-95

Años de experiencia en selección de personal: 9 años

Actualmente trabaja: Independiente

Cargo: Psicóloga de selección

Año de titulación: 1996

Sexo: femenino

Edad: 36

#### Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: Según su conocimiento y experiencia: ¿Qué habilidades o características personales tiene que tener un psicólogo (a) para tener un desempeño exitoso, en el área de reclutamiento y selección de personal?

C: Creo que esa área implica ser muy activo, cuando llega un requerimiento hay que indagar en distintas fuentes para buscar los candidatos idóneos, y eso implica ser muy inquieto, busquilla, buscar en distintas fuentes, en el fondo uno nunca debe quedarse tranquilo con uno, dos o tres referidos, entonces te implica llamar,

contactarte mandar correos, talvez la competencia de la búsqueda de información. Hay que ser persistente, la orientación al cliente básica, a mi se me ocurre que para la selección misma la competencia de capacidad analítica, debe ser muy importante, tu finalmente tienes como mucha información de la cual tienes que interpretar, trabajas en base a un modelo que es tu perfil, y tienes que hacer comparaciones, menciono las competencias porque yo he trabajado con el diccionario de Spencer y Spencer, y por ahí me acuerdo de ciertas competencias que pueden ser importantes, la orientación al logro, es una competencia importante, persistencia, el cumplimiento de plazos, la autonomía si trabajas solo.

Entrevistador: Según su experiencia cuales serian, hablando de competencias, las que podrían ser las más relevantes en este psicólogo, o que competencias podría identificar a este psicólogo que es distinto quizás del psicólogo del área de desarrollo por ejemplo.

C: Hay dos cosas, la orientación al servicio del cliente yo creo que es súper importante, no se si distinga un psicólogo de D.O. de un psicólogo selección, no se, no me queda tan claro, pero es súper importante, en términos de estar muy dispuesto a satisfacer las necesidades del cliente, y en ese sentido, no parar y no darte por vencido hasta encontrar a las personas indicadas, muchas veces demora uno en encontrar una buena terna y tienes sí creo que que hacer muchas mas acciones de las que pensaste inicialmente, en ese sentido, el motor debiera ser a mi juicio, dar cumplimiento o satisfacción de lo que los clientes necesitan, y el tema del cumplimiento de plazos yo creo que eso se diferencia de un psicólogo

que este mas de la línea de desarrollo. Acá hay un plazo súper específico. Habitualmente el psicólogo que trabaja en esto trabaja con varios procesos al mismo tiempo, a mi se me ocurre que el trabajo es mas dinámico y mas exigente en ese sentido, al psicólogo que trabaja en análisis desarrollo, y que también trabaja con planificaciones mas de largo plazo o mas de mediano plazo, uno acá trabaja en el aquí y el ahora, o sea lo que te piden hoy día lo tienes que resolver muy rápidamente, siempre pienso en procesos completos, que te duran dos semanas, tres semanas te puede durar un mes, pero cuando uno hace evaluaciones, también es de un día para otro, es una cosa muy rápida. Hay un tema también que es tolerancia a la rutina, aunque cada caso que uno ve es distinto que otro, cada persona que uno entrevista es distinta a la otra, y en ese sentido un buen informe implica poder fotografiar de cierta forma a tu candidato, si tiende ser un poco mas repetitivo en el tiempo lo que seguramente se me ocurre que no ocurre para los psicólogos que trabajan en una línea mas de D.O. u otra. Yo creo que aquí el tema del ojo clínico es súper importante, hay una critica que yo asumo que es como súper cierta, que es que uno tiende a enfrentar a las personas desde la “patología”, aunque sea desde lo no esperado, a diferencia de otros psicólogos, cuando uno enfrenta al candidato, estas permanentemente buscando las “yayas”, por donde se caigan, a conciencia de que todo el mundo se cae por algún lado, pero uno centra el ojo en buscar las habilidades.

Entrevistador: En el momento mismo de una entrevista, que habilidades debiera poseer este psicólogo para realizar una buena entrevista por ejemplo.

C: Hay que ser bien suspicaz yo creo, lamentablemente, porque si eres muy confiado en el fondo, crees todo lo que te dicen, obviamente las personas van a la entrevista con cargas de ansiedad que son naturales, que todo el mundo las trae unos mas otros menos, con una historia detrás, y que necesitan la pega, o sea cualquiera que haya estado en una situación puede entenderlo, obviamente quiere mostrar la mejor cara, y esto es lógico y deseable digamos que en entrevistas y ambientes laborales intenten mostrar su mejor cara, pero si uno se enfrenta a eso con demasiada confianza o confías demasiado, la verdad es que se me ocurre que puedes estar perdiendo información valiosa en términos de que manera se puede ajustar, de que manera se puede desajustar del cargo. Además creo que debe ser súper ordenado, ordenado mentalmente porque uno debe seguir una línea digamos, tu le tienes que seguir una línea de la historia de la persona, porque tu tienes que conocer a la persona, en media hora, 45 min. Tú tienes que conocer a la persona, tienes que conocer a quien tienes delante, y muchas veces, las personas tampoco son tan abiertas en mostrarse, y en ese sentido tienes que ser una persona ordenada, de manera que te permita indagar los aspectos sin que se te arranque ninguno.

Entrevistador: Si pudiéramos definir, al psicólogo de selección por ejemplo que trabaja en una empresa en relación a que características debiera poseer ya que tiene que relacionarse no solo con el cliente y los evaluados, sino que con otras áreas y departamentos, entendiéndolo que es el mismo psicólogo de selección que en las consultoras.

C: Si, si, pero ahí yo no coincido con la separación, yo pienso que el psicólogo de consultora requiere tanta capacidad de adaptación, en el fondo para relacionarse con distintos tipos de personas, que van a ser tus clientes, como del psicólogo que trabaja en una organización, en el fondo de una manera tu tienes clientes externos y clientes internos pero siempre son clientes finalmente. Entonces no me queda tan clara la diferencia entre estos dos roles, en ambos casos tienes que ser flexible, tienes que adaptarte, tienes que recoger necesidades de distintas personas, tienes que ser empático en ese sentido, y mas que empático tienes que ser super ejecutivo en términos de los compromisos que tu estableces, de los plazos con que te comprometes, muchas veces hay que cuestionar un poco al cliente interno o externo, da lo mismo, en términos de que están ofreciendo para un cargo poca renta o están ofreciendo condiciones que pueden no ser muy atractivas para candidatos buenos, y yo creo que parte del rol del psicólogo interno o externo es cuestionar y confrontar , sugerir y orientar a su cliente digamos, en materias que uno conoce mas que de repente en las áreas, no se, la renta con la que se esta excediendo, las posibilidades de desarrollo, el grupo objetivo al que vamos a buscar, entonces yo diría que un buen psicólogo es mas que recepcionar una petición y cumplirla hay un rol de accesoria que hay que cumplir también.

Entrevistador: Si pudiéramos desglosar este rol de asesoría, que nos estas ablando, que características específicas debiera tener.

C: hay que tener claridad de pensamiento porque si tu necesitas orientar a alguien tienes que ser capaz de expresarlo con mucha claridad y ahí yo creo que las

habilidades comunicacionales son muy importantes y bueno creo que tienes que tener mucha información, tienes que contar con un bagaje de conocimiento de tu ámbito, no mas allá digamos , pero de tu ámbito de desempeño, y que permita dar luces respecto de cómo seguir hacia adelante, y el tema de adaptación de adaptarse a distintas personas.

Entrevistador. Cuales podrían ser las características del perfil del cargo de un psicólogo

C: Básicamente las áreas que se manejan son el área intelectual, emocional, el área social y el laboral, eso como a grandes rasgos. El área intelectual se me ocurre que puede ser el tema de capacidad de análisis, el sentido común y el criterio, no se si en gran medida, pero yo creo que uno debe tener cierto tipo de pensamiento estratégico también de manera de poder relacionar un poco, las estrategias del negocio con tu área de desempeño, con tus objetivos, y eso es para todo trabajador, toda persona que funcione en algún ámbito laboral, debes siempre pensar cual es tu norte, cuales son los objetivos organizacionales, en ese sentido cual es tu rol dentro de esos objetivos y por lo tanto van a ser tus objetivos individuales, eso yo creo que en el área intelectual creo que no se requiere gran creatividad, esto es un tema mas estructurado. En el ámbito emocional auto confianza mas tolerancia a la frustración. En el área laboral capacidad para tomar decisiones yo creo que cierta tolerancia a la rutina, que también puede estar en el área emocional, capacidad de trabajo, ¿Qué distinguen al psicólogo de selección?

Entrevistador: Claro, acotar bien cuales podrían ser las características relevantes que lo harían diferenciarse de psicólogos de otras áreas

C: Yo creo que iniciativa por lo que te había mencionado que hay que ser un super busquilla, orientación al logro, iniciativa. En el área social entonces sería la capacidad para establecer relaciones interpersonales yo creo que es super importante, la capacidad de adaptación a distintos escenarios, distintas personas, habilidades comunicacionales también, verbales.

Entrevistador: Y en el ámbito emocional no se si pudieses describir más el área, nombraste la auto confianza y la tolerancia a la frustración.

C: Lo que pasa cuando uno atiende clientes y te piden un perfil, que siempre te piden lo mismo, que sea controlado emocionalmente, que no sea impulsivo que no se frustre, que resista el estrés, permanentemente estamos pidiendo que en general las personas que se enfrentan a cualquier trabajo sean como completitas en ese ámbito, yo creo que el tema del estrés es un tema acá, cuando yo trabaje en consultoras era realmente impresionante los ritmos de funcionamiento y una locura y tu estas con mucos procesos al mismo tiempo, eso es un tema importante, tu estas manejando habitualmente varios procesos al mismo tiempo y tienes que ser capaz de llevarlos todos a buen termino finalmente entonces de paralelo, abordar distintos temas, distintos procesos distintos clientes distintos psicólogos de apoyo, etc. Yo creo que aquí hay un tema de estrés asociado a el cumplimiento de plazos por ejemplo y las exigencias, trabajar con clientes internos o externos,

es bien pesado exigente, se me ocurre que el psicólogo de selección debe ser super orientado al logro, de manera de tener un motor propio que le permita dar satisfacción a todos los procesos que tu tienes en paralelo, yo creo que el estrés puede ser un tema en la tolerancia al estrés, mas que la frustración yo creo porque uno acá no ve , no visualiza tan prontamente las caídas los fracasos, a menos que el candidato aya eco un cuadro inmediatamente un schock en el trabajo ja,ja,ja.... Uno ve las fallas avanzado en el tiempo, por ejemplo, que a los tres meses tuvo conflictos con X, que se retiro prontamente, que no cumplió un mínimo de permanencia esperado, que no está rindiendo por cualquier razón, uno lo sabe al tiro, pero si el psicólogo interno de una organización está más expuesto a eso, uno como consultor tiene clientes habituales, es decir, clientes que atiendes permanentemente en el tiempo, por años incluso, pero cuando un psicólogo está dentro de una organización, cualquier error se hace muco mas patente, yo creo que el psicólogo interno si debe tener mas tolerancia a la frustración que el psicólogo de consultora.

Entrevistador: En relación al estrés que nos mencionabas, en que podría influir en el desempeño, aparte de lo que nombraste, el cumplimiento de los plazos.

C: Por eso yo creo que hay que ser super organizado, yo si creo que es un tema de rutina acá, indudablemente, y si estas con altos niveles de estrés, el panorama se desordena, se desorganiza, y a lo mejor le puedes dedicar menos tiempo de cumplir finalmente con los plazos, bueno alteraciones típicas del estado anímico, un poco mas de impulsividad en las reacciones, aceleramiento en la toma de



decisiones, ser menos acertado en las decisiones , no profundizar no dedicar suficiente tiempo dentro de la presión del cumplimiento de plazos.

Entrevistador: Situándonos en este contexto, en que eres independientes como muchos otros psicólogos, en algunos momentos tienes que presentar una propuesta a un cliente, ¿requiere de alguna habilidad especial?

C: Yo creo que igual si tu estas afuera, exige una mayor apertura a ambientes cambiantes a desafíos, una mayor orientación al riesgo de la que tiene psicólogo de una organización...

Entrevistador. ¿Como orientación al riesgo?

C: Cuando tu eres dueño de tu negocio, estos son fluctuantes, o sea, en las consultoras también ay periodos de altas y periodos de bajas, pero aquí el que asume el riesgo de los periodos de baja habitualmente son los dueños, pero cuando tu eres independiente tu asumes el riesgo y el costo de un periodo de baja, en ese sentido el dinamismo que implica de manera de que siempre estés generándote oportunidades es como alto y el riesgo es alto también, la incertidumbre es alta. Acá el tema emocional... mas que teniendo trabajo seguro, renta segura., te das cuanta.,

Entrevistador: Podrías explicar un poco mejor, no queda muy claro

C: Esto es mas inestable, tu dependes de que a tu cliente se le generen necesidades, pero puede pasar que en un mes a tu cliente simplemente no se le generen necesidades y tu no tienes trabajo.

Entrevistador: ¿Y uno puede generarle necesidades al cliente?

C: si yo proveo de reclutamiento y selección a tres clientes, ¿cómo funciona yo, estando alerta a las peticiones que mis clientes generen, yo les doy curso, las resuelvo y se las entrego, pero a lo mejor uno de mis clientes va a estar en un periodo de estancamiento porque no tiene vacantes para su planta , entonces ahí yo no voy a tener trabajo de ese cliente, voy a tener de los otros, se me puede producir una baja, entonces por eso te dio que el riesgo es mayor, la inestabilidad es mayor y la incertidumbre es mayor, cuando tu trabajas en una organización , cuando ay poco trabajo o haces otras cosas, haces lo que nunca pudiste hacer, ordenaste la oficina, no se, o te metes en otros temas, construyes otros temas pero tu vas a recibir tu renta a final de mes y no ay ningún problema, y a lo mejor si en este tipo de trabajo, se requieren mayores competencias emocionales, para resistir este ambiente tan dinámico, y cuando tienes muco trabajo te amanece trabajando y sacas el trabajo sábado, domingo y todos los días de la semana, porque tampoco tu, no le puedes decir a tu cliente que no. A mi juicio lo mas cómodo es trabajar en empresas, y en las consultoras es una locura, es realmente impresionante, entonces el nivel de estrés ahí es alto y acá si bien tu puedes manejar tus tiempos, esta también el tema de estar permanentemente enfrentando inestabilidad.

Entrevistador: Por un lado tu nos explicaste de que el psicólogo en la consultora tiene que ser muy dinámico, pero a su vez, hay una rutina marcada, ¿Cómo podemos entender de que sea dinámico y a su vez es rutinario...

C: Porque es más de lo mismo, porque tu puedes vivir con muchos procesos y muchas evaluaciones, muchas entrevistas, muchas informes, en términos de carga de volumen de trabajo, pero va hacer eso.... Bueno ahora último está el tema de la selección por competencias, donde a mi juicio le da un tremendo *plus*, a lo que nosotros hacemos, es que tu en este caso ya tienes que idear perfiles con una metodología más sofisticada, tu puedes crear *assesment*, mucho más adecuado a cada una de los cargos, ¿ya no es tan masiva la cosa te da cuenta?, y esto yo creo que nos da nosotros un lindo campo de trabajo, de poner en practica tu inventiva y de crear cosas, pero antes de eso no, antes de eso era el tema de la entrevista-informe, reclutamiento-publicación-filtro curricular-citación-entrevista-informe, es eterno te das cuenta, entonces, esta nueva tendencia que ya no es tan nueva de hecho lleva algún tiempo, se hace más entretenido, y si tu tienes una mirada mas estratégica, en términos de meterte en el negocio, de empaparte de todo lo que rodea mejor aún, porque no es tan aislado, yo creo que depende de uno hacerlo o muy reducido, o ampliar un poco el espectro.

Entrevistador: Para concluir, no se si tu pudieras hacer un resumen de las características que tu encuentras mas idóneas en este psicólogo.

C: Yo creo que la claridad de pensamiento, que es como la estructuración, es como un ordenamiento, a nivel cognitivo yo creo que es importante, la capacidad de análisis, el tema de la orientación al logro, servicio al cliente, la tolerancia a la rutina, la iniciativa, la capacidad de tomar decisiones, la tolerancia al estrés, la capacidad de adaptación, habilidades verbales, comunicacionales.

Entrevistador: Tu habías nombrado el ser ejecutivo, ¿que lo que implicaba eso?

C: Es el conjunto de todo eso jajaja.....es como no perderse en el detalle, es como rendir utilizando bien los recursos, aquí tu no puedes perder tiempo en cosas que no merecen tiempo, porque el tiempo es muy limitado muy escaso, entonces si tu logras un acercamiento con claridad, de cuales son tus objetivos y metas, cual es el esquema macro y las estrategias que hay detrás, pero logras abordarlo con el mínimo tiempo posible, de la manera más ordenada posible, ser eficiente, si aquí las personas que entrevistan porque le tincó, no, no, en el fondo tienes que tener en el fondo buena argumentación para tomar los pasos que vas a tomar, porque o sino estas perdiendo el tiempo, lamentablemente y de acuerdo a lo que estoy diciendo, yo me estoy escuchando, ay un tema de abordarlo con bastante frialdad, te das cuenta, y no perder de vista que tu tienes un objetivo que es cumplir con un perfil y un requerimiento de un cliente “ x,” , y ese es tu ámbito, y en la entrevista no es bueno que te involucres en temas que no son relevantes, porque te de curiosidad, porque a uno le da curiosidad, eso, no perder tiempo abocarse a la tarea , sin perder de vista el escenario macro.

Entrevistador: te agradecemos tu tiempo y buena disposición.

### **Anexo N° 3**

#### **Entrevista “P”**

I) Entrevista a Psicólogos con más de ocho años de experiencia

Antecedentes:

Formación académica: Universidad la Republica

Años de experiencia en selección de personal: 8 años

Actualmente trabaja: Empresa Privada

Cargo: Jefe Departamento de Selección

Año de titulación: 1996

Sexo: femenino

Edad: 33

#### Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: Según su conocimiento y experiencia: ¿Qué habilidades o características personales tiene que tener un psicólogo (a) para tener un desempeño exitoso, en el área de reclutamiento y selección de personal?

P: bueno ahí quiero hacer una introducción de la diferencia del mundo *retail* con otros tipos de negocios, en nuestro negocio el tema de las contrataciones es super exclusivo porque tenemos constantemente aperturas o remodelaciones de tiendas, somos una empresa de más de diez mil trabajadores con presencia de Arica a Punta Arenas con dos tiendas en Perú y siete tiendas en Colombia, por lo tanto es un trabajo super dinámico, nosotros calificamos nuestros psicólogos como “todo terreno”, cuatro por cuatro, nuestros psicólogos no solamente tienen que saber del tema teórico, el tema de psicometría, para nosotros es fundamental, sobre todo algún test proyectivo que lo manejen bien, sino también que tengan capacidad de adaptación, estamos aquí en la oficina entrevistando a un ejecutivo y mañana puedo estar en Angol entrevistando un pioneta, cuando abre Angol yo no solamente entrevisto sino que si me queda tiempo ayudo a cargar los productos, ayudo flejear que significa poner los precios en las góndolas, ando de bototos punta gruesa, cazadora, casco, no es un psicólogo ejecutivo, por eso yo le hacía la diferencia, este no es un psicólogo que este frente al escritorio, que te llama un gerente de un área...no, nosotros somos terreno, mucha tienda, apoyamos mucho a las tiendas y por eso a ver Sodimac viene de una fusión, no sé si ustedes sabían, lleva más de cincuenta años en el mercado como Sodimac, como los Homecenter, Sodimac Construtores, etc. y el año 2003 los dueños de Sodimac vendieron a Falabella y esta como grupo hoy día es dueña de Sodimac y nos fusionamos Sodimac y lo que era Homestore que venía de Homedepot, este es el *retail* más grande en Estados Unidos de mejoramiento para el hogar, se fue Homedepot porque quebró en Chile orgullosamente puedo decir que los chilenos le ganamos, y Falabella en esos minutos compró los locales y se creó Homestore, de hecho

esto era un Homestore, Falabella compró y nos fusionamos. En esta fusión teníamos dos formas distintas de hacer selección, la chilena que la hacíamos a través de psicólogos, nosotros éramos un área de seis psicólogos más un administrativo, más en las regiones extremas, psicólogos regionales, por ejemplo en Punta Arenas la rotación es mínima, se contratan dos o tres personas cada tres meses, entonces no necesito tener psicólogo contratados, entonces trabajo con psicólogos a honorarios, pero Homestore que venía de la cultura norteamericana Homedepot, el tema de selección es super delicado porque no se discrimina por nada, allá ustedes no pueden publicar avisos con edad, ni pidiendo fotos, nada, o sea, la ente va y te contratan por lo que tu sabes, no por lo que tu eres, ni siquiera los títulos valen en la mayor parte de estos trabajos más operativos, entonces ellos venían con esa política que heredo Homestore y en Homestore no se hacia selección de personal por medio de herramientas psicológicas, sino que solo se hacia una entrevista, producto de la fusión, por un tema de costos obviamente el psicólogo es mas caro, se decidió mezclar los modelos y optamos porque en los cargos operativos, que para nosotros son cajeros, vendedor, reponedor, recepcionista y despachador, se iba a usar el modelo que venia de Homestore, en que cada tienda hace su proceso de selección, en cada tienda ay un jefe de recursos humanos que no es psicólogo pero que esta entrenado por nosotros y realizan pruebas no psicológicas, pero que les permiten hacer algún tipo de discriminación , en todos los demás caros hacemos el proceso tradicional, con evaluación psicológica de por medio, entonces por producto de la fusión, yo tenia un equipo de seis personas, se fueron casi todos, porque las fusiones implican despido de gentes, y recién el año pasado rearmamos nuestro equipo bastante mas

pequeño, hoy día somos tres psicólogos y bueno tengo eventualmente tengo un psicólogo a honorarios apoyando. ¿y cómo oriente la búsqueda de estos psicólogos en términos de competencias?, es lo que yo les decía, bueno, titulados, no me interesa que tengan experiencia laboral, de hecho mejor que no la tengan para este negocio, con mucha capacidad de adaptación al cambio, con capacidad de adaptarse a situaciones muy diversas, o sea, tu puedes estar hoy día hablando con el gerente general que es igual de cercano que el júnior de la empresa, o sea, nosotros telefónicamente atendemos desde un gerente asta la última persona de la tienda, que tenga disposición para viajar, viajar dentro y fuera de santiago, que tenga capacidad para trabajar en equipo, no solamente dentro del área, sino que también dentro de la gerencia completa, con capacitación con el área de desarrollo, con el área de remuneraciones, de personal, que tenga disposición a aprender. Nosotros como gerencia de recursos humanos somos cerca de cuarenta personas, hay un gerente y dos sub gerencias, la sub gerencia de administración de personal que lleva toda la parte de contratos, remuneraciones, finiquito, beneficios y estudios, y la sub gerencia de desarrollo que somos nosotros, esta dividida en tres áreas, el departamento de desarrollo, el departamento de capacitación y el departamento de selección, son trabajos separados pero en el fondo es un solo trabajo, nosotros seleccionamos, capacitación capacita y desarrollo permite el desarrollo interno, entonces en mucos procesos por ejemplo, estamos en un proceso de certificación de vendedores expertos, estamos tomando los vendedores que supuestamente tienen mayor conocimiento técnico de nuestras tiendas por ejemplo en gasfitería, hacemos un llamado, la gente postula, lo certificamos mediante una prueba técnica validada por Duoc o Inacap, por ejemplo, yo soy



vendedor experto, le paso este vendedor experto a capacitación, y este lo capacita en torno a las falencias, por lo tanto, yo necesito que el psicólogo que este a cargo de ese proceso, sea capaz no solo de hablar con migo y con las tiendas, sino también con la gente de capacitación, de coordinar acciones de capacitación, de poder señalar adecuadas por medio de un lenguaje correcto, que es lo que necesita la persona , y a su vez , si en algún minuto o en un año mas esta misma persona que nosotros seleccionamos como vendedor experto lo quieren ascender a supervisor, a lo mejor la jefa de desarrollo va a querer hablar con el psicólogo que lo entrevisto en ese minuto y querer mas antecedentes de lo que está escrito, entonces si bien son áreas separadas, también trabajamos en conjunto.

Otra de las características es que sea ordenado, somos una empresa super grande, nosotros tenemos un promedio de cuatro mil a cinco mil evaluaciones anuales, evaluamos entre cuatro a cinco mil personas, lo que es bastante. Han pasado cosas por ejemplo desde Coyhaique nos llaman y nos preguntan, mira Juanito Perez se evaluó, pero no me acuerdo cuando, y no tengo el informe, si no tenemos un método de trabajo ordenado, yo no puedo encontrar, ni puedo responderle al cliente, por lo tanto necesitamos que el psicólogo sea ordenado, que tenga capacidad de planificación de tareas, aquí se trabaja autónomamente, tenemos reuniones de trabajo semanalmente donde vemos las tareas, las asignamos pero yo no estoy encima de los psicólogos viendo si las están haciendo o no lo están haciendo, por lo tanto el tema de la autonomía y la responsabilidad es fundamental, sobretodo si ustedes piensan que abrir una tienda fuera de Santiago, en promedio, es un mes fuera de Santiago, en que yo voy y lo dejo, la persona

vuelve los viernes y se va los lunes, vuelve los viernes y se va los lunes y yo estoy llamando si está bien, si necesita algo, algún apoyo, pero no estoy ahí, el psicólogo está solo para armar la tienda, si el no tiene capacidad para trabajar solo, organizar su tiempo, en el fondo es orientación a los objetivos, las metas, el trabajo no sale, o sea, en un mes tengo que contratar trescientas personas, para hacer esto, tengo que evaluar a mil, esa es mas o menos la relación, entonces necesitamos que el psicólogo sea super pro activo, autónomo que sea capaz también, en el momento en que necesita ayuda “levantar la mano” y pedir ayuda, nosotros estamos en varios proyectos al mismo tiempo, entonces yo estoy con “las antenas para varios lados”, no estoy pendiente de uno sólo, para mi es fundamental autonomía, responsabilidad y compromiso con el trabajo.

Entrevistador: en relación a las funciones que debe poseer este psicólogo exclusivamente de selección, que características especiales debiera tener en el ámbito de la entrevista?, ¿requiere alguna habilidad especial?

P: yo creo que requiere la habilidad de generar la confianza en la entrevista, cada vez más sobre todo en cargos ejecutivos jóvenes para arriba, estoy hablando de ingenieros recién titulados, existen nuestros mismos colegas que los preparan, de hecho ví un aviso este fin de semana en el diario, te preparan para la entrevista psicológica absolutamente, te dicen todo lo que tienes que hacer, todo lo que tienes que decir, como tienes que mirar, como tienes que sentarte y además te enseñan todas las pruebas, los ingenieros vienen y preguntan ¿no me va a aplicar el domino o el edwards? pruebas que ya no usamos hace tiempo por el mismo

motivo, todas las pruebas son falseables, todas, mientras mayor C.I. mayor capacidad de manipular la prueba, por lo tanto la entrevista es lo fundamental, entonces si el psicólogo no es capaz de generar un ambiente de confianza o donde en realidad pueda contrastar lo que le dan las pruebas versus lo que está viendo ahí, o sea, las pruebas solas son cincuenta por ciento de verdad y cincuenta de mentira. Para mi la entrevista es más importante que las pruebas, la entrevista complementada con algún test proyectivo, aunque el rorschach está super conocido, siempre entrega alguna información, el “z” o el lüscher.

Entrevistador: además de esta confianza que debe entregar este psicólogo, ¿cuál sería otra característica importante en el momento de la entrevista?

P: la adecuación, tino hay que generar confianza, pero mantener la distancia, hay personas que no les gusta que las tuteen, hay psicólogos que vienen del ámbito social entonces decía “chao compadrito”, que te valla super bien, no estamos en eso, o sea, si viene a una empresa super relajada, igual es una empresa, y nuestra función es elegir a los mejores, a si sea que estemos dejando fuera a una persona que necesita mucho el trabajo, pero si no le sirve a la empresa, a mi me paga la empresa, entonces generar confianza pero mantener la distancia y la objetividad y tener claro que nosotros somos la primera imagen de la empresa, la persona cuando viene a postular muchas veces no pasa primero por quién va a ser su jefe directo, sino que pasa por acá, lo que nosotros digamos, hagamos o no hagamos es la primera imagen para la persona, o sea, si no me atendió a la hora, si no me hizo

pasar si me hizo esperar veinte minutos después de las pruebas para la entrevista, si no me contó nada de la empresa, yo soy la primera imagen.

Entrevistador: En el momento de elaborar un informe cuales serían las características más importantes para lograr efectivamente un buen informe

P: Pensando en nuestro negocio, están las tiendas y están las oficinas centrales, hay una gran diferencia en términos de clientes internos, la oficina central tiene mucho profesional, en las tiendas casi ninguno, estamos hablando de gente solo con cuarto medio son dos públicos súper distintos, desde que yo llegue hace nueve años atrás hemos ido cambiando el tipo de informe bastante, cuando llegue hacía informes de tres páginas por cada persona con todos los conceptos técnicos, como universitarios y no entendían nada, entonces leían la conclusión y decían me sirve o no me sirve, entonces hemos ido variando, nosotros tenemos informes cortitos no más de una página y bastante mas esquematizados, en general lo que hacemos es un perfil mas algunas observaciones cuando se requiere, tenemos informes diferenciados dependiendo el nivel de cargo, pero para cargos operativos, ese tipo de informe, para cargos mas profesionales se realizan informes mas detallados y descriptivos, donde básicamente lo que hacemos es ver el área intelectual , el área emocional, el área laboral con lo que estamos buscando para el cargo determinado y alunas recomendaciones si se requirieran en términos de si la persona está ok pero le falta capacitación en esto o en esto otro o limar algunos aspectos interpersonales por ejemplo, entonces tenemos informes diferenciados para cada cargo, de manera que para el cliente sea útil y no un tramite mas que archivar.

Entrevistador. ¿Debiera tener características o habilidades especiales en el tema de la entrevista frente a cargos ejecutivos y frente a cargos operarios, existiría alguna diferencia respecto al cargo a evaluar?.

P: Sí, bueno la habilidad de ubicarse con que nivel de gente se está hablando, la habilidad de adaptar el lenguaje, la habilidad de comunicarse físicamente de manera distinta, y muchas veces también hacerse respetar, no siempre en las empresas el psicólogo es bien visto por los ejecutivos, para los ejecutivos el psicólogos es un obstáculo que hay que pasar, y cuando al postulante le va mal, dicen no, el psicólogo te dejo mal, entonces, también este psicólogo, lo que nosotros hacemos, es que cada psicólogo tiene clientes frecuentes, somos como una especie de ejecutivo de cuenta bastante *sui generis*, por ejemplo un psicólogo tiene el área de finanzas y el área comercial, entonces eso te permite ir estableciendo vínculos con las personas del área que ya te conocen, que conocen tu trabajo y en el fondo tu te transformas no solo en un evaluador sino en un asesor de esas áreas y en alguien por lo tanto, mucho mas validado y confiable a medida que van pasando las evaluaciones, al principio a lo mejor pasa ejecutivos de cuarenta, cuarenta y cinco años y llega un psicólogo de veinticinco, o sea este jovencito con que viene de que me estas hablando, no conoces el negocio, la empresa, nada, entonces a medida que lo van conociendo, interactuando, este psicólogo se va validando, entonces esa capacidad también de ir generando lazos de confianza y de trabajo en equipo, o sea yo soy tu asesor y necesito saber que necesitas tu para poder seleccionar la persona adecuada al cargo, no sirve solamente conocer la descripción del cargo.

Cuando yo llegué, en esta empresa se hace inducción, y la inducción es tienda igual que en el jumbo, el cajero es vendedor, es reponedor, para cuando yo llegue no habían psicólogos, había una jefa de selección nada más, así que entre a trabajar primero, un mes y después me fui a inducción, como yo venía llegando directo de la universidad encontraba que yo no podía seleccionar a nadie con menos de noventa y cinco de C.I., me reclamaron todos, pero mantuve mi posición firme, porque yo venía con toda la teoría, jajaja, me fui a inducción, estuve sentada en caja quince días, cuando estuve cargando sacos de cemento, ladrillos, me di cuenta que el perfil es otro, que no es necesario tener noventa y cinco de C.I. en caja, que en realidad lo que tienes que tener es atención al cliente y capacidad para morderte la lengua impresionantemente porque es en la caja donde el cliente, porque es en la caja, donde se desquita el cliente si fue mal atendido por un vendedor, me garabatearon, entonces cuando uno conoce el negocio, puede seleccionar mejor, y no todos los psicólogos están dispuestos a conocer el negocio, entonces no todos los psicólogos están dispuestos a ponerse bototos en una apertura de tienda, porque yo soy psicólogo y estude cinco años, se necesita hoy en día que en el equipo con el cual yo trabajo tengan ganas de conocer lo que hace el negocio, y el negocio es vender y para vender ay toda una cadena, pero hay que conocer las tiendas y hay que estar ahí y el agradecimiento que tiene un gerente de tienda cuando uno está armando una tienda nueva es espectacular porque uno es socio del gerente, el psicólogo y el gerente son lo mismo, porque están en función de contratar trescientas personas que sirvan para que a la tienda le vaya bien y se justifique, por lo tanto el psicólogo es fundamental ahí, por eso es psicólogo todo terreno, no este psicólogo ejecutivo,

que si bien tiene que tener la capacidad para hablar con ejecutivos, también tiene que poder sacarse la chaqueta de vez en cuando, de hecho nosotros trabajamos informales, hace cinco años atrás se dejó de usar corbata, esto te habla de que estamos en otro tipo de negocio.

Entrevistador. En relación al concepto que utilizaste hace un rato atrás, el de *asesor*, ¿que características involucraría esta palabra?

P: Esto involucra que la decisión final de contratación la toma el cliente, no la tomamos nosotros, pero nosotros somos quienes guiamos al cliente hacia una mejor decisión, nosotros entrevistamos a la persona y tenemos las herramientas para poder decirle mira esta persona hoy día está bien por ejemplo, pero en términos de estabilidad emocional no podemos asegurarte de que en un año mas sigue igual o sus las relaciones interpersonales sean las que tu necesitas en tu área, eso, la decisión es tuya, pero yo te estoy mostrando, esta es la persona hoy día y así podría ser en seis meses mas, de manera que el cliente tenga todas las herramientas para poder tomar una decisión informada y con la mejor probabilidad de éxito, que no sea tan sólo esto de me llegó el informe, lo leo, no, nosotros estamos utilizando cada vez más el tema de conversar con el cliente, incluso de ir a veces a la tienda.

Entrevistador. En términos organizacionales, ¿que habilidades personales debiera tener este psicólogo que está en continua relación con las diferentes áreas, distintos departamentos y cargos, requiere una habilidad particular?

P: Si, dentro de la estructura de Sodimac tenemos gerente, sub gerente, jefes de departamentos y después ay un nivel de profesionales donde están los psicólogos, asistentes sociales, arquitectos, ingenieros, después jefes de unidad, supervisores, etc., este psicólogo tiene que tener un poco lo que hablamos, tiene que ser una persona ordenada y planificada, para poder moverse hacia arriba, porque además existe que el mito de que el psicólogo es light, artesa, entonces para validarse frente a este ejecutivo “numérico ingenieril” tiene que ser una persona organizada y planificada, responsable, cumplidora con horarios con fechas, nosotros en general si nos comprometemos con algo para el viernes el viernes está y si yo no se que no va a estar el viernes, llamo el jueves, no llamo el viernes cuando lo tengo que entregar sino que llamo el jueves y les digo que no va a estar por tal y tal motivo, estará el lunes, es decir, capacidad de comprometerse, respetar los compromisos y de negociar también, una capacidad de negociación es importante, poder negociar tiempos, incluso perfiles, de repente el cliente quiere cosas que van mas allá de lo que el cargo necesita, o sea, a veces quieren que sea un analista de gestión que sea un ingeniero recién titulado pero quieren que tena un MBA, que hayan estado en estados unidos, entonces del psicólogo también los aterriza, pero a ver ¿que necesitas para el cargo, que va a ser el cargo’ entonces esa capacidad de convencimiento, tiene que tener esa posibilidad de traer a tierra al cliente, y decirle, mira, en realidad lo que tu necesitas es esto, no necesitas B porque con A es suficiente, y no tienes una persona desmotivada en el cargo, porque tienes un montón de condecoraciones que no vas a ocupar, al moverse para bajo, tiene que tener la capacidad de adaptarse a ese mundo que a veces es super distinto, nosotros tenemos ente con reales problemas sociales, que no han



terminado cuarto medio, tenemos personas que gracias a Sodimac tienen su casa, sus hijos estudian, entonces las entrevistas con ellos son bien especiales, esta es una empresa para hacer carrera, trabaja en papá, entro a trabajar el hijo, y la ente en la entrevista se expande en eso, y bueno, que anas de seguir con la entrevista, pero no me sirve para el caro, pero entonces tienes que tener la capacidad de acogida y de ponerte en el lugar del otro, porque para el otro si es importante trabajar acá, porque obtuvo su casa, porque su hijo esta estudiando, aunque gane doscientos mil pesos, es un logro para el, entonces tienes que cambiar tu lenguaje, cambiar tu actitud, esta cosa como super profesional, bajarla un poco y ser mas empático porque además mucha ente llega acá y dice, ¿usted es psicóloga señorita, tengo este problema, mi casa mi hijo, no se que y esto pasa seguido, porque la ente con menos estudios no sabe que este psicólogos se dedica selección, porque en los consultorios los psicólogos atienden, entonces uno tiene que escucharlos, pero tener el tino para acogerlos para que se vayan tranquilos sin haber intervenido. Uno tiene que tener esa capacidad de adaptarse a lo mejor de entregar minutos que no tienen que ver con el trabajo, de cerrar para que la persona se vaya tranquila.

Entrevistador. En el ámbito emocional, cuales serian las características importantes para que este psicólogo se desempeñe bien en selección.

P: Hay que ser maduro emocionalmente, estable, uno por toda la información que uno recoge en las entrevistas, porque también pasa que entrevistas gente que ya está en la empresa, que esta postulando a un ascenso, salen muchas cosas , y tienes que tener la madurez de no comentar esas cosas, tener la madurez de

mantener este secreto confidencial, profesional cuando es necesario, la capacidad para hacer informes claros que aporten al cliente y no que me hagan sentir orgullosa a mi , sino que hacer algo que el otro lo lea, lo entienda y le sirva que sea también una persona capaz de trabajar con otros distintos a él, es importante, porque si bien somos todos psicólogos tenemos orientaciones distintas, historias de vida distintas, a veces, hay algunos mas acelerados, otros mas lentos, entonces el poder tolerar que uno este mas apurado, o tolerar que el otro se demore un poco mas, no enganchar con buenas o malas barras, a veces, uno tiene clientes preferidos, o clientes no tan preferidos y a esos no los quieren atender porque es un cliente complicado, tengo que ser capaz de dominar todo eso, entonces ser objetivo con el cliente, tolerar la presión, porque todas las cosas son para ayer porque teníamos toda la semana planificada, y paso algo y cambio todo, porque por ejemplo llaman de Parque Arauco diciendo que se me fueron diez cajeros, para ahora, y para contratar diez cajeros tienes que mandar treinta como mínimo y para encontrar treinta que vayan a Parque Arauco no es fácil, esto es la tolerancia a la presión, también es tolerancia a la crítica, somos criticados, porque no siempre se ve el beneficio del psicólogo en la organización, entonces hay que tener tolerancia, hay que saber recibir y revertir las criticas, en lo emocional eso, estabilidad, madurez, tolerancia a la presión y critica.

Entrevistador. Te agradecemos enormemente tu tiempo y disponibilidad.

## **Anexo N° 4**

### **Entrevista “F”**

II) Psicólogos con tres o más años de experiencia.

#### **Antecedentes:**

Formación académica: Universidad Diego Portales

Años de experiencia en selección de personal: 3 años

Actualmente trabaja: Empresa Privada

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Año de titulación: 2002

Edad: 30

Sexo: Masculino

#### Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: Cuéntanos alguna experiencia Positiva que te halla tocado vivir acá, específicamente en el área de selección de personal.

F: En el ámbito de selección, es súper claro cuando uno tiene éxitos y fracasos, en términos bien concretos, que una persona se ajuste al perfil, que tu cliente interno quede satisfecho, que esa persona tenga permanencia en el tiempo y que este

contento con la empresa, es un claro éxito, ahora, a lo mejor podría referirme a elementos como estructurar cierto sistema de reclutamiento y selección que yo considero que han sido exitosos, ciertas gestiones en el ámbito de selección, y en torno a eso a lo mejor referirme a..., el año pasado tuve 102 procesos de selección de los cuales yo te diría que mas del noventa por ciento, lo hice yo solo, hubo un periodo en el que tuve alrededor de doce a quince periodos de selección paralelos y a todos esos respondí yo, entonces a eso yo lo considero como un éxito, ¿Por qué?, porque a lo mejor la calidad de los procesos ,después se evidenció que podría haber sido mejor el índice de permanencia de las personas que entraron en esos periodos, podría haber sido mejor, pero donde esta el éxito mas que solo el hecho de que las personas se hallan contratado en los tiempos comprometidos, hay un éxito, en el sentido de que uno tiene la capacidad, porque yo trabajo solo en el área de selección, mi jefe que es el sub gerente, no se mete en el área de selección ni de capacitación, entonces uno tiene que tener la capacidad de jerarquizar claramente cuales son tus clientes mas importantes, versus los tiempos que estas manejando, tienes que tener la capacidad de planificar tu tiempo, en torno a estas prioridades y tienes que tener la capacidad para responder al estrés, porque claramente aquí hay tiempos involucrados, son como doce clientes que te están pidiendo un cargo y una persona y tienes que saber responder de manera súper diplomática a esos clientes.

Entonces mas que el éxito en la contratación, son estos elementos subyacentes los que considero y evaluó como un éxito, porque yo creo que a lo mejor otra persona en mi situación, habría colapsado o hubiera tenido que recurrir a otras

instancias, a lo mejor a un Outsourcing de selección, sin embargo, yo siempre conciente de que nosotros estábamos en un momento en que teníamos que optimizar los recursos y teníamos que economizar, opte porque a lo mejor me iba a demorar un poco mas, y sin embargo lo hice al menor costo y tratando de ser lo mas orientado a la calidad posible en el proceso, a lo mejor yo podría hablar un poco de éxito, hay otros éxitos dentro de lo que es mi gestión, pero que no están referidos solamente al tema de selección, sino que se refieren a capacitación.

Entrevistador: Según tu experiencia, que has aprendido en selección de personal, o cuales crees que son las claves para desenvolverse exitosamente en esta área, en términos de características que debiera tener el psicólogo laboral.

F: Hay un elemento que yo creo que es muy importante y es transversal a cualquier elemento, a cualquier cargo que este en recursos humanos y es la orientación al cliente uno tiene que estar súper atento a las necesidades del cliente y a los tiempos que esta manejando tu cliente, ¿Por qué?, porque a lo mejor a ustedes les ha pasado, ustedes han optado a algún servicio y los han atendido mal o han sentido de que en el fondo no están solucionando su problema, y esa es la visión que tienen todos y cada uno de nosotros y eso también se da en el ámbito laboral, sobretodo en el ámbito laboral, recursos humanos es de por si un área de prestación de servicios, entonces aquella persona que tiene la visión de que uno le esta haciendo un favor al cliente, por ejemplo, y dice oye yo veo los tiempos que manejo, y arreglártelas tu como

puedas, esa persona esta destinada al fracaso acá en recursos humanos. Uno tiene que ser orientado al cliente, tú tienes que conocer las necesidades de tu cliente y tienes que poder satisfacer esas necesidades, sea en términos de tiempo, sea en términos del perfil requerido, sea en términos de incluso de la respuesta o de la postergación que tu le puedas dar a esa persona, porque cuando uno maneja muchos procesos de selección paralelamente, tienes que tener la diplomacia, la capacidad diplomática de decirle a tu cliente de que en realidad va a tener que esperar un poco porque hay otros clientes que tienen mayor prioridad o mayor urgencia que el y saber decírselo de tal manera de que en el fondo no se sienta postergado o no se sienta dejado de lado, eso es muy importante, la visión de cliente.

Otro elemento muy importante es ser eficiente, porque ahí hacemos la distinción de eficaz con eficiente, eficaz por un lado que es cumplir con el objetivo y en selección de personal es cumplir con el objetivo y esto no es tan difícil, porque yo podría presentar, que se yo, el tipo que llegó ayer a presentarme el currículum y lo puedo mandar a una terna, pero hay que tratar de combinar esa eficacia con la eficiencia, con los tiempos y que este proceso a la vez sea de calidad, que no por lo cortos tiempos que yo estoy manejando, o por cumplir con el objetivo, que es proveer del recurso humano a mi cliente, voy a presentar una terna ordinaria, hay que presentar buenos candidatos, hay que manejar bien los tiempos, y en ese sentido acá uno esta todo el día corriendo, todo es para ayer, entonces, ser súper programado, organizado porque acá la persona que no maneja bien los tiempos, que no es estructurado

y no es planificado con las cosas que va a hacer en términos de selección, cuando va a citar a los postulantes, cuando vas a aplicar las pruebas, cuanto te vas a demorar y si eres desordenado mas en cima en como llevas tus datos tus registros entonces va a ser un caos, va a ser doblemente estresante porque te vas a dar cuenta que ya habías llamado a este gallo, donde se te quedaron las pruebas, porque en el fondo uno en la universidad no aprende a como llevar los procesos de selección, eso lo aprende con la experiencia y ojalá que tengas un buen maestro a la hora de aprender esto porque si te toco una persona desordenada y no aprendiste un método que sea sistemático y que sea planificado a la hora de llevar los procesos de selección, entonces va a ser un desastre.

Entrevistador: Como manejas el estrés, la presión de llevar todos los objetivos a termino, toda la selección que tienes que realizar.

F: Bueno, claramente yo cuando veo que esta llegando un momento en que me esta sobrepasando digamos todas las exigencias y las demandas, yo en algún momento tuve una alumna en practica a principios del año pasado, yo la forme con mis métodos, conoce ya la empresa y frente a periodos críticos, periodos pic yo la llamo y ella me apoya por horas de trabajo, además el reclutamiento trato de hacerlo a través por ejemplo Laborum, y eso de alguna manera también te disminuye la carga que implica el reclutamiento, que es arto desgaste.

Entrevistador: Que destrezas específicas se necesitarían como para realizar una buena entrevista.

F: Bueno, cuando yo comencé en esto, había una persona que a mi me formo en entrevistas de selección, y es súper importante tener una estructura de lo que es una entrevista de selección, claramente aquí no es llegar y conversar con la persona y ver si te callo bien o en realidad si, yo creo que puede enganchar, igual algo de guata hay en todo esto, pero claramente aquí hay cierta información que tu tienes que ir a buscar en esa entrevista y esa es la que tienes que recopilar y es donde no te tienes que perder en todo el discurso de la persona, entonces, primero que todo tener súper claro el perfil del cargo que tu andas buscando, tener claro cuales son los requerimientos, las competencias, las habilidades, la formación, la experiencia, en el fondo tener toda la descripción del cargo súper clara en tu mente antes de entrar a la entrevista, luego de eso tener una estructura de una entrevista clara, tener mas o menos una secuencia ya sea semi estructurada o relativamente abierta, que te permita ir teniendo ciertos hitos o ciertas temáticas de información que tu vas a recopilar, en torno a esta pre-estructura que nosotros habíamos definido antes que la descripción del cargo, ahora eso como lo formal mas sistemático, una estructura de entrevista, sea la entrevista clásica de selección o sea la entrevista por competencias, ahí uno elegirá el método que mas le acomode.

Cuando uno esta en la entrevista a lo mejor empiezan a aparecer las habilidades mas relacionadas con las características propias del entrevistador, tratar de ser a lo mejor un poco empático, tratar de romper el hielo de



brindarle el espacio a la persona para que se sienta un poco mas en confianza, que se habrá, que no este tan estructurada tan seria, para que se suelte un poco y en ese sentido yo creo que ahí va a depender arto del estilo que tenga cada una de las personas que hacen entrevistas de selección, hay estilos que son muy parcos, muy desagradables, yo me he tocado con personas que tienen la política o la filosofía de tratar de someter a situaciones de presión a la persona en las entrevistas, yo considero que no es muy cercano a mi estilo, yo prefiero ser mas simpático, mas afable, cosa que la persona se suelte un poco mas y también que me pueda brindar información que a mi me sirva dentro de ese espacio de confianza, aquí en el fondo la cosa no es que me caiga bien o mal o conversar de las cosas que a mi me gusten, sino que brindar ese espacio de confianza para yo ir a captar dentro de ese espacio lo que a mi me interesa, también creo que hay que ser muy directo, muy claro y sincero con las expectativas o con los ofrecimientos que implica el cargo, porque acá ¿cual es la pega de selección de personal?, alinear las expectativas que tiene la persona, con las expectativas que tiene la empresa, entonces también hay cierto tipo de entrevistador o seleccionador de personal que tiende a vender la poma, porque al fin y al cabo a mi me miden por objetivos, yo tengo que proveer a la mejor persona para mi empresa, pero a veces la mejor persona, no significa que enganche necesariamente con la empresa; yo le puedo mostrar al gerente de ventas un excelente vendedor que tiene todos los premios en venta y que aspira a ganar dos millones de pesos, sin embargo, nosotros acá estamos pagando setecientos mil pesos y no podemos acceder a ese estándar o expectativas que tiene el postulante y no porque sea el mejor vendedor yo voy

a tratar de pintarle un escenario que no es, entonces en ese sentido aquí hay que conciliar muy bien las expectativas que tiene el candidato, con las expectativas que tiene la empresa, no sobredimensionar o subvalorar, entonces en el momento en que tu logras conciliar ambas partes es porque te estas acercando a encontrar al candidato adecuado y es por eso que hay que ser súper claro en las entrevistas de sección, por lo menos a mi gusto, decirle, sabes que; esto se trata de esto, esto, esto, esto, tus funciones serian estas y las condiciones de pago serian estas, te sirve, no te sirve, esta mas o menos dentro de lo que tu quieres, y ahí ojalá que el postulante tenga también su grado de sinceridad, porque a el también le conviene de alguna manera que se va a insertar en el ambiente que el espera estar y con las condiciones que a el le gustaría estar.

Entrevistador: En relación a alguna experiencia negativa que te haya tocado vivir en algún momento en el ámbito de selección de personal, ¿hay alguna experiencia que nos podrías contar?

F: Un poco la contra cara del éxito que se vive, es super claro, con respecto a la permanencia a que tu cliente haya quedado satisfecho, la contra cara y en el fondo la situación no exitosa digamos en selección es que te toque evaluar un proceso de selección, se selecciona la persona, tu presentas la terna, tu cliente interno selecciona la persona, y te das cuenta con el tiempo de que el gallo es un pastel que en el fondo todo proceso de selección, que todas tus pruebas, tus hipótesis, y todo lo que en el fondo informaste o avalaste respecto de esa

persona, porque si en el fondo la incluiste dentro de una terna, es porque la estas recomendando como la persona adecuada, te das cuenta que no, que realmente es un fiasco como postulante como persona o que en definitiva no enganchaba con la empresa.

Entrevistador: Te ha sucedido a ti esta situación.

F: Si claro, y no pocas veces digamos...

Entrevistador: ¿Y que hiciste en ese caso?

F: A ver, ahí tu tienes que dar las explicaciones directamente a tu jefatura y si hay alguien mas arriba que te esta pidiendo explicaciones, tu lo que tienes que hacer, es siempre respaldarte con el informe de la persona, regularmente hay un concejo que me dio a mi aquella persona que me formo en el ámbito de selección, que fue mi mentora, uno siempre tiene que poner aspectos positivos y negativos en un informe, no es cierto, si tu pones puros aspectos positivos, en el fondo es la persona perfecta y la persona perfecta no existe, entonces siempre aspectos positivos y negativos de la persona; y en el momento en que se ha producido este quiebre digamos este fracaso en el ámbito de selección, puede que en el informe halla aspectos que hablen un poco de eso, y ahí, de pronto te puedes avalar a partir de el, y decir en realidad yo detecte esto, no vi que podría producirse en este grado o de esta manera, pero de alguna manera lo detecte y esta persona fue incluida dentro de una terna, y es el jefe el que

selecciona finalmente y ahí hay que hacer responsable también a la línea, porque si bien parte de responsabilidad tiene, es verdad, pero tampoco uno es cien por ciento responsable porque también hay un asunto de que ese fracaso puede responder al no complemento de el postulante con su jefatura, y eso también es algo que se tiene que hacer cargo la jefatura, entonces, por un lado es súper importante avalar de que tu proceso tuvo las etapas y tuvo el rigor que regularmente tiene, o sea, partamos de la base que aquí hay todo un proceso de selección que se aplican pruebas, que se corrigen esas pruebas, que hay ciertos estándares para esas pruebas, que se confirman referencias, se ve el dicom de la persona, entonces hay una serie de filtros que si esa persona los paso es porque el proceso se hizo bien y a lo mejor hubo un elemento que se escapo pero que estuvo fuera del estricto rigor del proceso y que es una variable que no se pudo controlar, una variable interviniente, que en el fondo no la evaluamos, que quedo fuera, eso por un lado.

Ahora en estricto rigor del proceso, hacer responsable a la línea y en ultimo caso, bueno, acá trabajamos con personas, lamentablemente yo no puedo garantizar un cien por ciento de éxito, siempre va a haber una variable que se me va a ir y si bien yo espero que mis porcentajes de eficiencia y eficacia sean lo mas cercano al cien por ciento, eso no lo voy a conseguir nunca, porque yo trabajo con personas y las personas, en un momento pueden ser de una manera, según los cuestionarios pero hay variables, hay contingencias que pueden ir afectando su desempeño, pueden ir afectando sus expectativas, pueden ir afectando su imagen de la empresa, entonces lata pero es la parte

mas ingrata de selección. Los éxitos son tu trabajo, el objetivo que tu tienes que cumplir y los fracasos te crucifican porque en el fondo no estas haciendo tu trabajo, entonces es la parte mas ingrata de selección.

Entrevistador: Si pudieras hacernos un resumen de las habilidades especificas que debiera tener este psicólogo laboral del área de selección, como por ejemplo las destrezas o las actitudes mas relevantes que realmente lo diferenciarían quizás de otro profesional o de otro psicólogo de otra área incluso.

F: Principalmente, la orientación al cliente, que yo se las había comentado, aquí uno debe ser eminentemente practico, uno no puede detenerse mucho en análisis, ser muy reflexivo, aquí uno siempre esta contra el tiempo y tiene que resolver los problemas, entonces en ese sentido, practicidad, yo puedo ser muy analítico y critico frente a las cosas que están pasando en mi empresa y en mi área, pero si eso no soy capaz de traducirlo a acciones concretas y eso yo creo que es una gran competencia en el fondo, de tener pensamiento abstracto, planificar, idear, crear nuevos elementos, nuevas maneras de hacer las cosas, pero a la vez esas cosas tienes que llevarlas a la practica, en el fondo es como si aplicáramos un test proyectivo un zeta o un Rorschach, es como tener G pero mucha D, que te permita llevar a cabo y materializar todas las ideas que a ti se te vallan ocurriendo que valla a generar, eso por sobre todo, ser rápido, hay que ser empático necesariamente, hay que ser político y diplomático, político en el sentido de que tu estas inserto en esferas de poder, dentro de la

empresa, claramente hay esferas de poder, tu estas interactuando constantemente desde un júnior hasta el gerente general y esas personas poniéndolo en términos bien simple, pesan diferente, entonces uno tiene que ser muy político en el sentido de que tiene que saber satisfacer aquellos que pesan mas pero sin dejar de dar importancia a quienes pesan menos, y diplomático porqués el como tu logras satisfacer estos distintos niveles, tienes que ejercer diplomacia, tienes que saber decir las cosas de cierta manera de modo que las distintas personas queden satisfechas con a lo mejor no les gustaría oír, o cosas que si les gustaría oír, en ese sentido hay que ser bien inteligente, hay que ser observador respecto a como esta estructurada tu empresa, donde se alojan los núcleos de poder, quienes son los que toman las decisiones, quienes son los que hacen las cosas y quienes son los que ejecutan esas decisiones, porque a lo mejor tu puedes tener muy buenas relaciones con el gerente general pero a lo mejor la que materializa todas las cosas y la que finalmente mueve todas las cosas es su secretaria, entonces por un lado tienes que estar muy bien con el gerente pero también llevarte muy bien con la secretaria, o a lo mejor la secretaria no pesa nada y el gerente general lo hace todo, entonces ahí hay que ser muy observador y ser muy políticamente inteligente al moverse al interior de una empresa, hay que ser muy reservado, porque cuando uno trabaja en recursos humanos maneja mucha información confidencial y si uno no sabe manejar esa información claramente te vas al fracaso, manejas información de despido, de contrataciones de políticas nuevas de la empresa, de estrategias de marketing, y si uno no maneja cautelosamente esa información, te puede costar el puesto, claramente hay que

saber combinar la visión racional con lo emocional, en ese sentido uno esta trabajando en base a resultados, en procesos de selección yo trabajo con doce procesos de selección, presento ternas, en el fondo son puros números, pero dentro de todos esos procesos hay personas, personas que están postulando que tienen expectativas si quedan en esos procesos, entonces tanto en selección como en recursos humanos uno siempre tiene que ir combinando el tema numérico con lo que es persona y es por eso de que no es casual que los psicólogos se estén posesionando en las áreas de recursos humanos, porque se espera que el psicólogo tenga una visión mucho mas gravitante, de lo que podría hacer un ingeniero comercial, un administrador de personal, porque se supone que el psicólogo debiera tener esa capacidad de ver a la persona mas allá de lo que es esa persona como numero, como cifra, como recurso, mas que un recurso humano, también es una persona y es por eso que el psicólogo tiene que estar atento con lo que es la cultura organizacional, con el clima, las comunicaciones, y es por eso que uno tiene que ser muy cuidadoso de no contaminarse con el tema, ya que uno esta muy rodeado de puros ingenieros comerciales y profesionales que están metidos en los números, y en definitiva ser cuidadoso de no contaminarse con ese asunto.

Entrevistador: Podrías ser un poco mas claro con respecto al ámbito emocional.

F: Emocional por ejemplo, yo manejo información de personas que van a ser despedidas, y esas personas pueden ser compañeros míos, pueden ser amigos,

también dentro de lo que son los procesos de selección hay que tener un cierto respeto por personas que están postulando y esperan que tu tengas una retroalimentación con ellas por ejemplo que tu le hagas un seguimiento o que le des información respecto a cuando termino el proceso, hay expectativas respecto a eso, entonces, si yo me desligara de eso, y dijera bueno es problema de ellos, también estoy perdiendo el componente ético que tiene este asunto y en ese sentido hay que modular un poco el ámbito emocional con lo racional.

El profesional de recursos humanos, un psicólogo inserto en recursos humanos, mas allá de un psicólogo es un ejecutivo de recursos humanos, ejecutivo, porque resuelve problemas, se encarga de trabajos administrativos, yo he tenido que hacer contratos, solicitudes de contratación, cartas de despido, he tenido que hacer comunicados, he tenido que presentarme en funerales, he tenido que hacer coffee breake, he tenido que capacitar a la gente, he tenido que sacar fotocopias, hacer manuales, en el fondo lo que mas se valora aquí es la multifuncionalidad, nosotros vendemos multifuncionales y también somos multifuncionales. Aquí el profesional que aspira a ser específico en lo suyo, que apunta en el fondo a desenvolverse en un área muy particular de lo que es recursos humanos, esta disminuyendo su plus valía como profesional, aquí la tendencia es que las empresas cada vez mas apuntan a minimizar sus estructuras, a contar con menos gente que haga mas pega, entonces en ese sentido tu tienes que ser super versátil, abierto, con buena disposición, flexible adaptable, rápido, barato, ese es el profesional que la



empresa anda buscando, a nosotros no nos sirve un profesional que diga, oye yo necesito un escritorio donde me den celular, una alta renta con muchos beneficios con todas las condiciones que yo requiero, ese no es el profesional que nosotros queremos, nosotros queremos un profesional que se arremangue para trabajar, que puede estar trabajando en terreno, tanto como en reuniones con gerentes y ese es el concepto transversal del profesional que nosotros buscamos, profesional, operador o ejecutivo de ventas, por lo menos esa es la cultura que nosotros tratamos de propagar aquí, un persona sencilla pero eficiente, eficaz orientado al cliente, a las buenas relaciones interpersonales, porque acá, una persona puede ser bueno, en otra empresa a lo mejor pueden ser muy buenos en lo suyo, tienen altos niveles de facturación, gerentes comerciales o ejecutivos de ventas que son *top*. Pero lo que a mi me ha tocado ver es que hay personas que son altaneras, pesotes, y que seria imposible que se sentaran aquí en esta empresa, ya que acá valoramos mucho las relaciones interpersonales y la cultura que se pueda generar en torno a esas relaciones interpersonales y es por eso que tratamos de resguardar mucho, no es que este pelando a otras empresas, pero es lo que me he podido dar cuenta a través de las entrevistas con algunos *ex* de competencias cercanas, pero para eso yo creo que cualquier empresa busca mantener un buen clima organizacional y que uno se lleve bien con la gente tanto para arriba como para abajo.

Entrevistador: Un poco para finalizar, cuales serian estas relaciones interpersonales que debería poseer este psicólogo.

F: Como ya mencione antes es necesario ser empático y así lograr enganchar bien, si yo soy capaz de ponerme en tu lugar, de sentir o pensar lo que tu estas pensando y sintiendo, eso ya me acerca bastante a ti, claramente ver un poco mas allá, ver un poco mas allá del proceso de selección, ver un poco mas allá del día a día de lo que esta pasando en la empresa, tratar de tener una visión estratégica de recursos humanos, eso es super importante y las empresas que son lideres hoy en día en gestión de recursos humanos, es porque tienen una visión estratégica de recursos humanos, y eso parte desde gerencia general a la gerencia de recursos humanos y hacia las personas que componen recursos humanos, eso se traduce al componente que tiene que tener cada uno en lo suyo en selección de personal en este caso, buenas relaciones interpersonales ser empático, tener esta visión de persona, tener el concepto de capital humano visto como un ser humano que contento con las condiciones de su trabajo y de las personas que lo rodean, va a producir mas, eso un poco la visión de un ser humano de que en la medida de que este contento también va a producir mas para su empresa y va a ser de esa empresa una empresa mas contenta y no tener este concepto numérico de lo que es la persona o el recurso, sale uno y lo reemplazamos con dos a menos renta y cuesta lidiar un poco con eso porque a veces uno se pone abogado del diablo y se pone a pensar como la persona que esta acá adentro y la persona que esta afuera, hay que tener algo de patas también, en el sentido de que a uno le toca enfrentarse desde operadores de maquina hasta gerentes generales, entonces si tu no tienes la seguridad y la convicción de lo que estas haciendo, difícilmente vas a poder transmitir eso hacia tus clientes y hacia las personas que en algún momento vienen a inquirir

tu labor, acá hay algunos gerentes que son complicados, por decir lo menos, y si uno no tiene esa capacidad y esa seguridad y esa convicción a la hora de hablar con ellos, difícilmente te vas a poder desenvolver bien, no puedes llegar frente a un gerente y *achuncharte* y decir, no sabe que en verdad, y te pones nervioso, no, aquí también hay que tener algo de personalidad en el sentido de desenvoltura de ser un poco extrovertido, si podemos llamarlo de alguna manera, seguridad en sí mismo, que yo en el fondo le digo que hay que ser patudo, pero ese patudo tiene que ser con fundamentos, porque es bien fácil ponerse a hablar cualquier tontera, pero a la hora que te empiezan a cuestionar, se podrían dar cuenta de que no hay argumentos o no hay bases sólidas frente a lo que uno está tratando de representar, entonces hay que ser patudo pero con argumentos.

## **Anexo N° 5**

### **Entrevista “J”**

#### **Antecedentes:**

Formación académica: Universidad La Republica

Años de experiencia en selección de personal: 6 años

Actualmente trabaja: Empresa Privada

Cargo: Jefe Depto. de Selección

Año de titulación: 2001

Edad: 29 años

Sexo: Femenino

#### Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: cuéntanos una experiencia positiva que te haya tocado vivir en el ámbito de selección.

J: yo creo que todas son buenas

Entrevistador: ¿cómo es eso?

J: claro, porque si el cliente te pide algo y tu eres capaz de percibir lo que quiere el cliente, de empaparte en lo que te pide, uno tiene la capacidad de elegir la persona correcta para el puesto correcto, entonces mientras tu cumplas con eso y el cliente quede satisfecho, es exitoso, y si es perdurable mejor aún, ahora, cuando no es perdurable por lo general, es porque o la persona encontró otro nicho donde le pagan más plata, me entiendes, pero no es porque no tenga las competencias que requiera la empresa, entonces de algún modo, siento que cuando uno cumple con el objetivo del cliente es exitoso, otra cosa que es buena es la sala de espejo, que no todos tienen, es decir, que puedes invitar al gerente a ponerse atrás de la sala de espejo, y poder observar la terna o cuatro personas el desarrollo que tienen estas y poder elegir a dos y así poder elegir a la persona que el cree que es correcta en una situación que es distinta que en la empresa, porque aquí se toman temas más humanos, más personales, familiares, datos que te den información, siento que uno así de esa forma uno si tiene éxito, ahora cuando no es porque es uno el que falla no el cliente, porque uno no supo escuchar, no supo entender la satisfacción del otro, que es lo que esperaba, no suponer como es la empresa, sino que ir a la empresa, empaparse de la empresa, conocer, no es lo mismo ir a que te cuenten como es la empresa.

Entrevistador: según tu experiencia ¿cuáles crees que podrían ser las destrezas como para desenvolverse exitosamente en esta área?

J: yo creo una de las cosas es no perder la capacidad de asombro con el postulante, ya sea a nivel clínico o laboral, otra cosa es no dar las cosas por

obvias, de repente el lenguaje del postulante te da más que las palabras, entonces de repente con gestos uno podría predecir, pero, uno no debe caer en eso, porque de repente un por estar apurada, por estar acelerado o por terminar rápido porque tienes más gente esperando, das por obvio algunas conductas y no siempre es así, no puedes suponer ni predecir nada, el aprender a escuchar y a detectar todos los datos y sobre todo lo no verbal, hay que estar muy atento y motivado en la entrevista y no perder la capacidad de asombro, porque aunque te lleguen diez cargos iguales ningún ser humano es igual al otro, y eso se plasma en los informes también, aunque saque superior al promedio en coeficiente intelectual por ejemplo, no significa que ese resultado sea igual que el compañero del lado, porque al lo mejor tiene otras habilidades, otras inteligencias que el otro no tiene, entonces yo creo es eso, y ser muy respetuoso, o sea, es la capacidad y la empatía de que el que viene, viene con un nivel de ansiedad, que a mayor ansiedad baja el rendimiento, y eso es cierto, o aquellas personas que llevan más de seis meses sin pega en donde a veces el psicólogo se siente casi un omnipotente, me entiendes, y les sale el narcisismo porque de algún modo, *tienes el sartén por el mango*, y hay que ser muy respetuoso con eso, también saber retroalimentarlos, es decir, si la persona llama, decirle porque no y en últimamente he optado por plantar que decirles, sabes que si no quedas, no es porque no seas bueno, sino que, el cliente me pide un perfil, entiendes, hay que ser muy respetuoso en eso, además que tu no sabes con quien te estás encontrando, porque esa persona que va postular ahora, el día de mañana puede ser un gerente, y tienes que dejar las puertas abiertas. Bueno, la experiencia también se da por el tiempo.

Entrevistador: Janittza, te ha tocado vivir alguna experiencia negativa que....

J: directamente gracias a Dios no, pero si indirectamente...

Entrevistador: ya, ¿cómo es eso?

J: un cargo especial de una empresa, que no voy a nombrar, yo me estaba haciendo cargo de otra empresa, que era como mi empresa favorita, es decir, ya había otra necesidad en otra empresa y había otra psicóloga que estaba a cargo del proceso, entonces, fuimos a la empresa, le dije hazte cargo de esa empresa porque yo me quedo con la que es mi reglona, digamos, porque llevo más tiempo con ellos, etc., necesitaban llenar seis puestos de un cargo y estaba todo mal, decían que le mandábamos gentes muy menores o con un nivel bien bajo, fue tanto que, bueno de algún modo yo asumo porque yo soy la encargada del departamento, entiendes y yo también delegue mal, en ese sentido, con esa persona, casi perdemos al cliente, porque no era lo que querían, entonces de algún modo yo asumo porque no estuve presente, por que yo también confié en mi colega, porque si ella sabe lo que están pidiendo, ahora también no sé si es mala suerte , pero no llegaba la gente que tenía que llegar, y después yo me hice cargo y empezó a llegar las personas justas, y salvamos al cliente, me entiendes, pero fueron por lo menos dos semanas en que el cliente llamaba para acá y llegaban puras críticas negativas, que pasaba con el departamento, que no estaba rindiendo lo que tenía que rendir, y era efectivo, yo asumo que delegue mal, o a lo mejor delegue mucho, más que mal, yo debería haber estado más pendiente, después que me hice

cargo, no sé si tengo suerte, yo creo que si, llegó todo lo que querían y después llamaron para felicitarnos, esa ha sido la vez más pesada, porque estuvimos a punto de perder un cliente que no es menor.

Entrevistador: cuéntanos, en el momento mismo de la entrevista, cuáles serían las habilidades para realizar esta entrevista exitosamente o las destrezas que debiera poseer un buen entrevistador.

J: primero, creérsela, o sea, si tu sabes lo que estas haciendo te va a ir bien, porque uno lo proyecta y se dan las transferencias, se dan las contra-transferencias igual, es decir, si tu entras sabiendo lo que vas a preguntar, y tu sabes lo que vales y como lo haces, yo creo que ya tienes un sesenta por ciento ganado, porque no siempre toca el mismo cargo, entonces, a veces te encuentras con gerentes generales que tienen miles de MBA, que hablan hasta japonés y llegas tu joven, te miran, te cuestionan diciendo esta niña chica que me viene a preguntar, pero al fin y al cabo, uno sabe lo que tiene que preguntar, entonces el otro es capaz de percibirlo, pasa lo mismo también con cargos más operarios que necesitan algún cuarto medio, que de algún modo también utilizar un lenguaje distinto, uno no utiliza el mismo lenguaje con un ingeniero que con un operario, con un arquitecto, con un psicólogo, la postura tuya tampoco es la misma, las preguntas también cambian, bueno conocer que cargo estás evaluando, o sea, si yo te digo que necesito un operador de troquelado, de máquina troqueladora, y si tu no sabes lo que es eso ¿qué vas a preguntar?, ¿cómo te vas a acercar al cargo y al perfil que el cliente busca?, porque no puedes repetir como mono, por eso es importante



conocer, saber, moverse en la empresa y que la persona que sepa que lo que tu estás preguntando es real, o sea, que sepan que lo que estás diciendo no es mentira, que no lo estás *engrupiendo*, ¿que sepa lo que tienen que hacer, que otras cosas necesita el entrevistador...

Entrevistador: mencionaste el lenguaje ¿que características necesita el entrevistador en relación a eso

J: dependiendo el cargo es el lenguaje que uno ocupa, porque como a nivel más universitario o a nivel más profesional, el lenguaje que uno debe utilizar es más formal, más técnico, en donde *tiene que hacer claro para el otro lo que es claro para ti*, pero con un lenguaje más adornado, que utilice más conceptos, en cambio el lenguaje que tienes que ocupar con una persona que tiene un oficio o un cargo más técnico, es un lenguaje más popular, en donde también te sirve de saber como el otro se expresa, por ejemplo hay cargos para la minería que son buenos para el garabato que se dan dentro de la entrevista pero eso no implica que sean faltos de respeto contigo, sino que, la cultura de ellos es así, entonces uno también debe tener la capacidad de discriminar a que nivel te estás moviendo y con que cultura organizacional te estás moviendo, yo siento que también es importante saber jugar un poco, dentro de la entrevista, es decir, jugar tratándolos de tu y usted, imagínate que en sesenta minutos tu tienes que aproximarte a una persona que no has visto en tu vida, y que tienes que colocarlo en un puesto de trabajo, entonces si no tienes esa capacidad de jugar un poco con eso, o sea, hasta preguntarles leseras de repente, por ejemplo, cual es tu plato favorito o que harías un día

domingo si te ganaras el kino, no se, puras leseras, y eso te dan datos porque de algún modo eso te arroja información importante y valiosa. Bueno aparte de donde se sienta, como se sienta, como se mueve, si está muy apretado, si está cruzado, si está muy relajado, si está echado, si contestó o no el celular, todas esas cosas tiene uno como entrevistador darse cuenta y de ahí también manejar, porque es ahí donde se dan las transferencias, las contra-transferencias, y que de repente llega un postulante que se parece a un *expololo* tuyo y él te puso el gorro, pero el postulante es bueno, entonces te provocan cosas y tienes que dejarlo porque es bueno, entiendes, y tratar de ser objetivo son eso y sino pedir ayuda, yo la pido, cuando siento que hay alguien que me provoca rechazo y a lo mejor es bueno, le digo a otra colega, porque algo me provoca y no voy a ser tan desgraciada porque a mi me provoca algo y no dejarlo, porque el postulante puede ser bueno, entiendes.

Entrevistador: tu tienes varios años en selección y me gustaría que nos contaras como te enfrentas a la entrevista antes de, como te preparas o si la preparas o no, o que has aprendido o más rescatas en esto.

J: lo que hago antes, agarro el currículum, lo veo lo miro, veo cuantos cargos a tenido, si tiene muchos cargos porque ha cambiado de trabajo, cuales son los motivos, sino también me pregunto el porque está tanto años en una empresa, pero principalmente eso, al principio cuando uno está recién empezando, yo antes lo que hacía era anotarme en un papel las preguntas como de rigor, me entiendes, las fortalezas, las debilidades, las aspiraciones, cual es el valor más importante para el

como persona, el jefe ideal, el compañero ideal, con que jefe no trabajaría, con que jefe si trabajaría, que cosas no tolera en un lugar de trabajo, todo lo laboral primero, y después sigo con lo personal, no lo hago nunca al revés, porque la gente se siente invadida, en cambio en lo laboral tu cuentas lo que hiciste, o si el postulante te está mintiendo o no es lo que realmente está en el currículum, porque ha pasado y a mi me ha pasado, la conducta toda cambia, haber y empiezas a investigar y al final entiendes que te está mintiendo, pero eso, veo el currículum, y ahora veo el currículum no más y entró en la entrevista, por ejemplo si ha llegado tarde le pregunto como se sintió, o que hace calor, cosas típicas para que se sienta más en confianza...

Entrevistador: se podría decir que tu mantienes como una estructura

J: si, tengo como un tipo de entrevista que va dependiendo del dinamismo en relación al postulante que tenga adelante, es decir, si son cargos más complejos estoy más tiempo, pero si no de repente el cliente sólo necesita a un joven que tenga buena actitud, por ejemplo, y la actitud se mide a través de lo afectivo, lo cognitivo y lo social, así que bueno tiene que irle bien en las pruebas, aunque para mi las pruebas no son determinantes, para mi el que me categorizar es la entrevista, aunque el postulante salga inferior al promedio en todo, a lo mejor es el mejor postulante para el cargo, por eso también es importante corregir las pruebas antes de entrar a la entrevista, para indagar porque le fue mal o no decirle que le fue mal, sino que "oiga haber ¿cómo cree usted que le fue en la prueba? la gente te dice: no, yo creo que me fue mas o menos, o malazo, entonces uno le dice ¿por

que le fue malazo?, no porque me puse nervioso, no alcance, porque el tiempo y además que se hacía tan corto”...y tu empiezas ahí a indagar e indagar, creo que en general creo que si tengo una estructura de entrevista que varía según el cargo que tenga

Entrevistador: y ¿las pruebas las aplican antes de la entrevista?

J: antes, siempre, porque todo te arroja información, desde que llega, en cuanto tiempo llega, si se demora, si llega justo, como entra en las pruebas, acá aplicamos muchas pruebas, muchas, a veces son por lo menos dos horas de prueba, que no es menor, independiente de la entrevista y eso son datos, y si dicen que no que son muchas pruebas, o que se quejan, otros no quieren hacerlas, el que no es bueno se va no más, yo sólo satisfago al cliente no al postulante, siendo que con mucho respeto se le plantea, y luego de eso se le da el paso a la entrevista...

Entrevistador: en el caso que tengan mucha demanda por parte de un cliente por ejemplo

J: depende del cargo, de nuevo, porque si necesito teleoperadores que tengan sólo un tono de voz amigable, que sepan computación básico, podemos atender a veinte personas, diez o un poco más, pero si yo necesito una persona con otras competencias, con competencias técnicas más específicas, yo prefiero hacer esperar al cliente y es literal quieres que te mande cualquier persona por tu premura o que te mande alguien que tu realmente vas a encontrar que es bueno.

Entrevistador: en relación a las áreas que se utilizan en el perfil de cualquier cargo, si relacionamos esto con el perfil que debiera tener el psicólogo de esta área, ¿cuáles serían las características que visualizas más globalmente?

J: es que son tantas...

Entrevistador: pero las que tu consideres más importantes

J: las áreas que nosotros vemos aquí son el área intelectual, personalidad, social y emocional, a nivel personal, tiene que tener la capacidad de trabajar bajo presión, como competencias personales, la tolerancia a la presión, trabajo en equipo, orientación al negocio, liderazgo, no siendo como Lagos, pero si que tenga dotes de líder..

Entrevistador: por ejemplo

J: porque el que tu eres el que la lleva, en la entrevista, en todo, entonces si viene alguien y te dice voy al baño, no, tu eres quien da las instrucciones entonces por eso que tienes que tener ciertos dotes de liderazgo, otra competencia la flexibilidad...

Entrevistador: en que sentido la flexibilidad

J: en todo sentido, en el sentido de adaptarte a la contingencia, de que te cambian las cosas de un momento a otro, por ejemplo, de que quieren ahora a un negrito, no, después te dicen mejor prefiero a un mulato, que pasa, no sólo con el cliente sino que con el postulante también, la flexibilidad en todo sentido, de saber adaptarte también a como va el mercado, como va el cliente, también tener que lidiar con, flexibilidad laboral, entiendes, con los compañeros de trabajo, con los jefes, para arriba, para abajo también, porque sobre todo a nivel de psicólogo, hay cierto narcisismo que es común en todos, todos se sienten dueños de la verdad, a veces tu no la tienes y tienes que tener la flexibilidad de decir que el otro la tiene, o el otro debe reconocer que tu la tienes, tienes que ser flexible en todos lados, aquí sobre todo.

Entrevistador: en área emocional que competencias necesitaría el psicólogo para desempeñarse exitosamente

J: estabilidad, o sea, tener un equilibrio entre la razón y la emoción, sin embargo siento que de algún modo en el área laboral sobre todo, debiera primar un poco lo racional.

Entrevistador: ¿cómo es eso?

J: claro, porque las decisiones al final de que si la persona es apto o no, es como el “psicólogo dijo” ¿me entiendes?, entonces a mi me ha pasado que una persona me dijo “por favor ayúdeme a tener este trabajo”, no es menor, hay gente que no tiene

hijos y no tienen que comer pero el postulante no es apto, y tienes que decirle que no, y no es porque no sea bueno, sino que para el cargo, para el perfil no está con las competencias que se necesitan, y si eres muy emocional no puedes, te duele el corazón un rato pero después se te olvida, creo tener un equilibrio pero de algún modo ser un poco más cabeza que corazón, sino sufres mucho más y tener mucha empatía, más que simpatía, la empatía es importante, otro aspecto emocional es hablar siempre a través del yo, hablar desde lo que a ti te pasa, yo siento, yo quiero, y aprender a detectar la necesidad y emoción del otro, cuando eres capaz de detectarlo, eso te da plus, es como en las parejas, es lo mismo, aprender a detectar la necesidad del otro.

Entrevistador: en relación al ámbito más organizacional en el que el psicólogo debe desempeñarse, ¿requiere que tenga habilidades especiales el hecho de que esté inserto en este contexto?

J: si, siento que si, no cualquiera se involucra en el ámbito de las organizaciones, como uno tiene muchas relaciones con distintas empresas, siento que una de las habilidades es saber socializar, tener relaciones interpersonales sólidas, no sólo en el ámbito de las organizaciones, sino que a nivel general, otra cosa también es tener personalidad y saber lo que estas haciendo, porque si no, “te van a comer con patas y todo, sobre todo si eres más joven”, o sea, vienes recién saliendo y no sabes mucho pasa, pero si no, si tu sabes lo que estás haciendo y sabes perfectamente lo que estás midiendo y evaluando, de que se trata todo, aunque tengas el gurú más grande encima de ti, tu sabes lo que estás haciendo, de algún

modo cuestionan la juventud, esto es muy raro porque te piden jóvenes para trabajar pero cuando eres joven te cuestionan, así que es raro, pero si siento que tienes que tener una personalidad sólida, es suficiente para defender tus puntos de vista, tus derechos, hacer claro para otro lo que es claro para ti, y sociabilizar bien, yo creo que ser muy explícito en el lenguaje, y de algún modo actuar como el cliente quiere que actúes y no vas a tener problemas y tu esencia sigue siendo la misma, porque tengo clientes que son muy convencionales y yo en general digo muchos garabatos, tiro bromas y con él tengo que guardar mis composturas y tengo que hacer un gran esfuerzo para no hacerlo y ahí yo estoy bien con él, hay otros clientes que no, son más jóvenes, compartes de otra forma, hablas de otra forma, me entiendes, ser ubicado, adaptado, en rigor es eso, actuar como tu cliente quiere que actúes y satisfacerlo en todo a cuanto requiera los cargos que requiere, lo demás viene sólo, si también consideras las competencias técnicas que además tiene que tener, es decir, tienes que saber para que lo estás haciendo, porque y con que objetivo lo estás haciendo, y siempre estar leyendo, perfeccionándose.

Entrevistador: volviendo al concepto que habías mencionado, la empatía, nos podrías definir un poco ¿qué es para ti la empatía?

J: bueno lo que para todos es, ponerse en el lugar del otro, en todo sentido, ya sea hacia el cliente o al postulante, el cliente te está requiriendo a alguien porque lo necesita y tu tienes que ser lo suficientemente eficaz y efectivo para cumplir el objetivo que el quiere, porque el también le rinde honores a otro más arriba, porque lo general es que el que te pide un cargo no es el gerente general, es el de



Recursos Humanos, entonces tienes que ser empático con eso y ser ejecutivo, yo creo que el psicólogo laboral tiene que ser ejecutivo, no puedes una persona que se da muchas vueltas, tiene que hacer más de dos cosas al mismo tiempo, tratar de ser coordinado, ser dinámico, ser proactivo, ser ágil, no puedes ser lento porque sino te va a comer el sistema, y empatía para el postulante también porque es una persona que viene a pedir trabajo, necesita, viene a dejar una ventana abierta con alguien que no ha visto en su vida, que tiene que contestar estas famosas pruebas, que no sabe en que lo están evaluando, que más encima tienes que confiar en el otro que viene recién conociendo, hay que ser empático, hay que serlo, ahí hay algunos colegas que no son muy buenos en eso, entonces se pasan de listo en ese sentido no puedes ser un narciso o un omnipotente, nada, porque es una persona que está sin trabajo y que se las está jugando por mantener una familia, no puedes no ser empático o si no mejor dedícate a otra cosa.

Entrevistador: muchas gracias por todo.-

## **Anexo N° 6**

### **Entrevista “Y”**

#### **Antecedentes:**

Formación académica: Universidad de Santiago de Chile

Años de experiencia en selección de personal: 6 años

Actualmente trabaja: Sector Publico

Cargo: Coordinadora del Área Laboral

Año de titulación: 2001

Edad: 28

Sexo: Femenino

#### Trascripción de la Entrevista

Entrevistador: Para partir, nos podrías contar una experiencia que hayas tenido dentro de selección, una experiencia que tenga mas que ver con lo exitoso con lo positivo, una experiencia buena que te haya tocado vivir en selección .

J: Bueno, cuando trabaje en N, yo estuve a cargo de abrir los mega eventos y a cargo de un equipo de trabajo, es bien interdisciplinario, psicólogos, gente administrativa de otras áreas, y nos toco abrir el mega evento de La Serena que

era muy grande, aproximadamente trescientas personas y nos dieron una semana para reclutar y seleccionar a esa cantidad de personas, es decir, teníamos cuatro días para por lo menos realizar las pruebas específicas en los *focos group* y ahí teníamos, principalmente el límite de tiempo que teníamos esa variable en contra de que teníamos muy poco tiempo para poder ir a La Serena y hacer todo el levantamiento, aplicar las pruebas grupales, hacer los focus group y posteriormente la entrevista, entonces el resultado fue bastante exitoso, en el sentido, de que logramos cumplir a duras penas trabajando hasta muy tarde, hasta las cuatro de la mañana y levantándonos a las ocho todos los días, pero se logró sacar el proyecto a delante siempre cuando a uno le plantean un proyecto, hay cronogramas, hay *carta gantt* están otras áreas asociadas, además teníamos otras presiones como el área comercial. Capacitación, tenía que recibir esa gente y luego ellos tenían que partir con su propio trabajo, por eso nosotros no nos podíamos atrasar, obviamente todos los ojos de las áreas sucursales y comerciales en relación a la gente que iba a ser seleccionada, entonces se partió de esa forma, la revisión curricular, había sido pésima, había ido una persona que no tiene mucha preparación en cuanto a la gente que iba a ser llamada, cosa errónea porque en todo tipo de selección el tema curricular, aunque se vea muy administrativo muy de papeleo es la parte fundamental para comenzar una buena evaluación a futuro, o sea, de ahí en adelante es como va a ser tu selección, o sea si no esta bien hecha la revisión curricular, partiste mal,. Entonces teníamos también eso, entonces comenzamos a reclutar gente por todos lados, cuando llegamos nos dimos cuenta de que no estaba bien realizado este trabajo, y empezamos a reclutar en radios, los diarios locales, volvimos a llamar a la gente que había sido dejada

de lado, entonces tuvimos que ir ampliando en cuatro días nuestra base de datos en ese sentido, entonces lo que paso, es que tuvimos que filtrar gente que venia a través de las radios, que venia de todo, entonces tuvimos que ir armando planes en el momento, teníamos que sacar a delante el proyecto y cumplir con la cantidad de gente que teníamos impuesta digamos, trabajar con una variedad de cargos como el cajero, tesorero, vendedores etc., entonces teníamos que ver todo esto, se logro gracias a un buen equipo de trabajo el compromiso con el proyecto y con la empresa debe haber sido bastante alto en cada uno de nosotros, porque no se explica el porque nos hayamos quedado hasta tan tarde trabajando, tener las listas en las mañanas a primera hora de los seleccionados, en fin, y recibimos apoyo de jefes de tiendas todos nos apoyaron en ese sentido, yo creo que es fundamental eso para sacar adelante un proyecto, no solo de quien tomaba las decisiones, que en este caso era yo, de que camino a seguir o que decisiones tomar en el momento que eran bien criticas para poder sacar a delante el proyecto, yo creo que esa sería una de las principales que yo recuerdo, como situaciones criticas pero que en definitiva tuvieron un buen resultado mas que nada.

Entrevistador: Para llegar a cabo a ese buen resultado que se dio, que actitudes crees que pueden estar involucradas para haber tomado buenas decisiones.

J: La resolución, la capacidad de tener iniciativa, bastante iniciativa no solo mía sino también del equipo de otros psicólogos, de proponer ideas, el compromiso y lógicamente la orientación al logro, o sea, nosotros teníamos una meta, un fin y había que llegar como sea, independientemente si teníamos que superar o no la

jornada laboral, o sea, ahí no habían horas de trabajo, teníamos que pasarnos y llegar no mas, creo que eso es fundamental, o sea, como tu te orientas al logro y prevés ciertos signos que pudieran pasar también en el momento, el como tu visualizas posibles tomas de decisiones a futuro, si yo tomo una decisión el día uno que teníamos, como esto va a gatillar un buen resultado o no al día cuatro cuando teníamos que tener la gente y con que nos íbamos a encontrar a futuro, o sea nos podría haber llegado cualquier cosa si publicamos el aviso en la radio, entonces teníamos que prever, ir tomando decisiones en el momento, yo creo que la capacidad de resolución, también sería una de las otras.

Entrevistador: Después de estos seis años laborales, que has aprendido, que has podido rescatar de esta área.

J: El ir poniendo a prueba la experiencia técnica no solo en el tema competencias, porque yo me he dado cuenta por ejemplo yo he pasado por varias áreas de trabajo de un psicólogo, como te he mencionado antes, he estado en el área privada que sido arto tiempo el tema *retail*, bien fuerte, el área consultoría en una empresa que no es menor, he trabajado con clientes bastante grande, y el área publica con todo esto de la reforma procesal penal, entonces lo que yo me he podido dar cuenta es que un profesional nunca tiene que olvidar el tema de competencias, que es mas conductual como el tema psicométrico o psicológico propiamente tal; porque a veces me he dado cuenta que al darle mucha posibilidad al tema competencias, tu dejas de lado también el tema psicológico, las baterías proyectivas etc., yo creo que tiene que haber un complemento, yo me he dado cuenta que se ha dado en

varios lugares, o sea, cuando le das mucho énfasis a un área mas que a otra estas perdido, el hecho de complementar todas las áreas y eso es súper bueno para un profesional y tomar una buena decisión, tanto el tema competencias, como te decía, el tema conductual propiamente tal, el como tu ves actuar a una persona, en los assesment, y también esta el tema cara a cara, el tema individual donde entrevistas y las baterías de test que son mucho mas psicológicas no perder eso, yo creo que de eso me he dado cuenta, que en algunos lugares le dan énfasis a un área mas que a otra y se pierde, eso también gatilla eso en resultados en el momento de seleccionar personas y que cada una de las áreas tiene su particularidad y el psicólogo se tiene que adaptar a todas las modalidades de trabajo que tenga una empresa, es decir ir trabajando y potenciando a partir de la base en que tu te encuentres en cada uno de los lugares, o sea, de repente en algunas empresas no es tan fuerte el tema de competencias y en otras si, entonces es el desafío donde realmente te exigen aprender rápido, como a mi me paso en CDO, ellos ya venían años trabajando el tema competencias y yo venia trabajando pero súper livianamente, entonces me toco poner a prueba realmente mis potencialidades y tener que adaptarme, aprender y seguir investigando, meterme en el tema, hasta crear assesment, o sea, hasta eso, y acá en el poder judicial me ha tocado un poco fortalecer el tema de competencias que se estaba viendo acá, es decir, enriquecer un poco las baterías, las entrevistas grupales, los perfiles, eso yo creo que un psicólogo pasa por distintas etapas, depende de cada empresa.

Entrevistador: De acuerdo a estas etapas que nos estas hablando, tu sientes que ha habido un cambio en ti en relación no solo a la visión, sino que en tu misma

conducta en relación a un entrevistado desde que partiste tu primer día trabajando hasta ahora.

J: Si lógico, tu vas aprendiendo nuevas herramientas, otra mirada, cuando yo comencé en el área retail era todo masivo, con una presión de trabajo muy fuerte, el tema de la competencia, si tu seleccionabas mal era culpa de selección, entonces no habían ventas, y si no hay ventas es porque la gente esta mal seleccionada, no porque los productos sean mal comprados, te fijas, entonces siempre esta la presión y yo afortunadamente entre con un ritmo de trabajo fuerte inmediatamente, yo me acuerdo que hice mi practica y me toco abrir una tienda entonces ya yo empecé con eso, pero el tema es que tu vas afinando cada vez mas la mirada, es decir, con la mayor cantidad de entrevistas que tu haces grupales, focus group, dinámica, assesment tu vas afinando el ojo, vas enriqueciendo mucho mas la mirada y complementando, y lo que también me he dado cuenta bastante, es que por ejemplo yo me propuse anualmente ir estudiando algo, profundizar en alguna herramienta o alguna batería que me permita seleccionar de mejor forma, entonces eso también, por ejemplo en principio yo empezaba con el Rorschach con la base que uno sale de la universidad, entonces te das cuenta que otras empresas también exigen el Zullinger, luego me di cuenta que existía el Luscher por ejemplo, entonces tu vas complementando, y mientras mas baterías tu puedas usar, sin desmerecer ninguna mucho mejor, entonces eso yo creo que ha evolucionado desde que partí hasta ahora, por la grafología, Luscher, ir probando hasta el tema de competencias, entonces nunca abandonar una siempre tratar de complementar las herramientas que tu usas y ahí creo que también el psicólogo

evoluciona, el hecho de ir conociendo mas baterías, el ir conociendo mucho mas a la gente, saber los perfiles, mas menos ante que respuesta te puedes encontrar o ante que tipo de persona te puedes encontrar para cierto cargo, o sea, tu hasta eso lo vas afinando y complementando si tengo este perfil, tengo este cargo mas menos el test me tendría que salir por acá, o esto es lo que yo espero o lo que se espera para esta empresa o para este cargo, entonces tu vas complementando las ideas, vas complementando las baterías y las herramientas que te puede entregar la psicología u otras áreas.

Entrevistador: En relación a la primera pregunta pero vista opuestamente, tienes alguna experiencia negativa que hayas vivido en el ámbito de selección de personal.

J: Yo creo que todo psicólogo, de hecho toda persona ha vivido alguna experiencia negativa, yo creo que de repente equivocarte en alguna selección, o sea, dar por supuesto de que algo es así o que se espera este tipo de persona para un cargo y no es lo que el jefe realmente quiere por ejemplo, y si me paso alguna vez en que no hice el levantamiento, porque yo acostumbro a hacer el levantamiento con los jefes, o sea, desde ahí yo dije no, hay que ir donde la persona que va a trabajar, conocer a esa persona, no solo que hace, sino que como es como características de personalidad cual es su tipo de trabajo, cual es su estilo de trabajo, cual es el equipo que características tiene, un poco mirar desde afuera, no solo ir a conversar con la persona, sino que hacer todo un análisis de cómo esa unidad o esa área es y donde esa persona se va a ir a insertar y ahí tomamos un



trabajo como por ejemplo de cultura, una serie de cosas, no solo de la empresa, sino que del área particular y yo creo que eso lo aprendí desde una situación que me toco vivir con un jefe de auditoria que creo que fue como hace tres años atrás que yo no conocía muy bien como el era, el era muy especial, un tipo bastante parco, bastante serio, entonces lógicamente la persona que tenia que estar ahí tenia que ser alguien bastante fuerte, o sea, en ese sentido, si no confrontacional, pero fuerte de carácter o frente a un grito o un llamado de atención no tenia que quebrarse, entonces al principio no lo preví, mande mujeres, entonces no, no quiere mujeres, entonces tu vuelves a tomarte y requerir mas tiempo para volver a entregarle la persona indicada, entonces de partida no quería mujeres, porque decía que lloraban mucho que son acá que piden licencia que se embarazan, entonces ya definitivamente, independiente de no hacer legal el tema de la discriminación yo tenia que adecuar me a lo que el me estaba pidiendo, o lo que solicitaba, y yo creo que esa es una de las falencias de muchos psicólogos sobre todo cuando tu trabajas en consultorías, porque tu pierdes de vista como es la persona que esta solicitando el cargo, como es la empresa, como es la cultura, o sea a ti te entregan un requisito, pero nada mas, tu no conoces nada mas del circulo donde esta persona se va a insertar y es por eso que hay muchos mas fracasos y que muchas consultoras presentan en el momento de seleccionar a alguien.

El hecho de no mirar al jefe dentro de su contexto en lo que el solicita, y como esta persona que yo selecciono, irá a responder a las necesidades, irá a responder a las exigencias de ese jefe en particular, te fijas, para esa empresa, yo

creo que eso es fundamental, yo creo que eso es lo que mas destacaría donde me caí y tuve que volver a hacer como un re planteamiento de mi perfil digamos y bueno finalmente encontré a la persona adecuada. Esto es uno de las mayores falencias en el área de selección es no considerar el contexto de la persona que lo esta requiriendo.

Entrevistador: Jenny, según tu opinión, cuales serian las destrezas mas indicadas para realizar una buena entrevista de selección.

J: Uno de las principales es el manejo técnico o aspectos técnicos o herramientas propias de la profesión, yo creo que es básico, o sea, formarte bien, que también yo lo he visto en muchos psicólogos que trabajan con nosotros, el manejo de las pruebas, para hacer un buen análisis, el manejo en lo que es la cultura de esa institución de esa organización ya, no tacharla como un mismo ente para todo, no es así, yo creo que la capacidad resolutiva como dije anteriormente, ir tomando una decisión y tener que quemarte con una decisión y decir este es el indicado, este no, porque tu caes muchas veces en que todos los dejan como con reserva entonces no te las juegas por decir este es recomendable, este no es recomendable, entonces en ese sentido tener bastante seguridad en decidir en quien si y quien no, la comunicación, de saber llevar un tema de saber guiarla y saber que tu pretendes con ciertas preguntas y no otras de repente por no hacer una pregunta o por hacer mas de las que debes, pierdes mucha información y eso no solo cuando tu conversas que hace la persona, cuénteme esto, no sino que también como tu preguntas en las baterías, de repente hay gente que no sabe pasar un Rorschach

por ejemplo, o no sabe como guiar una conversación, pudiendo sacar mas información, no lo hace, entonces eso yo creo que esa es la destreza o habilidad de comunicación en el sentido, de obtener información del postulante y saber llevar una entrevista, hay psicólogos que son muy prepotentes, o parte con eso y crean la barrera del postulante o el temor, entonces el postulante no se suelta, o le cuesta entrar en conversación, en cambio si tu creas un clima de trabajo y de conversación mucho mas ameno, no se trata de estar tuteando al postulante pero si de crear un clima de confianza para que pueda soltarse y expresar todo lo que piensa es fundamental, creo que esas habilidades de comunicación es fundamental en un psicólogo, si no tienes las herramientas de cómo dirigir de cómo entablar un tema con el postulante, yo creo que te pierdes mucho detalle.

Entrevistador: En relación a la comunicación que características específicas debiera involucrar esta comunicación para justamente crear lo que tú mencionabas, de un ambiente más confiable, en relación a eso.

J: En un inicio el romper el hielo como se dice, el establecer un clima y tomarte el tiempo adecuado para establecer un clima de la entrevista totalmente ameno, directo y incentivar al entrevistado para que te entregue información también, por ejemplo, tu entras lo saludas amablemente, hola como estas, una sonrisa, toma asiento, a lo mejor tomar algunos temas del clima o le costo llegar, o tal vez el ascensor siempre esta lleno, llego bien adecuadamente, entonces hablar temas totalmente ajenos al asunto de la entrevista propiamente tal que no se de cuenta que tu propiamente estas sacando información, yo creo que el inicio marca todo el

resto, o sea como la persona se sienta como es la sala, si esta cómodo, anda apurado, si trajo lápiz, etc. y posteriormente cada una de las preguntas yo evito hacerlas como tan estructuradas o tan cerradas, prefiero que sean semi estructuradas donde yo le hago la pregunta y le dejo abierto al postulante el resto, que valla un poco construyendo cada uno de los diálogos. Acá en la empresa hay una pauta de entrevista por competencias pero eso depende de cuanto manejo tu tengas en el tema de competencias, el mío yo considero que es amplio entonces no lo necesito y tampoco tengo un orden predeterminado para ir haciendo preguntas, esto depende mucho de la persona que estas entrevistando, el orden depende de la persona, por ejemplo a una puedo tirar de competencia antes y a otras después y a lo mejor con otra persona, tiro por ejemplo orientación al logro primero y tiro después trabajo bajo presión pero depende de cómo yo valla realizando la entrevista, yo trato que sea súper fluido, que no se vea un trabajo pautado, estructurado.

Entrevistador: Desde que comenzaste entrevistando has notado algún cambio hasta ahora en tu forma.

J: Esta mas focalizado a competencias, en principio me basaba mucho en los test y lo que yo veía, ahora me baso mas en los incidentes críticos, voy profundizando mas en la tarea, y los test son un complemento, paso los test y luego vuelvo y sigo con mi entrevista en base a competencias, sigo metiéndome en el detalle, como hizo esto, como lo soluciono, cuéntemelo de esta manera, que opina usted y ahí voy intercalando con otras preguntas que son mucho mas de personalidad, usted

que hizo, que sintió, que pensó, mas que nada eso, pero no tengo un orden y lógicamente las preguntas que tu vayas escogiendo para plantear los incidentes críticos va a depender del perfil, o sea, no todas te sirven y no todas las vas a ver en la entrevista, o sea, para eso también hay grupales, entonces si en estas observaste cuatro competencias o tres competencias, en la entrevista personal puedes dejar las competencias que no viste en la grupal, a mi me gusta mucho el trabajo de los assesment o de dinámicas tipo assesment, donde tu puedas observar a la persona y después hacer la entrevista, entonces tu ya recogiste información.

Entrevistador: ¿cómo defines assesment?

J: El assesment es un centro de evaluación de observación de competencias críticas en el postulante, por eso que un buen assesment requiere por lo menos cinco horas, ahora es bien difícil que tu en un lugar, en una empresa con la carga de trabajo que hay puedas tener cinco horas, además que no todos los postulantes tienen tanto tiempo para asistir a una evaluación, entonces uno trata de ir adecuando el tiempo, reducir el numero de competencias que tu puedas evaluar en un assesment, pero para mi el ver a los postulantes en acción e idear una buena grupal o assesment en esto yo creo que es fundamental para enriquecer mas la entrevista, porque la entrevista ves al individuo pero no lo ves en interacción y el va a estar en interacción cuando llegue al cargo de trabajo, entonces, yo prefiero mil veces juntar una cantidad de postulantes hacer una grupal de seis, siete personas y después citarlos a entrevista, y en base a esto puedes decir ya estas tres o cuatro personas, pueden pasar a entrevistas, porque se acercan mas a lo que yo

espero y de ahí tu vas a la entrevista, aplicas los test correspondientes, ya sea un Rorschach, Zullinger, nosotros ahí también tenemos nuestros parámetros, Rorschach es para cargos mas profesionales como jefaturas si es cargos de empleados son Zullinger, son mucho mas masivos, el Luscher y eventualmente grafología ya que requiere arto tiempo evaluarlo, no es cosa de llegar y mirar la firma, entonces yo siempre trato de complementar muchas baterías y la entrevista por lo general eso te toma una hora y media o mas una entrevista y voy intercalando con los test y luego continuo con la entrevista, para que tampoco se aburran entonces voy intercalando.

Entrevistador: En relación al ámbito organizacional, que características debiera tener este psicólogo que tiene que relacionarse con otros departamentos, con otros profesionales, otra gente, ¿qué características debe tener como para insertarse exitosamente en este contexto organizacional?

J: La capacidad de negociación, de negociar los tiempos, negociar las formas de entregar el trabajo, hasta que punto yo le puedo responder en esa forma, porque algunos plantean un perfil sobre valorado, o sea, quieren el dios prácticamente, que tenga todas las competencias, entonces la capacidad de negociación en esos términos, porque el jefe siempre va a querer todas las competencias altas siempre, entonces tu tienes que educarlo y decirle, mire no siempre usted va a necesitar que la persona por ejemplo, para este cargo no se requiere tanta iniciativa, porque se va aburrir, es un cargo muy mecánico, entonces ir un poco negociando eso, a lo mejor usted no necesita que esta persona tenga capacidad de adaptación y sea un

genio, a lo mejor, déjelo bajo y les cuesta transar eso que sea bajo, o que ellos en ese sentido de levantar los perfiles realmente como es el cargo o como es la empresa, eso es lo que cuesta de repente un poco y eso te va a tocar hablar con un jefe y negociar el perfil, los tiempos de entrega, las formas de entrega, entonces también hay que ser bastante diplomático muchas veces, porque yo tengo todas estas tareas y estoy coordinada o programada de esta forma, entonces yo no le puedo entregar el informe a más tardar hasta esta fecha, entonces él te puede decir no, entonces es por ello que hay que ser diplomático muchas veces, implica también manejo del lenguaje, que el psicólogo que trabaja en las organizaciones o en el ámbito laboral, se forme en términos de otras áreas de la economía, porque ellos tienen un lenguaje muy particular, tienen un lenguaje que para un psicólogo es súper extraño y a veces no se entienden mucho, el hecho de profundizar las carreras o profundizar también los cargos, porque a veces pasa que tu trabajas con un área, el área financiera por ejemplo, y estás acostumbrada a trabajar netamente cargos administrativos, de repente si te piden un Manager Control, y tu no entiendes y dices a que lo asemejo en el mercado, entonces tienes que empezar a buscar, ir estudiando los perfiles, en el mercado a lo mejor este cargo se homologa a un ejecutivo de planta, entonces tienes que buscar porque hay empresas que ponen puros nombres en inglés a los cargos y tratan de darle un nombre bien pomposo, pero en realidad lo que necesitamos es un ejecutivo de cuentas corrientes, te fijas, entonces en ese sentido, tienes que tratar de aterrizar tu búsqueda no quedarte con el cargo que a lo mejor ciertas empresas lo manejan, porque si yo voy al mercado y publico algo en laborum, como lo coloco, lo pongo así, me limitará mucho, me entenderán, o cuántas empresas, o se definirá solo un

rubro de empresa que maneja ese nombre o si yo coloco esto me va a llegar, y a mi me ha pasado que cuando cambio el nombre y no coloco el nombre genérico que tiene en esa área, me da súper buenos resultados, porque a lo mejor lo que quieren es otra cosa, no lo que ellos tienen pensado y hay muchos jefes que no saben lo que quieren, hay cargos que a veces empiezan a aparecer o los crean pero mas de una característica, como que engloba mas de dos cargos a la vez y quieren armarlo en uno, entonces el hecho de ir detectando las necesidades del cliente al momento de levantar el perfil, es fundamental.

Entrevistador: Y en ese caso como lo harías

J: Consultar por las tareas generales, las funciones y las tareas críticas, o sea, que funciones reales va a realizar la persona, que tareas generales va a tener que va a hacer en su día a día y que funciones mas criticas también va a requerir en este cargo; es decir, hacer las consultas, realmente quiere eso, como se llamara en el mercado, o donde yo puedo encontrar eso, a lo mejor, es netamente el área financiera, en los bancos... entonces tienes que ir afinando siempre, a que rubro, a que área, área logística, entonces tengo que irme a todas las empresas de distribución por ejemplo de distribución o logística masiva, por ejemplo, es complicado, yo me acuerdo que trabaje en un holding y ahí teníamos el área bancaria, sucursales, área administrativa y pequeñas tiendas, entonces tu al final abarcabas casi todo el espectro del mercado y tenias que ir homologando de acuerdo a cada uno de los requerimientos y las áreas.



Entrevistador: Que características debiera tener este psicólogo en el área mas emocional.

J: Esta es un área bien fría en realidad, tu tienes que dejar de lado tus propias ideas en relación a dejar o no dejar a alguien en un cargo, o el peso digamos emocional cuando llega alguien que tu sabes que no es apto y tiene cuatro hijos, esta sin trabajo hace cuatro meses y tu tienes que decir no, yo creo que eso me costo, dejar lo emocional de lado para poder responder en términos más objetivos, porque en definitiva igual va a repercutir, o sea, si la persona no es la indicada a pesar de tener tantas necesidades, igual le va a repercutir a el, que obviamente no va a rendir no va a encajar con la empresa y también con su trabajo, entonces ahí tienes que ser súper fría, muchas veces mirar las cosas súper objetivas y frías y mirarlas conductualmente con el tema competencias, el tema emocional de repente hay que dejarlo de lado y no por ello dejar de ser empática en la entrevista, o sea, yo entiendo como se siente o reconozco que la persona esta mal. Tampoco dejar de lado eso, ya que pierdes la cercanía de la cual yo les hablaba y al momento de tener que decidir ser súper fría, eso mas que nada, la empatía, la objetividad no perderla, yo creo que eso es lo mas básico.

Entrevistador: agradecemos tu cordial ayuda, muchas gracias.

## **Anexo N° 7**

### **Entrevista “M”**

#### **Antecedentes:**

Formación académica: Universidad Diego Portales

Años de experiencia en selección de personal: 6 años

Actualmente trabaja: Empresa Privada

Cargo: Product Manager

Año de titulación: 2001

Edad: 34

Sexo: Femenino

#### Transcripción de la Entrevista

Entrevistador: ¿Podrías contarnos alguna experiencia exitosa o positiva que te haya tocado vivir en el ámbito de selección?

M: en selección de personal, tengo miles de experiencias, lo que yo te puedo contar es como llevamos a cabo los procesos de selección, porque la experiencia ha sido toda exitosa, sino, no estaríamos en el negocio de selección, de selección

de personal, tenemos experiencia diariamente, yo creo que el principal logro es llegar a ser *product-manager* que en el fondo es hacerse cargo del área en poco tiempo, yo llegue acá a hacer la práctica, en el noventa y nueve, dos mil y tuve que hacerme cargo de procesos masivos altiro, porque hasta ese momento no se hacia selección acá, entonces es instaurar el área de selección acá en la empresa; ahora cuales creo yo que son las características en las cuales desembocaron ese éxito profesional, primero, yo creo que no todos pueden hacer selección porque hay que tener una apertura y disposición para el entorno organizacional y hacia el mundo laboral en general, o sea, yo creo que una buena selección, por ejemplo no la hace un psicólogo clínico porque si bien es capaz de detectar las características de personalidad de una persona, una buena selección tiene que considerar en que mundo se va a insertar y yo a parte del interés por la psicología tengo mucho interés por el área de las empresas, o sea, yo jamás tenía la idea de ser psicóloga clínica, a mi me gusta el mundo empresarial, y por lo tanto siempre me he mantenido al tanto de lo que pasa, en que esta la economía, los procesos de las empresas en general yo creo que esa es una gran virtud, como la comprensión del entorno y eso por un lado, la disposición para conocer el ambiente en que uno se inserta, la segunda cosa yo creo que es además la flexibilidad, yo cuando me enfrente con un proceso de selección y que por eso que ha sido exitoso además, tengo que entender por ejemplo, que es lo que cuando me piden una persona que tenga buenas relaciones personales en esta empresa, que es buenas relaciones personales en esta empresa, que no es lo mismo que en la otra organización, entonces uno tiene que,... cosa que yo hice, que no se hacia hasta ahora, es ir y contactarme directamente con el cliente, eso significa idealmente ir a la empresa

entrevistarme con ellos, conocerlos un poquito para saber que es lo que andan buscando, yo creo que esas características que no siempre se hacen, hicieron en el fondo que mi inserción fuera exitosa y que además que el área de selección se convirtiera en un área exitosa, no existía era muy poquito lo que había, existía pero con poca demanda. Que mas les puedo contar...

Entrevistador: Un poco conocer que has aprendido en el área de selección

M: Yo creo que es mas de lo mismo, lo que ya les he hablado, una cosa clave para que el psicólogo sea exitoso es que tiene que tener conocimiento de todo, o sea, yo aquí he tenido que aprender conocimientos de administración, aprender de procesos productivos he tenido que aprender e todo, las contabilidades porque es la única manera de saber lo que andas buscando, cuando estas seleccionando a una persona, por lo tanto yo creo que ese es un tema importante, bueno a ser dinámico, cuando uno esta en la universidad, esta es un mundo completamente distinto a cuando uno se inserta a trabajar, el mundo laboral es completamente dinámico y exigente, te puedo contar, que por aquí han pasado muchos alumnos en prácticas y que llegan con un nivel de relajo que me imagino que es parecido al mío como cuando yo llegué y eso no sirve o sea, laboralmente no sirve, si tu quieres ser un psicólogo exitoso en el ámbito laboral, tienes que ser un ejecutivo mas o sea tu trabajo tiene que ser casi "ingenieril" con capacidad de análisis, con capacidad de proponer, o sea con capacidad de adaptarse a distintas situaciones absolutamente, no es lo mismo que en la clínica, por ejemplo que uno dispone sus tiempos, que es un proceso mucho mas reflexivo, mucho mas tranquilo, aquí hay que trabajar bajo

presión todo el tiempo, es clave entender de todo. Además para desenvolverse exitosamente primeramente debes ser proactivo, primero que nada porque el mercado es muy competitivo, los clientes, cuando un cliente busca un consultor en recursos humanos, no quiere que le elija una persona que no tenga problemas de personalidad, que no sea impulsivo ni que tenga buenas relaciones, o sea, quiere que le elija una persona que se va a insertar en un negocio específico, que va a hacer un aporte y que va a ser medido en términos monetarios, es importante para la empresa, por lo tanto, tienes que saber si estas eligiendo al mejor ingeniero no solo a la mejor persona, sino que al mejor ingeniero u a otros, por lo tanto, tienes que ser flexible tienes que conocer del ambiente, tienes que ser muy dinámico, porque este es un mundo muy dinámico porque las empresas cuando te contratan te exigen todo para ahora, porque es plata, el tiempo aquí es plata, absolutamente, por lo tanto esas son claves, tienes que tener una capacidad de análisis altísima, porque tienes que considerar muchas claves, a parte que tienes al frente una persona que es normal que cumple todos los parámetros, tienes que ver si los gestos que hace se adecuan o van a ser mal considerado, en la empresa donde se desea insertar, ser capaz de tener muchas variables enguanta, otra clave, y que pudiese ser técnica, una competencia mas técnica, es considerar por ejemplo que los psicólogos no salimos sabiendo computación por ejemplo, excel, power point, aunque este no se necesita mucho para selección de personal, pero si tu te insertas en un mundo laboral y en una gran empresa por ejemplo, si vas a hacer selecciones masivas, o vas a tener muchos clientes, necesitas si o si manejar estas competencias, no sirve por ejemplo cuando uno sale de la universidad generalmente sabe word, algo, pero excel generalmente no sabe nada, o sea, un

poquito, ingresar datos, pero si te quieres planificar bien, tienes que tener una planilla donde tengas la gente, tengas los contactos, las platas que cobraste o cuanto está cobrando el mercado, porque si quiero hacer no sólo una buena selección, sino ser competitivo en el mercado tengo que saber que está haciendo la competencia, entonces tengo que tener todo eso ordenado, tengo que estar constantemente investigando, aparte de actualizar los conocimientos, saber que es lo que están queriendo los clientes, o sea, que están ofreciendo las empresas exitosas, por lo tanto, hay que estar al tanto del negocio, aparte de las capacidades de uno para hacer la selección si uno quiere ser exitoso hay que considerarlo como un negocio.

Entrevistador: desde que iniciaste tu trabajo, desde el primer año, ¿qué podrías destacar en lo que has aprendido en selección hasta hoy?

M.: primero que nada un logro es haber instalado selección acá, que no existía, hacer que sea un proceso bastante exitoso, porque tenemos cada vez más clientes, más procesos, es hacer del área un área exitosa, repito, ahora ¿cómo se hace eso? Con mucha capacidad de planificación, hay que ser muy organizado porque los tiempos son muy estrechos, porque no se te puede mezclar un proceso con otro, porque tu sales de buscar una secretaria y después te pones a buscar un administrativo de un área específica, tienes que ser capaz de hacer el corte porque estás buscando perfiles distintos, porque el perfil no es sólo lo que está escrito, lo que te entregó el cliente, sino que uno tiene que ser capaz de entender lo que el cliente quiere, que no siempre sabe decir, entonces te encuentras en muchos casos,

con muchos psicólogos, porque además yo coordino a otros psicólogos, que piden un perfil de cargo, el perfil de cargo generalmente lo construye uno con el cliente o la manda el cliente sólo y ahí hay ciertas características que se buscan, pero el cliente pidió liderazgo para una secretaria y tu te das cuenta que para que quiere liderazgo la secretaria, o si no están buscando de un ingeniero que se haga cargo de tal proceso, el cliente no siempre sabe decir que es lo que necesita, pero uno como psicólogo tiene que ser capaz de entender o conocer el área casi igual que el cliente que tu tienes, entonces yo creo que ese es un plus que no tienen todos los psicólogos, porque no todos los psicólogos hacen buena selección, sino de ser capaz de traducir el cargo a lo que uno busca, ver mas allá de lo que solo te piden, porque generalmente no te piden necesariamente lo que uno sabe que debiera buscar o pudiera ser mas exitoso, entonces eso tiene que ver con la capacidad de análisis, empatía, no la empatía personal, sino que la empatía con el negocio del cliente y la capacidad de planificarse eso es super clave, aquí tienes que ser super planificado y super ordenado.

Entrevistador: ¿te ha tocado vivir alguna experiencia negativa, alguna experiencia que no ha sido muy satisfactoria en este ámbito?

M: Yo creo que no, porque tiene que ver mas que nada con que no pueden ser.... O sea que aquí no puedes fallar, porque te comprometiste con un proceso, te comprometiste con ciertos plazos y eso hay que hacerlo si o si y en selección es fácil, entonces no hay mucho donde uno se pueda equivocar, a menos que no encuentres las personas indicadas, eso podría ser pero en que te podrías equivocar,

en que a lo mejor tienes que ampliar el plazo porque no fue posible hacerlo en lo que tu habías pensado.

Entrevistador: No les ha pasado por ejemplo que algún cliente ha estado insatisfecho.

M: No, no tenemos un noventa y ocho por ciento de satisfacción de los clientes, pero lo que si nos ha pasado que una persona fue evaluada un año y salio evaluado apto con reparos para un mismo cargo y que después la persona es apta para el mismo cargo, que para distintos cargos puede que sea para uno apto y para otro no, pero que si que al cliente le ha llamado la atención y que puede ser digamos porque hay un proceso de aprendizaje, un proceso de maduración y que en el fondo no tiene que ver con un problema de evaluación, sino con un problema de aprendizaje del postulante, pero jamás hemos tenido un problema o un reclamo en una selección, si porque la verdad es que hemos sido super exitosos, hacemos buena selección.

Entrevistador: Y por ejemplo, en el momento mismo de una entrevista, que aptitudes debiera tener para realizar una buena entrevista.

M: Yo creo que los psicólogos cuando salen de la universidad y que algunos aprenden más que otros es falta de personalidad, o sea, cuando tu estas entrevistando a una persona, no es lo mismo que estar haciendo clínica, que no tienes que ser simpático, ni muy empático, yo diría que al contrario, o sea, la



persona que esta siendo evaluada...o sea no hay que ser pesado tampoco, pero es una situación de evaluación, crítica donde vemos si la persona responde o no responde, por lo tanto primero hay que ser crítico, por que la gente te cuenta cualquier cosa y uno tiene que verificar esa información y verificarlo en la entrevista, por lo además hay que estar muy atento a los detalles, la capacidad de análisis muy abierta, porque tienes que confrontar a parte de la pruebas, confrontar en la misma entrevista, todos los detalles que aparecen, o sea, si la persona te dice que apareció “a” y antes había señalado que podría ser un poco distinto, entonces tienes que estar atento porque es el momento en que tu lo puedes corroborar, porque tu no lo puedes llamar por teléfono y decir oye que pasó aquí, entonces hay que tener la capacidad de ponerse ante el otro en forma crítica y evaluadora, y si eso significa que hay que ponerse pesado, hay que ponerse pesado, porque a veces tu tienes que poner a la persona en una situación mas difícil.

Entrevistador: ¿Cómo es eso?

M: Depende de lo que tu estas buscando, si una persona se va a cerrar en una situación de presión, depende del cargo que yo estoy buscando si yo necesito a alguien que al contrario, porque cuando yo entrevisto a una persona, no me interesa mucho si la persona tiene conflictos personales, si tiene trabas que no puede expresar, a mi me interesa saber como se desenvuelve laboralmente por lo tanto si eso me sirve de base para tener una idea, yo quiero saber como esa

persona va a responder a la presión, y yo la estoy poniendo en una situación de presión, si la persona se queda para dentro y se paraliza, no va a servir.

Entrevistador: ¿Y que pasa cuando esta muy nerviosa la persona o ansiosa?

M: Cuando esta muy nerviosa, hay que acoger a la persona, o sea, no es que uno sea pesado de entrada, sino que primero que nada hay que entregar toda la información, o sea, la persona que está al frente tuyo tiene derecho a saber que es lo que se está haciendo, porque se está haciendo y adonde va a ir a parar esa información después y aclararle todas las dudas que tenga, y ahí todo el proceso de ahí en adelante y ahí depende de lo que uno esté buscando, pero generalmente los psicólogos cuando empiezan son muy acogedores, cuando tu te encuentras con una persona muy acogedora uno tiende a ser acogedor también y a comportarse de una forma más relajada, pero cuando te pones en una situación más evaluadora, más crítica ahí empiezan a aparecer las defensas y las reacciones que van a aparecer después igual, en el trabajo. Entonces hay que ser abierto con capacidad de análisis, crítico y lo otro es lo técnico que aprende uno en la escuela, y capacidad de saber relacionar todas las variables, porque pasa mucho que un test dice una cosa y el otro te dice lo contrario y uno tiene que saber confrontar todo eso y sacar esa información de la entrevista, y del análisis, porque es importante que uno sea capaz de hacer un buen análisis del currículum de la persona, o sea, si a mí un test me dice que la persona es super impulsiva y agresiva, que se va a llevar mal con todo el mundo, pero lleva veinte años trabajando en una empresa muy exitosa, entonces tengo que empezar a cuestionarme o a ver hacia donde apunta la

información que me arrojó el test, entonces una buena competencia a considerar es la capacidad de cuestionamiento, no se si cuestionamiento de algo aprendido o de información sistemática que entregan algunos test, sino que una capacidad de integrar distintas cosas, integrar distintos elementos, porque pasa que muchos psicólogos dicen que esta persona es no apta porque tiene este perfil, entonces si tiene este perfil, como ha hecho una carrera tan exitosa, como es tan bien considerada y bien evaluada por el resto, entonces hay que ser capaz de conjugar y analizar distintas esferas y ser capaz de integrarlo.

Entrevistador: en el ámbito mas organizacional, en relación al psicólogo que tiene que relacionarse en diferentes contextos, departamentos o con diferentes personas, ¿Qué características debiera poseer?

M: Creo que el psicólogo tiene que ser dos cosas, primero debe ser un ejecutivo mas, o sea, creerse el cuento de ser un ejecutivo mas de la empresa, alguien que aporta valor económico, que es lo que a la empresa le interesa, y asumir un rasgo además de ingeniero, o sea, que hacen los ingenieros, los ingenieros se insertan en los procesos de las empresas y de ahí las analizan y las mejoran y el rol del psicólogo es lo mismo, porque cuando yo estoy aportando personas a la empresa, cuando yo estoy capacitando personas, o estoy trabajando con ellas, lo que hago es afectar directamente los procesos, entonces que es lo que tiene que hacer el psicólogo, el psicólogo tiene que primero conocer perfectamente cuales son los procesos de la empresa, cuales es el negocio de la empresa, por lo tanto el psicólogo que hace selección de personal, es el primero que tiene que saber si la

empresa tiene pérdidas o ganancias, y si yo por ejemplo como psicólogo organizacional me gaste un millón de dólares en capacitación, tengo que saber si esa gente que se capacitó produjo más después de la capacitación o no, porque o sino de que me sirvió gastarme ese millón de dólares, porque no solo tenemos que mejorar el clima laboral, y no solo tenemos que preocuparnos de las personas, o sea, nos preocupamos de las personas para que el negocio funcione, entonces yo creo que esas características uno las tiene que si o si considerarlas, o sea tienes que interesarte en el negocio, tienes que conocer quienes son tus clientes, o sea, para la empresa los clientes son la gente de afuera, para el psicólogo organizacional los clientes son todas las empresas, porque tengo que tener feliz no solo a los trabajadores, sino que tengo que tener feliz a todos los departamentos y a todos los jefes de departamentos, que en el fondo son todos mis clientes directos, por lo tanto, tengo que saber cómo funciona el departamento comercial, cómo están funcionando las finanzas, que está pasando con recursos humanos, que está pasando con todo, porque yo soy la persona que tengo ingerencia directa entre otras personas, ahí por lo tanto mi departamento es parte del negocio más, yo tengo que saber, indicadores duros, porque el gerente general quiere saber si la plata que se está gastando la gente se traduce en mejoras de la producción, en aumento de capital, por lo tanto el psicólogo tiene que ser además una persona de negocios dentro de la empresa.

Entrevistador: mencionaste al psicólogo como un ejecutivo, ¿qué otras características debiera tener en relación a ese concepto?

M: tiene que tener la capacidad de planificarse absolutamente, de ser ordenado, metódico, tengo que tener una agenda de trabajo así como la tienen todos los demás, tengo que tener un plan de acción anual, no es que yo esté respondiendo sólo si hay un problema de relaciones, el rol del psicólogo es mucho más que eso, tengo que tener un plan de trabajo que impacte y que además sea parte del plan estratégico, por lo tanto va por ahí, bueno, la capacidad de planificación, de orden, capacidad de anticiparse a los hechos, capacidad de estar constantemente evaluando el entorno, o sea, donde mi organización se está involucrando y como impacta eso a mi, todo esto ya implica bastante, lo obvio que es la capacidad para trabajar en equipo, con los demás, para liderar procesos cuesta mucho y hay que tener la capacidad de liderazgo, creo que es una capacidad que les falta a los psicólogos, porque el área de recursos humanos es como el área pobre dentro de las empresas, en general, porque nosotros hemos demostrado que nuestras decisiones y acciones afectan las utilidades de la empresa que es lo que importa, entonces generalmente es como el área pobre, el área que los otros no consideran, por lo tanto nosotros tenemos que tener suficiente fortaleza como para darnos a respetar y demostrar que lo que nosotros estamos haciendo es un trabajo importante, yo creo el liderazgo es muy claro y la capacidad de seguridad y emprendimiento, es clave.

Entrevistador: en ese sentido, ¿cuales serían las características más emocionales de este psicólogo?

M: bueno, inteligencia emocional, obvio, tienes que tener cosas que son difíciles, pero tener todo y más de lo que uno le podría pedir a un gerente por ejemplo, capacidad de empatía también, tu tienes que conocer y entender cuál es la posición del otro, la asertividad es clave esta es una buena capacidad para comunicar y para comunicarse, insisto, lo que a nosotros nos falta son las competencias técnicas tenemos que saber comunicar y saber ponernos en los mismos términos que maneja el resto del negocio, bueno el liderazgo, bueno la inteligencia emocional cubre todo, la empatía la asertividad, la capacidad de proactividad, el control emocional, hay que tener un control emocional muy fuerte porque los otros no siempre valoran ni validan el trabajo que uno hace, por lo tanto, hay que tener una capacidad de negociación tremenda, porque hay que convencerlos, hay que convencer a los demás que nuestro aporte es importante, por eso hay que tener buena capacidad para negociar.

Entrevistador: ¿Qué se necesita para tener una buena capacidad para negociar?

M: se necesita, control emocional, respeto por el otro, se necesita capacidad para expresar tus ideas con claridad, además de aprender a ceder, y a respetar y considerar las necesidades del bien común más que la de uno. Además cuando yo me refiero que hay que tener una buena comunicación, quiere decir que uno no solo tiene que aprender a expresar lo que uno quiere, sino que tiene que aprender a escuchar lo que el otro quiere y ahí negociamos y ahí transamos, o sea, nos ponemos plazos nos ponemos metas, hacemos un compromiso y de ahí evaluamos, pasa mucho que de repente uno da como por entendido, y no puedes

dar por entendido las cosas, tienes que siempre explicitarla, tu la explicitas el otro la explicita, porque además pueden estar entendiendo cosas distintas.

Entrevistador: para redondear, ¿Cuáles podrían ser las características o habilidades mas relevantes del psicólogo del área de selección? Si lo pudieras visualizar en forma global.

M: primero la comprensión del entorno, tu tienes que saber donde estás inserto y eso significa en la realidad total, o sea, que es lo que está pasando en el país, que es lo que está pasando en las empresas, hacia donde vamos, después una altísima capacidad de análisis como para poner atención a todos los detalles y a los distintos elementos que están en juego en una evaluación, y además para poder sintetizar toda esa información en algo que sea coherente, el segundo es tener la empatía como para ponerme en el lugar del cliente, o sea, para saber no solo que esta buscando, sino que cuando yo le entrego la información cómo se la entrego, porque el tiene que entender lo que yo le estoy diciendo, por lo tanto uno tiene que aprender a hablar en su lenguaje, hay que tener la capacidad para flexibilizarse, de ponerte en distintas situaciones, de hacer como si tu estuvieras en distintas situaciones, eso.

Entrevistador: muchas gracias por tu tiempo.

## **Anexo N° 8**

### **Entrevista “N”**

#### **Antecedentes:**

Formación académica: Universidad Católica

Años de experiencia en selección de personal: 3 años

Actualmente trabaja: Empresa Privada

Cargo: Asistente de Selección

Año de titulación: 2002

Edad: 29 años

Sexo: Masculino

#### Trascripción de la Entrevista

Entrevistador: Según tu experiencia, desde la primera vez que comenzaste a entrevistar en el ámbito selección de personal, que cambios has notado o que has aprendido, específicamente en esta área.



N: He notado el tema de las competencias, se ha dado mucha importancia, cuando yo estaba en la universidad de hecho me pasaron un ramo de selección de personal que me hablaron de las competencias, pero fue un tema mas entre muchos, como que no había mucha importancia, pero después de un año de haber salido, la verdad que empezó a sonar cada vez mas fuertes, empezaron a salir seminarios, y hoy en día a todo psicólogo que están postulando a algún cargo de selección no hay ninguno al que no se le pida cierta experiencia en el tema de competencias, en selección de competencias, que tenga conocimientos, por lo menos algo, ahora ¿por que?, porque se ha demostrado que es bueno, que resulta, va al grano, mide las conductas, mide la actitud de la persona, saca ciertos factores subjetivos, pero bueno, todo tiene su pro y su contra, yo creo que hay que hacer un complemento, entre lo que es la entrevista tradicional que uno ve la personalidad, los factores los rasgos, y la conducta y lo bueno seria hacer como un mix, ese es el gran cambio que he visto, mucho énfasis en las competencias, he aprendido mucho desde mi paso por Enguita, el Santander y ahora acá, y donde mas aprendí fue en el Santander Santiago, por el tiempo que estuve y porque fue muy intenso, grandes volúmenes de evaluaciones, muy competitivo uno siempre esta evaluado por todos lados, muy exigente, pero también muy preocupados al mismo tiempo, ya que tener éxito ahí es super gratificante, porque uno sabe que es difícil y no cualquiera se gana el puesto, una de las cosa que mas he aprendido sobretodo en esta área de selección, mucho de pruebas, noto ahora hace un año atrás, los informes al comienzo me salían cortitos, costaba mucho tener labia, que pongo, todos eran similares, y asi uno empieza a mejorar de a poco, lo otro que he visto que se esta viendo mucho es la automatización y formatización de los test

psicológicos, en los cuales yo he estado trabajando también, yo mismo he estado desarrollando un test, recuerdo que en el Santander era todo automatizado el proceso de selección, te daban pruebas en el sistema y quedaban ahí las pruebas registradas, entonces eso viene fuerte, el tema de la automatización también de pruebas, el tema tecnología en general para todos los procesos, ya sea selección, reclutamiento, gestión de recursos humanos y ahí hay mucho que hacer porque en gestión hay poco, pero ahora uno ve una competencia fuerte que es Laborum gestión, Bumerang y están saliendo una cantidad de cosas y me incluyo yo también en la competencia, esos son los temas mas sobresalientes que he visto en los últimos dos años.

Entrevistador: Nelson nos podrías contar alguna experiencia positiva que rescatas de tu experiencia en selección.

N: Sí, siempre he estado en buenas empresas de las cuales he aprendido, y empresas de rubros distintos y los perfiles que me ha tocado ver aquí son muy distintos a los que yo veía en el banco, entonces esto va ampliando, y los procesos también, las formas de hacer las cosas también, esto va ampliando tu experiencia, tu forma de ver las cosas y todo eso es un aporte para tener una opinión mas sólida, es distinto, haber estado toda la vida en una misma empresa y ver los cambios desde una sola empresa, que ver haber estado en dos o tres distintas, una consultora que trabaja de una determinada manera, y dos empresas grandes y te aporta arto.

Entrevistador: Contrariamente, alguna experiencia negativa que te haya tocado vivir en esta área.

N: Me ha pasado que he mandado un postulante y que ese postulante se mande una embarrada, después que haya pasado por todo el proceso de selección no se ajuste al perfil, más que una embarrada que no se ajuste al perfil, son cosas que pasan al comienzo, cuando uno está partiendo, por eso uno trata de ser más cuidadoso, y cuesta, este es otro punto difícil cuando uno está partiendo, y hasta el día de hoy, cuando lleguen los postulantes sobre de escasos recursos y a veces te hablan su problemas entre medio, y como te ven como psicólogo, lo más desagradable es cuando tu ves alguien y lo viste y sabes que no va a quedar, por ciertos problemas de dicción o presencia, comunicación, que son así

Entrevistador: ¿en esos casos como lo abor das?

N.: yo tengo mi postura, sigo con la entrevista igual por respeto a la persona, pero yo se de muchos psicólogos que los cortan al tiro, hacen la entrevista en quince minutos y chao, o en las entrevistas grupales es peor, si tienes siete o a diez personas es mucho más rápido, si alguien no te gusto, hay psicólogos que dicen: “ya, pasemos al otro...”, y *dejó de existir*, yo trato de no hacerlo, a pesar de que me este diciendo una tontera, trato de ser más educado, hasta cierto punto, cuando es mucho digo bueno pasemos al otro.

Entrevistador: en el caso del postulante que no se ajustó al perfil, ¿cómo te diste cuenta de ello, que pasó?

N.: te llaman al tiro los jefes de área o supervisores, los que están con esa persona a cargo, te dicen: “esta persona no se ajustó para nada, yo pedí esto, etc.”

Entrevistador: ¿qué hiciste?

N.: bueno, revisé el informe, para tratar de acordarme también, imaginate yo veía en ese momento en el banco unas ciento y tantas personas mensuales, era un volumen muy grande, había que trabajar hasta muy tarde, claro y entre tanta gente yo no me acordaba de quien era *juanito perez*, era asesor financiero, uno de los cargos que más rotaban, los vendedores, entonces era algo impresionante, entonces por tratar de acordarme quien era leí el informe, además “ellos ya no lo querían igual, así que había que cambiarlo y eso era normal en el banco”, entraba y salía mucha gente, bueno, traté de solucionarlo con el jefe, hice hartas reuniones y fuimos mejorando el trabajo en conjunto, eso se hace mucho, ir a reuniones, definir el perfil con ellos, cuales son las tareas que hacen estas personas, como quieres tu que sean, y así, hice una reunión también con el grupo de vendedores que más éxito había tenido, a todo esto eran puras mujeres, y estuve con ellas una tarde, conversando, como lo hacen, les hacía preguntas y ellas aportaban, después la supervisora me mostró el grupo que menos rendimiento había tenido, se notaba la diferencia al tiro

Entrevistador: ¿en qué?

N.: la diferencia más notable era la actitud de las personas, en un grupo las personas tendían energía, eran dinámicas, aguerridas, y el otro era como entrar en una pieza en penumbra, eran todos más introvertidos, no sé, les faltaba energía, motivación, estaban más desmotivados, bueno y conversando con ellos también pude sacar un perfil de que era lo que ellos estaban buscando, y eso se hace para todos, por ejemplo ahora estoy viendo “operadores de formulación”, que es un cargo super específico, que nunca en mi vida lo había visto, y que parece fácil, son los encargados de mezclar las cosas, de mezclar las materias primas en una máquina, es fácil, pero al comienzo yo empecé a mandar gente y resulta que ninguno se ajustaba, entonces al hacer la reunión, ir a ver las máquinas, uno se va dando cuenta de que es lo que realmente se necesita y que son bastante específicos los cargos, y así con reuniones, te van dando feed-back y aunque no lo pida te lo van dar igual, porque si el cliente está conforme te lo va a decir, oye es muy bueno y si no está contento te lo va a decir.

Entrevistador: en relación a como tu haces la entrevista, que características particulares debiera tener el psicólogo en relación a las habilidades como entrevistador

N.: yo creo que tiene que ser una persona atenta a los detalles, bien analítico, una persona que también sea creativa, en que sentido, muchos siguen ciertas pautas y no se salen de eso, y pueden estar un año, dos años haciendo la misma entrevista

sin mejorar, sin innovar, nada, puede mejorarse mucho el tema si uno revisa lo que está haciendo, si uno lo comenta con amigos, en que estas tu, en el banco se hacía mucho eso, uno entraba a la ronda de otros psicólogos para aprender de ellos, estuvieran de acuerdo o no con lo que hacían, pero te servía para ver otras cosas, y también hacíamos reuniones con gente de selección de otra empresa, ustedes están haciendo esto, ustedes en que están y comentábamos, entonces la idea es no quedarse atrás, uno tiene que estar innovando, viendo como sacar la mayor cantidad de información posible en poco tiempo, eso es a o que a uno le falta muchas veces en selección, tiempo cuando hay muchos procesos, sobre todo los procesos masivos, tiene que ser una persona que... en la entrevista misma o ¿cómo psicólogo en general?

Entrevistador: a las habilidades que se necesitan para poder realizar una entrevista exitosa

N.: uno también es estar tranquilo, es importante no estar nervioso, dominarse, porque uno transmite eso al postulante y el postulante a la vez si llega muy nervioso también te lo transmite a ti, pueden bloquearse, algunos se bloquean, otros se ponen a la defensiva, y la idea es que tu seas como un transmisor de confianza, pero, con cierta lejanía, o sea, que te vean a alguien así no como una amenaza, sino que alguien con el cual tu puedas hablar, también tener muy claro el cargo, para tener un cierto esquema para aplicar antes, saber que vas a evaluar, no estar a última hora diciendo y que le pregunto, a pesar de que uno puede tener ciertas cosas en un momento que se te pueden ocurrir, pero saber para donde

puede ir la entrevista, hay gente que les gusta la entrevista estructurada, otros semi-estructurada, otros totalmente inestructurada pero yo creo que uno debe saber los objetivos, para donde va, tenerlo muy claro, porque es un lata que una vez que se va el postulante “ups! no le pregunte esto...”, eso no, es desagradable y a veces son rápidos los procesos entonces andar llamándolos para preguntar, no, tienen que estar muy atentos, saber hacia donde va la entrevista, los objetivos que quieres lograr, lo que quieres sacar, y después tener la capacidad de integrar esa información, primero analizar después sintetizar cierto, sacaste información de los tests, información de la entrevista, y así todo a veces uno no está seguro, que hago con esto, hay información ambigua muchas veces, entonces tratar de profundizar al máximo la entrevista y después sintetizar esa información y tomar la decisión porque, bueno, el trabajo de alguien depende de ti, y eso tiene su responsabilidad, es complicado, eso es un tema importante, las responsabilidades que uno toma, ya sea para bien o para mal, si vas a dejar a alguien o lo vas a rechazar, pero que sea a conciencia, no a la ligera. Yo creo que eso es lo más importante, las otras habilidades son para todos los cargos, o sea, responsabilidad, trabajo bajo presión, compromiso con la organización, eso es para todos.

Entrevistador: podrías observar alguna destreza importante mas o no

N.: no, no creo, porque ni siquiera te podría mencionar comunicación porque uno básicamente escucha más que habla en la entrevista, es muy poco lo que uno habla, escucha mucho, observa, hace preguntas pero no abarca tanto, estoy seguro

que se me va a ocurrir alguna por ahí, pero las que tengo más conciente son esas ya?

Entrevistador: para enfrentarte a la entrevista tienes algún esquema, alguna estructura.

N.: si, tengo algunas entrevistas más o menos lista del esquema para el cargo, a los vendedores por ejemplo, todo lo que es venta, cargos que sean dinámicos, les hago muchas cosas practicas, les cuento fábulas, cuentos, para ver los aspectos éticos, porque no puedes preguntar tu robarías porque te van a decir que no, entonces tiene que ser una manera indirecta para poder saber que tipo de nivel, razonamiento ético tienen, también les hago actividades, o sea, a los vendedores les hacía todo un *rol playing*, hay varios está el típico presentarse delante de todos, presentar al compañero, a veces que te vendan algo, depende de la creatividad de uno y del tiempo, a veces hay un formato en el cual también se entrevista entre dos, uno hace de pesado y el otro como a favor del postulante, entonces el vendedor llega, te tiene que vender algo, y uno de los psicólogos es pesado, bien desagradable, y el otro es el simpático, entonces se ve como reacciona el vendedor a dos estímulos distintos

Entrevistador: eso ¿no provoca mucha ansiedad en el vendedor?

N.: si, si provoca ansiedad, imaginate ya con una persona te provoca ansiedad, con dos ya es mucho más, pero hay entrevistas en la cual yo he estado con dos



psicólogos más y además el jefe de área, eso provoca mucha ansiedad, tienen que saber manejar eso, ahí uno ve al tiro como reacciona a la presión.

Entrevistador: en relación a lo más organizacional, ¿qué características debiera tener este psicólogo de selección y su relación con su entorno, cómo se inserta en la organización?

N.: que sepa coordinar, eso es fundamental, porque vas entendiendo distintos procesos, distintos clientes, distintos cargos, tienes que ser ordenado y coordinarlo, eso es muy importante, lo he visto en todos lados y es así, debe tener una gran capacidad de organización para poder coordinar los procesos, trabajo bajo presión, porque te metas ponen límites o fechas, o sea, esto debe estar hecho el veinticinco de julio, entonces le mandaste y no le gustó, y estás encima de la fecha, entonces tienes que seguir buscando y buscando, entonces es trabajo bajo presión, bueno, es fundamental para cualquier organización el compromiso, para que sea comprometido y responsable con la organización, porque eso te va a dar la energía, las ganas, cuando estás desmotivado la verdad es que estás esperando que echen, no vas a hablar mucho y lo único que quiere uno es irse a otro lado, al final vas a estar marcando el paso, es muy importante eso, el compromiso, la motivación, la responsabilidad, coordinación y bueno las relaciones interpersonales es fundamental también, con tus compañeros, con tu equipo, con tu jefe, y con todos los clientes, o sea, es muy fácil que un cliente interno se moleste con algo, porque te interpretó mal o porque le mandaste mal el postulante o porque te lo pidió para ayer y todos quieren para ayer al final, todos quieren

atenderse primero y tu tienes que andar negociando, tener una habilidad de negociación importante, a pesar de que hay estándares, a pesar de que en las políticas diga: “el proceso toma tres días si es una persona, una semana si son dos, diez, veinte días si son tres”, así, a pesar de que esté escrito eso, todos va a decir: “no, es que yo necesito ahora”, entonces es importante manejar eso, y el trabajo en equipo porque muchas veces te va tocar va a estar tu compañero lleno de cosas, ofrecerle ayuda, después que te ayuden a ti, muchas veces va a tener que comentar por ejemplo si tienes dudas después de haber aplicado el test de Rorschach, trabajar en equipo es importante, mantener y crear un ambiente mucho más agradable para trabajar y uno llega con más ganas, eso se dio mucho en el grupo Santander, a pesar de que eran muy competitivos y muy exigentes había mucho trabajo en equipo, se hacían muchas actividades para estar todos juntos, era entretenido, aquí también pero como somos más poquitos, el equipo somos tres personas, son el encargado de capacitación, el gerente de Recursos Humanos y yo, todos psicólogos, y mi jefa que es sub gerente de Desarrollo que es ingeniero comercial, somos pocos psicólogos

Entrevistador: ¿qué nos podrías hablar del área emocional en el psicólogo de selección?

N.: ¿a las emociones?

Entrevistador: tanto en la entrevista y como se inserta exitosamente en la organización

N.: la empatía, de todas maneras, autocontrol, muy importante porque está relacionado con el trabajo bajo presión, eso te puede provocar perfectamente estar estresado y uno quiere “mandar a la punta del cerro” a alguien y uno tiene que manejarlo, y pasa, uno lo ve, no es lo común porque cuando uno hace un proceso de selección trata de buscar a gente que tenga ciertas características, pero puede pasar y ha pasado con gente que se descontrola y “manda a la punta del cerro” y se va, o tiene conflictos con la jefa y se pelearon o con los compañeros, es muy importante que tenga autocontrol, que tenga empatía, que sea flexible, no una persona rígida, que diga: mi trabajo es solamente esto y se acabó, no, ser un poco más flexible estando dispuesto a colaborar, que sea más adaptable, a pesar de que deben haber lineamientos hay que ser flexible

Entrevistador: ¿te ha tocado tener que realizar un trabajo que no tenga relación con lo que haces?

N.: haber, si y no, cuando llegue a Santander-Santiago habían muchos cambios, la fusión del banco Santander con el Santiago, todavía habían muchos sistemas nuevos, mezclados con los antiguos, habían muchas cosas que estaban desordenadas, entonces habían creado toda una línea nueva que eran los consultores de Recursos Humanos, que eran los que mediaban entre los clientes internos y selección de personal, entonces ellos recibían los pedidos, nos daban a nosotros, nosotros les enviábamos los informes, estábamos en intercambios de varias cosas, entonces muchas veces había que llenar unas plantillas que las tenían que hacer ellos y al comienzo no las estaban haciendo, entonces, uno tenía que

hacerlo porque si esa cosa no estaba podía perjudicar igual el proceso, al comienzo igual uno tenía que hacerlo pero después se ordenó, los jefes se dieron cuenta e intervinieron regularizando más el trabajo, pero mientras no estaba regularizado tenía que hacerlo, uno no podía decirles esto es tuyo, no, o llamaba un cliente externo urgido por una cuenta, a no eso lo ve esa área y está dos horas en trámite, eso es porque no se trabaja en equipo, cierto porque la gente no está ni ahí con la otra área, que más...

Entrevistador: ¿podrías hacernos un resumen de lo más importante que debe tener este psicólogo?

N.: muchas de las que nombré son transversales, que se le exigen a cualquier persona de una organización, del área que sea, entonces, lo que debiera tener si o si un psicólogo de selección es la capacidad de análisis, síntesis, empatía, y algo que no había pensado en el reclutamiento, la perseverancia, buscar, buscar, es tedioso, y ser minucioso, detallista, tanto para selección porque es muy malo que te digan: oye ¿cómo no te diste cuenta de esto?, pero si tu lo entrevistaste, por eso hay que ser minucioso, ver los detalles que no se te escapen, tu eres un psicólogo, cuando a la gente le dicen: te vamos a mandar ala examen psicológico, es importante, y tu eres el psicólogo te dicen, entonces uno tiene que sentirse seguro, uno tiene que dominar los temas, yo reconozco que cuando salí de la universidad no era muy estudioso, no estaba muy preocupado de eso, me iba bien pero no era sobresaliente, una vez que salí de la universidad me di cuenta de que todo lo que me habían dicho los profesores, era muy importante dominar todos estos temas,

ojalá hubiera estudiado mucho más, es importante sentirse seguro, bien, que alguien te pregunte algo y tu tengas que responder y quedar bien parado tu, es tu imagen a fin de cuentas, y uno se va abriendo el camino después sólo, en la organización creo que lo dije, las buenas relaciones interpersonales, eso pasa por ser una persona empática, con capacidad de negociación, por ser una persona que tenga buena comunicación con los demás, el psicólogo tiene que saber escuchar, tiene que ser una persona que también sepa comunicar, lo que pasa es que siempre al psicólogo lo sacan como el ejemplo, entonces tiene que saber llevarse bien con la gente, tener buenos modales, bueno eso es para todos, sobre todo en las empresas competitivas es muy importante más que nunca saber comunicarse, sentirse seguro, tener una buena capacidad de argumentar sólidamente, bueno espero que los haya ayudado, que les sirva.

Entrevistador: claro que si, te agradecemos tu tiempo y colaboración, gracias.