

Bongiovanni, Cecilia Vanesa

**Proceso de selección de personal: la
entrevista en profundidad como
técnica para cotejar el grado de
ajuste a puestos de liderazgo
realizados de manera virtual en una
consultora de la Ciudad de Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de grado de
Licenciada en Psicología**

Directora: Schroeder, Ivana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Universidad Católica de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Salud
Licenciatura en Psicología
Contexto Organizacional-Laboral

Trabajo Integrador Final

“Proceso de selección de personal: la entrevista en profundidad como técnica para cotejar el grado de ajuste a puestos de liderazgo realizados de manera virtual en una consultora de la ciudad de Córdoba”

Autora: Bongiovanni, Cecilia Vanesa- DNI 27.735.194

Directora: Esp. Ivana Schroeder

Año: 2024

Agradecimientos

El presente trabajo final (TIF) no habría sido posible sin el apoyo incondicional de personas que merecen un reconocimiento especial, ya que, a lo largo de este recorrido académico, han sido pilares fundamentales que han colaborado a la realización de mi meta de convertirme en Licenciada en Psicología.

En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia: a mi compañero de vida, Martín, y a mis hijos, Lucía, Santiago y Francisco. Su apoyo constante, comprensión y ánimo han sido mi mayor fortaleza. Gracias por estar siempre a mi lado, brindándome el espacio necesario para estudiar y crecer, y por celebrar conmigo cada meta conquistada.

Agradezco también a Virginia, quien ha sido mi compañera incondicional a lo largo de estos años de carrera, ofreciéndome tranquilidad y sostén en los momentos más desafiantes. A mis amigas de toda la vida, quienes han demostrado una paciencia infinita al escuchar mis relatos y han adaptado sus horarios para que pudiera participar de los eventos.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi directora, la Esp. Ivana Schroeder, cuya orientación y apoyo han sido invaluable en la realización de mi Trabajo Integrador Final. Su experiencia, paciencia y dedicación fueron fundamentales para alcanzar el éxito en este proyecto académico. Agradezco sus consejos expertos y su compromiso con mi desarrollo profesional, los cuales me han inspirado a superar mis límites y alcanzar estándares más altos de excelencia. Sin su guía constante y aliento, este logro no habría sido posible. Estoy profundamente agradecida por la oportunidad de haber trabajado bajo su dirección.

Además, deseo expresar mi gratitud a la Universidad Católica de Córdoba y a sus docentes por proporcionarme los recursos necesarios para completar mi formación académica, como así también a las referentes institucionales de la consultora "CV" Cecilia y Cecilia, por confiar en mí desde el comienzo de la práctica.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que, de una forma u otra, han cruzado por mi camino y han motivado mi esfuerzo y dedicación en la elaboración de este Trabajo Integrador Final.

Con sincera estima, Cecilia

Índice General

Índice

Índice General	3
1. Índice de Siglas	5
2. Introducción	8
3. Contexto de Práctica	11
4. Contexto Institucional	15
5. Eje de Sistematización	19
6. Objetivos	21
6. 1. Objetivo General	22
6. 2. Objetivos Específicos.....	22
7. Perspectiva Teórica	23
7. 1. La selección de personal como proceso clave de técnicas de análisis	24
7. 2. El rol del psicólogo en las organizaciones: un profesional con mayor amplitud de criterios	26
7. 3. La entrevista laboral: fases clave en el proceso de selección.....	28
7. 4. La entrevista en profundidad: un arte de comprender y explorar experiencias humanas	30
7. 5. Gestión de competencias laborales: un enfoque estratégico para el desarrollo organizacional ..	32
7. 6. La Importancia de identificar motivaciones en el proceso de selección	34
7. 7. El rol estratégico del liderazgo como clave del éxito de las organizaciones	35
7. 8 La transformación tecnológica en el ámbito laboral: entrevistas virtuales y su impacto en la selección de personal	37
8. Modalidad de trabajo	39
9. Análisis de la experiencia	42
9.1. Recuperación del proceso vivido	43
9.2. Análisis y síntesis de la experiencia.....	47
9.2.1. La entrevista en profundidad: Estrategias, perfiles y dinámicas en la selección de persona a cubrir puestos.....	49
9.2.2. Áreas de exploración en la entrevista.....	52
9.2.3. Las características de la entrevista en profundidad.....	55
9.2.3.1 Proceso de selección en entrevistas en profundidad de manera remota: Estrategias y pasos para llevar una correcta entrevista con un cierre exitoso.....	55
9.2.4 Estrategias integradas de entrevistas y pruebas psicológicas para obtener informe final en consultoría laboral.....	66
9.2.5. Identificar y describir competencias laborales y psicológicas en los postulantes.....	67
9.2.5.1. Perfil y competencias en la selección de líderes: Como enfocar la búsqueda desde la entrevista en profundidad	67
9.2.6. Las competencias clave para liderar con éxito: Un enfoque integral en la selección y desarrollo de líderes.....	74
9.2.7. Un análisis integral de los candidatos y recomendaciones para el liderazgo efectivo en diversos contextos laborales.....	79
9.2.8. Alcances y limitaciones de la entrevista en profundidad a la hora de la selección de personal.....	82
9.2.8.1. Reflexiones sobre la entrevista en profundidad y su impacto en la selección de personal: Ventajas y desafíos en la era digital.....	82
9.2.9. Características destacadas de la entrevista en profundidad: Perspectivas y experiencias en el campo laboral.....	87
9.3 Apreciaciones personales sobre el proceso vivido.....	88
10. Conclusiones	91

10.1 Conclusiones finales	92
10.2 Sugerencias para próximos proyectos.....	96
11. Referencias bibliográficas	97

1. Índice de Siglas

CV: Creamos Valor

PPS: Práctica Profesional Supervisada

RRHH: Recursos Humanos

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

TIF: Trabajo Integrador Final

UCC: Universidad Católica de Córdoba

2. Introducción

El presente trabajo, se encuentra inserto en el marco de la Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la Universidad Católica de Córdoba, dentro del contexto Organizacional Laboral. La práctica se llevó a cabo en una Consultora de Recursos Humanos de la ciudad de Córdoba y la misma consistió en la participación de diversos procesos de selección de personal para reconocidas empresas argentinas.

La modalidad de trabajo fue enteramente de manera virtual, la misma se basaba en encuentros semanales a través de la plataforma meet, en los cuales se incorporaba mi participación para la toma de entrevistas en profundidad en el proceso de selección de personal.

La práctica, como ya se ha mencionado, se encuentra en el contexto Organizacional Laboral. Para Santana Cárdenas (2017) esta es una disciplina que estudia la conducta del ser humano, sus experiencias y percepciones no solo a nivel individual, sino también grupal y organizacional. Es por tal motivo que la Psicología Organizacional Laboral posee diversas aristas de aplicación, siendo la selección de personal uno de ellos. Dicho proceso consta de varias etapas que se integran entre sí para poder dar como resultado final el ajuste del postulante al puesto solicitado por la empresa demandante.

La motivación que me llevó a elegir este tema en el marco de esta experiencia de práctica, fue fruto de las diversas entrevistas en las que he participado en primera instancia como observadora para luego pasar a entrevistadora, en las cuales los requisitos solicitados para cubrir puestos de liderazgos estaban relacionados con la capacidad del postulante de tener desarrollada las habilidades de interacción social, además de cumplir con las funciones que el puesto requería. Este perfil me resultó desafiante para lograr perfeccionar mi escucha y adquirir herramientas para la realización de entrevistas en profundidad.

A fin de brindar una idea general de este trabajo, es que presento los apartados de los cuales se nutre este escrito. Los mismos están divididos en:

- Contexto de práctica, que refiere a la esfera de acción del psicólogo desarrollada en relación con la situación del hombre respecto del trabajo, donde el psicólogo como especialista utiliza técnicas y recursos de manera precisa logrando optimizar los tiempos no sólo de las empresas interesadas sino también de los posibles postulantes.

- Contexto institucional, es el medio en que se desenvuelve la empresa tanto a nivel interno de la misma como en su entorno.

- Eje de sistematización, es mi objetivo de sistematización planteado para este trabajo.

- Objetivos, siendo cada uno de ellos, un aspecto o estrategia necesaria para alcanzar y responder mi objetivo general.

- Perspectiva teórica, es el marco conceptual en el cual me base siguiendo a diversos autores para sustentar este trabajo.

- Modalidad de trabajo, se basa en la sistematización de experiencias, donde no solo se toma la clasificación y ordenamiento de los datos recogidos, sino también que quien realice la práctica pueda tener un pensamiento crítico acerca de la experiencia vivida.

- Análisis de la experiencia, se produce cuando se compara la experiencia ideal con la experiencia real.

- Recuperación de proceso vivido, es cuando se trata de reconstruir, ordenar la información.

- Análisis y síntesis de la experiencia, es saber ¿por qué pasó lo que pasó? Y desde ahí analizar y sintetizar la experiencia permitiendo encontrar lo aprendido y las recomendaciones.

- Consideraciones finales, es donde se condensa y expone las implicancias principales del proceso, realizada a partir de la información y los resultados obtenidos en las etapas previas.

En síntesis, esta presentación intenta hacer un recorrido tanto por la historia del contexto de práctica, como así también el contexto institucional donde se realizó la misma y desde ahí poder sistematizar las diferencias existentes entre los procesos de selección para los diferentes puestos junto con los dispositivos utilizados para lograr los objetivos.

3. Contexto de Práctica

A los fines de poder dar cuenta del contexto Psicología Organizacional Laboral donde desarrolle mis Prácticas Profesionales Supervisadas, considero importante poder definir la Psicología del Trabajo y las Organizaciones haciendo hincapié en su principal objeto de estudio según lo decreta la Resolución de junta de Gobierno N.º 083/16, en el capítulo II.4 del colegio de Psicólogos de Córdoba referido al reglamento de especialidades Psicología del Trabajo y las Organizaciones (2016) en el cual:

Se considera área de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones a la esfera de acción del psicólogo desarrollada en relación con la situación del hombre respecto del trabajo, especialmente la que se realiza en organizaciones y/o instituciones ligadas a la producción de bienes o servicios, privados o públicos, ejerciendo su rol en relación de dependencia o como profesional independiente, con el objetivo de prevenir y promover la salud mental y el mejoramiento de la calidad de vida laboral.(p.12)

En este mismo orden de ideas, Santana Cárdenas (2007) toma el término trabajo como guía para entender el surgimiento y la importancia de la psicología en las organizaciones realizando un recorrido histórico para poder demostrar todos los intentos que tuvieron lugar hasta llegar a reivindicar el papel de la subjetividad en torno al trabajo y sus procesos, es decir, aparece un nuevo paradigma conceptual que va a tomar en cuenta cómo vive, siente y percibe cada sujeto su propia relación con el trabajo. Es a raíz de esta nueva mirada que la psicología se va a focalizar en lo individual, es decir, la capacitación, la carga de trabajo mental, los valores y actitudes hacia el trabajo; tomando en cuenta diferentes giros, motivación, percepciones gerenciales, evaluación del desempeño, ajuste persona-puesto, recursos humanos por competencias, desarrollo de instrumentos de medición, personalidad y productividad, estilos de funcionamiento y bienestar personal, y contrato psicológico. También se considera lo “grupal” que incluyen temáticas relacionadas con calidad de vida y bienestar, *burnout* y estrés laboral, acoso psicológico y *mobbing*, violencia psicológica, liderazgo, trabajo en equipo, liderazgo femenino, satisfacción laboral y estudios de género. Seguido de lo “organizacional” que refiere al aprendizaje y cambio organizacional, compromiso organizacional, procesos psicosociales en organizaciones, gestión y calidad total, diagnóstico y desarrollo organizacional, calidad de vida en el trabajo, Pymes y empresas familiares. Por último, la salud ocupacional, integrado por estrés laboral, *burnout*, acoso psicológico, riesgos laborales, bienestar laboral, gestión del bienestar, desarrollo humano, y desarrollo y cambio organizacional. Todo, a los fines de que desde un paradigma cualitativo pueda

interesarse más en el cómo y el porqué del actuar de los sujetos, según lo manifiesta la misma autora.

Si pensamos como dice Romero (2017) que el trabajo es la actividad mediante la cual las personas pueden estar o considerarse parte de un sistema organizado, considero pertinente a los fines de seguir contextualizando el área, introducir e intentar desglosar el significado que tuvo y tiene la palabra trabajo para el común de los individuos. Para lo cual, si nos remontamos a la historia, podemos observar que esta actividad estaba reservada para los esclavos y era considerada como un castigo; tiempo después el trabajo va a ser considerado como condición de salvación, ya que mediante el mismo y a través del sufrimiento se dignificaba al hombre y este se acercaba más a Dios. Con el pasar del tiempo, se comienza a pensar en el trabajo como formación de identidades y socialización, permitiendo una cierta igualdad entre los individuos, así como también, una mayor centralidad en la vida personal, familiar y social del sujeto.

Por lo tanto, se puede observar cómo el significado ha ido mutando con el correr de los siglos hasta llegar a considerar al trabajo como una función psicosocial positiva, que además de generar ingreso, provee a la persona no sólo de vínculos, sino también de auto percepción de eficacia al cumplir con un rol determinado dentro de la sociedad de la que forma parte. Entonces como diría Romero (2017) el significado de trabajo sería el conjunto de creencias, valores y actitudes que son el resultado de la interacción de los individuos en un contexto socio histórico determinado.

Es por tal motivo que se puede pensar en una psicología del trabajo y de las organizaciones como una realidad actual, pensada como campo científico, como una profesión, como articuladora de otras disciplinas y como una realidad organizacional que puede ser aplicada cada vez más a diferentes organizaciones según manifiesta Santana Cárdenas (2007).

Dando cuenta que mi experiencia de práctica es en el área de Recursos Humanos y siguiendo a Blasco (2004) se puede pensar el rol del psicólogo como el de un especialista que utilizando técnicas y recursos de manera precisa logra optimizar los tiempos no sólo de las empresas interesadas sino también de los posibles postulantes a los puestos/cargos. De esta manera se podría decir que el psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Para el autor mencionado anteriormente, el rol del psicólogo y en especial en el caso de las consultoras, requiere tener generadas ciertas competencias desarrolladas en lo referido a análisis y resolución de problemas,

en toma de decisiones, estándares de calidad, optimización de comunicación, gestión de la información, recursos técnicos de la logística humana, recursos psicológicos (ser psicólogo) conocer las organizaciones y sus procesos y sobre todo que puedan trabajar en equipos multidisciplinarios, pudiendo así adoptar diversos roles.

Es por tal motivo que resulta imposible pensar la vida organizacional separada de la Psicología Organizacional Laboral, siendo la tarea principal del psicólogo desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas según plantea Blasco (2004).

4. Contexto Institucional

Las prácticas profesionales supervisadas correspondientes al programa de estudio de la carrera Licenciatura en Psicología se realizan, en este caso, en la Consultora Privada “CV Creamos Valor” ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Esta experiencia de práctica en la Institución de la cual forme parte, me permitió un acercamiento al rol profesional del psicólogo laboral en el área de Recursos Humanos, para comprender desde el paradigma actual de la complejidad, como se originan los cambios contextuales, las nuevas formas de contratación y empleo, el desarrollo de las telecomunicaciones y como estos son asumidos e incorporados en la vida diaria por quienes conforman el vínculo laboral.

Es por tal motivo, que la empresa y el nombre surgen por el análisis que realizaron las socias de la organización en referencia a las actividades que ambas realizan, que es el desarrollo y potencial del capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que les permitió relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Las tareas y funciones de esta empresa se dan dentro del contexto laboral organizacional, el grupo de trabajo lo integran entre 6 y 10 personas, que va variando dependiendo de las épocas, ya que hay períodos en que hay mayor demanda de trabajo. El equipo está conformado por profesionales Lic. en Psicología en todos los casos, donde la división de tareas, el trabajo en equipo y su formación teórica son esenciales para el desempeño de las tareas, así como también su constante formación y su rol activo dentro de la empresa. Suele ser un trabajo free lance o de dedicación parcial para muchas de las licenciadas. Entre los roles y funciones asignados a los integrantes podemos encontrar: realizar diagnósticos de situaciones laborales, realizar actividades de admisión, evaluación y el desarrollo de las personas. Otra función es identificar y modificar los elementos o factores físicos que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, la productividad y la rentabilidad de la organización. Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

El propósito de CV es promover el progreso en las personas e impulsar la evolución de las organizaciones, y es por eso que se involucran con cada cliente, realidad y contexto. Creen en la importancia de asesorar, orientar, y acompañar, desde su *background* y *expertise* profesional, en

la construcción de espacios laborales más sinérgicos y saludables. Es decir, recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.

Como empresa remarcan que disfrutan de lo que hacen, esto es, trabajar en equipo colaborativamente, de las relaciones interpersonales que se van gestando diariamente, de escuchar activamente las problemáticas planteadas por los clientes; tratan continuamente de proporcionar respuestas asertivas y ágiles.

La empresa tiene como misión, es decir su filosofía de trabajo:

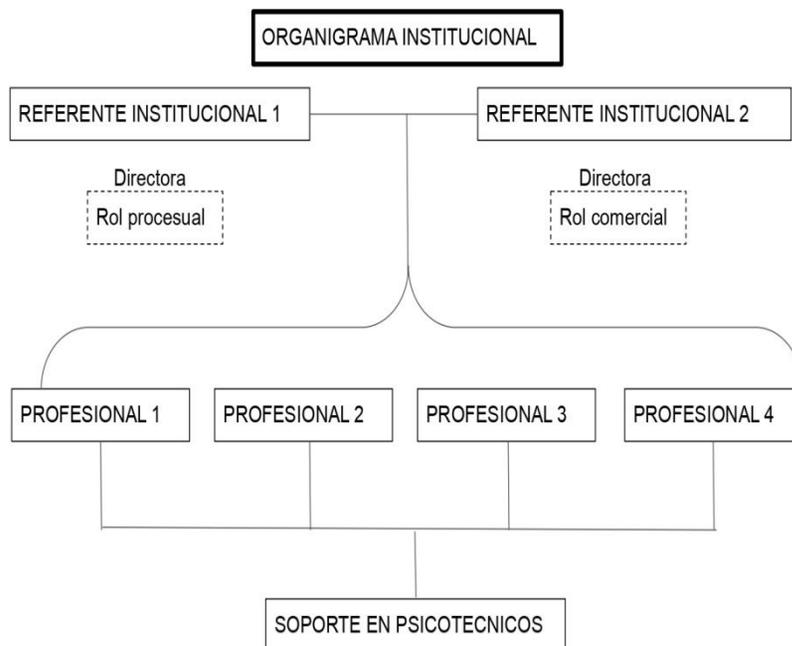
✓Abordar su labor con dedicación y entusiasmo. Los mueve el propio deseo de ayudar, transformar y forjar.

✓Poner la ética en la cima de su escala de valores. El profesionalismo y la honestidad guían en su quehacer.

✓Respetar y valorar a cada una de las personas con quienes toman contacto en su singularidad única, intentando humanizar el ejercicio del rol.

✓Se involucran con las necesidades de sus clientes, e intentan ofrecerles la mejor de las experiencias.

Respecto al organigrama de la empresa, es decir, aquella herramienta que le permite a uno observar la estructura de la misma y cómo se distribuyen los roles y funciones, la empresa tiene como autoridad a ambas socias, si bien se podría mencionar que la socia más antigua es la que realiza el primer vínculo con las empresas en las cuales trabajan y el resto de las psicólogas se van distribuyendo en igualdad los trabajos a desarrollar, dependiendo de donde se van sintiendo más cómodas a la hora de tomar entrevistas, a su vez cuentan con la ayuda de un estudiante avanzado en Psicología el cual tiene la función de soporte en la toma de test psicométricos.



Fuente: Elaboración propia a partir de bosquejo realizado por la Referente Institucional.

5. Eje de Sistematización

“Proceso de selección de personal: la entrevista en profundidad como técnica para cotejar el grado de ajuste a puestos de liderazgo realizados de manera virtual en una consultora de la ciudad de Córdoba”

6. Objetivos

6. 1. Objetivo General

Analizar la entrevista en profundidad como técnica para cotejar el grado de ajuste a puestos de liderazgos en procesos de selección de personal realizados de manera virtual en una consultora de la ciudad de Córdoba.

6. 2. Objetivos Específicos

1- Describir las características de la entrevista en profundidad utilizada por la consultora: sus fases, momentos y cierre para poder llevar a cabo un correcto proceso de selección de personal.

2- Identificar y describir las competencias laborales y psicológicas requeridas en un puesto de liderazgo y el modo de detectarlas en el postulante mediante el proceso de la entrevista en profundidad implementada por la consultora.

3- Identificar los alcances y limitaciones presentes en la entrevista en profundidad para determinar el perfil idóneo para cubrir el puesto de liderazgo en el marco de procesos de selección llevados adelante en la consultora entre abril y octubre de 2023.

7. Perspectiva Teórica

Para comenzar y adentrarme más profundamente en la sistematización de mi práctica, creo pertinente retomar términos hasta ahora utilizados, para que, de esta manera se llegue a comprender el proceso completo de mi experiencia en el contexto de la Psicología Laboral y Organizacional.

Es por tal motivo, que para determinar el marco conceptual en el cual se sustenta el trabajo, es necesaria la selección de autores que acompañen el proceso de la práctica pudiendo citarlos, ya que sus aportes teóricos enriquecen y aportan valor para poder explicar el tema a desarrollar.

Principalmente el tema está centrado en como en el proceso de selección, la entrevista en profundidad es utilizada como una técnica para cotejar el grado de ajuste que tiene un postulante a la descripción del puesto a cubrir, en este caso una posición de liderazgo.

7. 1. La selección de personal como proceso clave de técnicas de análisis

Autores como Bahena et al. (2018) plantean que la propuesta de iniciar un proceso metodológico para la selección de personal se origina con Taylor en el S.XVIII quien propuso la implementación de un método científico, a nivel operativo, para la selección de trabajadores en empresas industriales. A raíz de esta propuesta, es que hasta nuestros días existen diversas técnicas de selección de personal como pueden ser las entrevistas y los diversos test psicotécnicos; siendo cada técnica particular a cada organización, teniendo como objetivo medir o considerar un aspecto en particular del trabajador al cual se busca evaluar. Se puede mencionar, que las primeras estrategias para evaluar perfiles se llevaron a cabo por el ejército en la Primera Guerra Mundial.

Para Alles (2019) en Argentina, desde hace veinte años comenzaron las carreras específicas sobre Recursos Humanos con diversas denominaciones y hoy en día la mayoría de los profesionales que trabajan en el área han estudiado carreras directamente relacionadas con Recursos Humanos, como ser la carrera de Psicología, con especialización en orientación laboral. Como menciona la autora, Recursos Humanos por un lado se utiliza para nombrar a la disciplina que estudia todo lo relacionado con la actuación de los sujetos dentro de una organización y, por otro lado, identifica al área dentro de la organización, dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas. A su vez la autora hace mención del servicio de tercerización u outsourcing, el mismo implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas que con anterioridad realizaban los empleados

de la propia organización, como se puede observar en el caso de mi práctica profesional supervisada, la misma es una empresa subcontratada por otras, para la realización de entrevistas en profundidad.

Del mismo modo, Blasco (2004) sostiene que toda organización enfrenta como actividad fundamental la selección de personal resultando imperioso perfeccionar los procesos de contratación de nuevos empleados. Es a raíz de esto, que se vuelve fundamental la incorporación e intervención de profesionales idóneos en el tema. La tarea de seleccionar no es sencilla para quien debe tomar la decisión de contratar, por lo que generalmente se utilizan ciertos criterios, pudiendo ser estos indicadores de aptitudes o habilidades o aspectos de índole psicosociales como ser el compromiso y el aprendizaje continuo. Por lo tanto, la selección siempre implica un riesgo, que es la de predecir el comportamiento humano, que está sujeto a diversos condicionantes. Es a raíz de estos condicionantes, que el autor plantea, que los profesionales psicólogos formados en el ámbito organizacional laboral son considerados piezas claves a la hora de hacer y pensar, no solo por las técnicas utilizadas, sino porque poseen la formación y bagaje necesario para interpelar, empatizar y cambiar según el paradigma imperante a través de lo que llamaron recursos humanos.

A su vez Agreda Arteaga (2016) plantea que hoy en día la selección de personal se ha convertido en un punto estratégico para la captación de personal desde áreas como Recursos Humanos, ya sea en clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de las organizaciones, tanto para poder identificar a personas que puedan mejorar su rendimiento con el paso del tiempo. Entonces el autor plantea, que el objetivo es seleccionar candidatos cuyas cualidades puedan ser fortalecidas y desarrolladas en un proceso formativo que se acompaña del factor económico.

La autora Gómez Vélez (2016) se pregunta por qué profesionales de diversas disciplinas llevan adelante el área de Recursos Humanos, exponiendo diversas visiones de los profesionales que trabajan en el área de RRHH. Parte de que el objeto de estudio de la psicología es el comportamiento y que estos buscan entender por medio de la observación, de la interrelación entre los trabajadores y la organización, con una visión más humanitaria y democrática basada en la colaboración para el desarrollo organizacional. También hace referencia que el psicólogo organizacional debe tener competencias como: humanismo, espíritu colaborativo, sentido de urgencia, mentalidad multidisciplinaria, mentalidad abierta, análisis e incorporación de la tecnología, entre otros. La función entonces es analizar constructivamente los problemas del

individuo en la organización, además análisis de puesto, planificación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento, selección, orientación, capacitación, administración de sueldos, incentivos y prestaciones, evaluación del desempeño, comunicación, capacitación y desarrollo y la formación del compromiso del empleado. En cuanto a la administración se hace cargo de contribuir a la supervivencia de las organizaciones, su utilidad y crecimiento, es decir, sus postulados claves son la coordinación (diseñar estructuras, determinar tareas) dirección (de las personas que componen la organización) y planificación (definir metas para la organización) entre otros; entonces un administrador es un individuo que alcanza las metas a través de otros dentro de una organización y cuenta con tres tipos de habilidades: técnicas (conocimientos y experiencias) humanas (trabajar con personas, entenderlas y motivarlas) conceptuales (analizar y detectar problemas). “En la administrativa, la vida está en función del trabajo; en la psicológica, el trabajo se presenta como un medio para construir la vida” (Gómez Vélez, 2016, p. 147).

Chiavenato (2001) propone entonces considerar la selección de recursos humanos, como una actividad de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada.

7. 2. El rol del psicólogo en las organizaciones: un profesional con mayor amplitud de criterios

Siguiendo con los pasos mencionados en los párrafos anteriores, es oportuno mencionar el rol del psicólogo organizacional “constituido por un conjunto de funciones que requieren la puesta en juego de determinadas competencias” (Blasco, 2004, p. 102) como el análisis y resolución de problemas, la toma de decisiones, la optimización de la comunicación, la gestión de la información, los recursos técnicos, el conocimiento de las organizaciones, el trabajo multidisciplinar, entre otras. El autor plantea que en el caso del psicólogo que trabaje en una organización, como es el caso de la consultora en la cual he realizado las prácticas y base de sustento de este trabajo, se les agrega valor a los procesos orientada a las necesidades de los clientes.

Autores como Silva et al. (2018) consideran que, para que las personas puedan desarrollar sus competencias dentro de una organización, deben estar dirigidos por gestores que trabajen de forma estratégica, siendo la Psicología Organizacional Laboral una de las ciencias que más

impacto ha generado en lo referido a la gestión de personas. Los autores sostienen que la profesión del psicólogo organizacional para la gestión del talento humano, no es unidireccional, ni está enfocada solamente a la toma de pruebas o entrevistas psicológicas, sino que, está orientado a diferentes facetas de la fenomenología de la relación individuo- entorno. Por lo tanto, la función principal es la generación de procesos que permitan el alineamiento del personal a la misión organizacional. Así también lo manifiesta Vela Peón (2001) cuando menciona la necesidad del manejo teórico y de procedimientos que el entrevistador debe considerar en cada etapa de su trabajo dando lugar a la creatividad, pero también debe estar atento a las dificultades que se presentan a lo largo del proceso de selección y análisis.

Siguiendo a Alles (2019) esta plantea que, para poder llegar a ser un buen profesional en el área de Recursos Humanos, se debe poseer ética y manejarse con estrategia como un experto en el área, ya que de ese modo se llega al éxito buscado. Por lo tanto, para ampliar este concepto, Ansorena Cao (2007) propone como guía a seguir, que la primera pregunta que un entrevistador debe realizarse es ¿qué es seleccionar y qué significa seleccionar personas? a lo que responde, que la misma es una actividad planificada y estructurada, que con un carácter predictivo, permite identificar y evaluar las características personales de candidatos cuyas capacidades puedan determinarse como requerimiento para cubrir un puesto específico, con un desempeño eficaz y eficiente, que lo diferencian de otros, haciéndolos más idóneos.

Siguiendo en la misma línea, Santana Cárdenas (2007) plantea que lo que tiene que interesar al Psicólogo Organizacional es el ajuste entre medio, los otros y el propio individuo, agregando valor en los procesos organizacionales como son el clima y cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación. Es por tal motivo, que los psicólogos deben repercutir en las organizaciones desde una óptica que pueda generar beneficios a todas las partes integrantes de la organización de una manera responsable y sostenida en el tiempo; buscando generar impacto a partir de las acciones en conjunto con otros profesionales afines, identificando, desarrollando y extendiendo metodologías de trabajo que permitan alcanzar eficacia y eficiencia, paralelamente con responsabilidad social, trabajo en buenas condiciones y justicia social.

Autores como Gómez Vélez (2016) sostienen que, a raíz de la globalización y la evolución, en toda organización se hace necesario disponer de procesos asertivos para llevarlas adelante. Es por tal motivo, que se hace imperioso conocer las fortalezas que poseen los profesionales psicólogos, tanto como los profesionales administradores, en los diversos procesos de recursos

humanos; siempre teniendo en cuenta cual es el objetivo de la organización para alcanzar el éxito. Es importante pensar en la evolución del concepto de RRHH para poder entender porque tantas decisiones o resultados no son los esperados en una organización, que puede deberse a la falta de visión de los directivos o al mal uso de herramientas por parte de los profesionales a la hora de realizar un proceso y tomar decisiones asertivas sobre procesos como la selección de personal. El área de RRHH es el encargado del capital humano, que, si bien es intangible, es lo más importante para cualquier empresa.

Mi enfoque en el siguiente trabajo se centrará específicamente en el subsistema de reclutamiento y selección, sin profundizar en los restantes aspectos de la psicología organizacional como ser formación, capacitación, seguridad y salud ocupacional.

7. 3. La entrevista laboral: fases clave en el proceso de selección

La entrevista para Alles (2005) es la herramienta por excelencia en la selección de personal ya que es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato, la misma tiene un fin determinado y no se trata solo de dialogar, sino de que exista una correspondencia mutua entre el entrevistador y el entrevistado, donde la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

Siguiendo con la temática de la cual parte este trabajo, Folgueiras (2017) sostiene que la entrevista laboral es una técnica de recogida de información cuyo principal objetivo consiste en obtener información sobre experiencias, acontecimientos y opiniones de las personas de manera personalizada y de forma oral, en la cual participan al menos dos personas que generan entre ambas una interacción en torno a una temática, en la cual mantienen un rol determinado, de entrevistado y el de entrevistador. Por su parte Alles (2005) manifiesta, que el entrevistador debe familiarizarse con el perfil y con el sujeto que va a entrevistar, debe evitar posturas dogmáticas, o astucia y sagacidad, por el contrario, debe mostrar sinceridad y franqueza, brindando al entrevistado la oportunidad de expresarse libremente; de esta manera se evitan el desinterés por la entrevista o la evitación a responder sobre ciertos temas.

Por otro lado, Bahena et al. (2018) se interrogan acerca de qué es lo que evalúan las organizaciones durante la entrevista, refiriendo que las formas de entrevistar han ido variando con

el tiempo, pero que mantienen como requisito fundamental, el ser una herramienta que contenga los datos necesarios para considerar si el candidato es apto o no para el puesto. Es decir, en la entrevista se va a recabar información y evidencia para saber si el candidato cumple con el nivel deseado en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes requeridas por el puesto. Por otra parte, los autores, hacen referencia a que los entrevistadores varían de acuerdo a las políticas de las empresas, el tamaño y la cultura organizacional, siendo los responsables de llevar adelante la entrevista. Se consideran ciertos elementos para garantizar una buena ejecución de entrevista divididas en etapas: 1-determinar los objetivos(tener la información previa y suficiente previo al proceso) 2-estructurar la entrevista (determinar el lugar en donde se llevarán a cabo las entrevistas, especificar las competencias a ser evaluadas, horario y el tiempo asignado al candidato) 3-estructurar el escenario (formatos de evaluación precisos) 4-revisar la información previa del candidato (objetivo conocerlo mejor y poder generar un ambiente de confianza) 5-determinar el tiempo de entrevista (destinar el tiempo adecuado para optimizar la organización para atender a los candidatos para el puesto vacante). Es importante mencionar según manifiestan los autores, que en el caso de puesto jerárquico es necesario implementar la entrevista en profundidad que conlleva más tiempo que el destinado a puestos operativos. A su vez, el proceso de entrevista se divide en: 1-apertura (presentación de las personas, siendo el entrevistador la persona con ventaja al momento de contar con la información del candidato) 2- *rapport* (fase introductoria que consiste en disminuir la tensión por parte del candidato, es romper el hielo, disminuir temores, hablar de temas distintos ej.: clima) 3-desarrollo de la entrevista (comunicar la dinámica de la entrevista, hablar un poco sobre las características del puesto, siendo el entrevistador el experto en conocer qué tipo de preguntas hacer acorde con las competencias a evaluar) 4-cierre de la entrevista (considerado para ambas partes, de tal manera de generar la mínima tensión al entrevistado y sobre todo agradecer el tiempo destinado a la entrevista). La última etapa es la elaboración de informes, donde se deja evidencia del resultado obtenido, que se unirán a otros procesos como ser pruebas psicométricas, psicotécnicas.

Espitia Poveda et al. (2020) plantean que la entrevista es un proceso lineal que implica etapas, pero con la flexibilidad necesaria para volver a etapas anteriores de ser requerida. Estas fases se dividen en: inicial, donde el psicólogo, a través de una cálida bienvenida y con una explicación concreta acerca del encuentro es el encargado de generar *rapport* y empatía para que el entrevistado pueda sentir confianza, ya que muchas veces la instancia puede resultar ansiógena.

Como segunda fase, intermedio, siendo la más extensa ya que el entrevistador buscará recabar toda la información acerca del candidato mediante una conversación fluida, escucha activa, procurando ser asertivo en cuanto a los temas de conversación para no generar incomodidad en el postulante, teniendo como objetivo no emitir juicios basados en percepciones propias y primeras impresiones. La última fase denominada final, es donde se recapitula, se organiza y se verifica toda la información recabada o recibida durante la entrevista, aclarando dudas si las hubiese y cerrando con un agradecimiento por la predisposición, deseando que todo salga bien para que el entrevistado pueda sentirse más seguro sobre la instancia. Es de tal manera, que los autores van a afirmar que el fin de la entrevista de selección es poder identificar el perfil idóneo para la solicitud presentada, siendo responsabilidad del entrevistador poder brindar la información relacionada al cargo, a la organización que demanda el puesto y como responsabilidad del entrevistado está la de brindar información personal y profesional para que el entrevistador pueda determinar si posee las competencias y características para el puesto a cubrir.

7. 4. La entrevista en profundidad: un arte de comprender y explorar experiencias humanas

Para adentrarse en la entrevista en profundidad, es importante entender como menciona Vela Peón (2001) que la misma deriva de los métodos cualitativos, ya que, además de ser una herramienta básica de la investigación social, han sido incluidas en el análisis organizacional, ya que, la opción cualitativa abarca un gran conocimiento de la teoría, donde se hallan las claves para desentrañar el significado de las observaciones derivadas de las palabras, narraciones o comportamientos que recoge el entrevistador. Es decir, que la misma, es una técnica de recolección de información y se va construyendo con las observaciones y las palabras escritas o habladas de las personas. Entonces siguiendo al autor, este sostiene, que la entrevista en profundidad va a involucrar una inmersión del entrevistado al recorrido de su propia vida con la guía del entrevistador que lo asiste activamente. El autor, a su vez plantea siguiendo a otros autores, que esta entrevista se va a diferenciar por tres características, que son: la unidad de análisis de su aplicación (individual vs. grupal) su carácter holístico o en un solo acto y el grado de dirección-no

dirección con que se desarrolla la entrevista. A su vez, el autor señala tres procesos que se retroalimentan y determinan la acertada aplicación de la entrevista: el proceso social de interacción, el proceso técnico de recolección de información y el proceso de registro de la misma. Otros de los puntos que toma el autor, que es tomado a su vez de Taylor y Bogdan (1984) quienes manifiestan que la entrevista en profundidad es una técnica cualitativa ya que consiste en encuentros cara a cara, que no tiene un protocolo estructurado y consiste en una lista general de áreas por cubrir con cada entrevistado, donde el entrevistador decide cuándo y cómo aplicar algunas frases que orienten al entrevistado hacia los objetivos propuestos, creando un clima confortable para que el informante hable con libertad. Por último, el autor menciona que, si bien la realización de entrevistas en profundidad no involucra necesariamente observación participante, éstas sí pueden efectuarse en varias ocasiones, como fue en mi propia experiencia de prácticas profesionales supervisadas.

Ampliando el concepto, Folgueiras (2017) plantea que la entrevista en profundidad es aquella que se va construyendo a partir de las respuestas de la persona entrevistada, que se realiza sin un guion previo, es decir, sigue un modelo de conversación entre iguales. El rol del entrevistador es saber qué preguntas hacer y cuáles no hacer, además de obtener respuestas. Los objetivos de la entrevista en profundidad son: comprender más que explicar, buscar la respuesta subjetivamente sincera, obtener unas respuestas emocionales frente a racionales, preguntar sin esquema fijo para las respuestas, controlar el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas, alterar el orden y características de las preguntas, e interrumpir cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema, explicar el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permitir crear juicios de valor u opiniones y encontrar un equilibrio entre familiaridad y profesionalidad.

Por otra parte, haciendo referencia a la entrevista en profundidad, autores como Izcarra Palacios y Andrade Rubio (2003) siguiendo a otros autores argumentan que, en la entrevista en profundidad, el elemento buscado es la singularidad de la experiencia vital de cada uno de los entrevistados, donde el entrevistador oficia de guía evitando que el sujeto se desvíe del objetivo planteado.

Es por tal motivo, que es importante remarcar como plantea Roble (2011) que la entrevista en profundidad es una técnica cuya intencionalidad es adentrarse en la vida del otro, para descifrar, comprender y penetrar en lo más profundo y trascendente de su ser como: sus miedos, angustias, gustos, satisfacciones, alegrías construyendo a partir de ahí lo más significativo y relevante de la

experiencia del entrevistado. Se parte de la creatividad por parte del entrevistador para no caer en preguntas directas, cerradas, ambiguas o amenazantes ya que no hay un intercambio formal de preguntas y respuestas, siendo el entrevistador un instrumento más de análisis, es decir, el medio para que el entrevistado se expone. Es un proceso largo y continuo siendo la paciencia un factor significativo que debemos recuperar con cada encuentro.

7. 5. Gestión de competencias laborales: Un enfoque estratégico para el desarrollo organizacional

Para Alles (2019) las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, que devenidas en comportamientos generan un desempeño exitoso, en un puesto de trabajo determinado; y para comprender esa motivación humana hay que pensarla como un interés reiterado para el logro de un objetivo fundado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Sandoval et al. (2012) plantean que en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, tanto las organizaciones públicas como las privadas necesitan que sus empleados no solo tengan conocimientos, sino también habilidades, destrezas, valores y actitudes (competencias) para enfrentar los desafíos diarios. Los modelos de competencias son herramientas que ayudan en el desarrollo conjunto de la organización y de sus empleados. Se definen como documentos formales que detallan las competencias necesarias para una organización, incluyendo competencias genéricas, específicas por nivel y, en menor medida, particulares por área o puesto. La implementación de un modelo de competencia implica identificar la diferencia o brecha entre los aspirantes a puestos y los perfiles de los cargos que ocupan, y determinar el esfuerzo necesario de formación para cerrar esa brecha. La gestión de perfiles de cargos basados en competencias no sólo debe considerarse como algo que afecta la productividad, sino que es necesario medir y analizar su conveniencia para la organización, el modelo de gestión, el diseño y el objetivo del modelo. El propósito de la evaluación diagnóstica es identificar las necesidades de formación de los empleados de la organización, se describen los tres posibles estados de la brecha entre las competencias de un empleado y las requeridas por el perfil del cargo, así como las acciones que se deben tomar en función de cada estado: 1-cuando las competencias del empleado se ajustan a las

requeridas por el perfil del cargo, se deben identificar las competencias que se pueden reforzar; 2- la segunda fase del modelo, que es el "planeamiento y desarrollo de carrera" después de identificar la brecha entre las competencias actuales del empleado y las requeridas por el cargo; el siguiente paso es ejecutar el programa de formación, cuyo objetivo es proporcionar al empleado la capacitación necesaria para adquirir las competencias requeridas en su cargo. La implementación del modelo de competencias propuesto por los autores en un contexto específico requiere la identificación de perfiles individuales para cada puesto de trabajo. Estos perfiles deben definir competencias genéricas, conductuales o técnicas consideradas deseables en la organización. Es importante señalar que las competencias pueden variar entre puestos homólogos en diferentes instituciones.

Entonces como se viene planteando en este trabajo Mertens (1996) alude a las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que se evalúan de manera demostrativa para la realización de una función específica en un puesto específico "formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo". (p.14). Es decir que el concepto se forma con dos facetas, la primera es la enumeración de los atributos de las personas que incluyen conocimientos, habilidades, comunicación, personalidad y actitudes y la segunda es la relación que se va a establecer entre esos atributos y el resultado o el desempeño requerido, para aumentar posibilidades de nuevos conocimientos y habilidades que lleven a la organización a un desempeño o resultado superior. Para lograrlo deben ser aclaradas con un correcto entendimiento entre las partes intervinientes, otorgando un significado en el contexto de la relación formación profesional y trabajo.

Es por tal motivo, que Ansorena Cao (2011) señala que el momento central de todo análisis y descripción de un perfil va a consistir en la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento del sujeto destinado a cubrir el puesto, de esa manera, con las características de su conducta, estas van a garantizar el logro de los objetivos asignados al puesto. Veamos en este paso cómo desarrollar esta tarea de forma sistemática.

Entonces, como menciona Alles (2019) la gestión por competencias es una herramienta, que ayudará a la persona a manejar y dirigir con mayor precisión, la organización que tiene a su cargo.

7. 6. La Importancia de identificar motivaciones en el proceso de selección

Como menciona Ansorena Cao (2011) uno de los últimos pasos para completar el perfil del puesto a cubrir, consiste en tomar decisiones sobre el tipo de funcionamiento emocional y motivacional que resulta imprescindible en el ocupante idóneo del puesto. Para lo cual, se toma en cuenta, aspectos de la personalidad del candidato, que será un predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Entonces, el autor remarca que una persona competente en su característica de conducta y desmotivada, nunca llegará a un rendimiento óptimo; los elementos más importantes que componen el impulso de los candidatos son la energización hacia la tarea (me gusta la tarea o no me gusta) la satisfacción organizacional (me siento bien o mal en la empresa) la autoconfianza (me siento capaz o no de realizar la tarea) y el compromiso (creo que la tarea es importante o no). Entonces, se puede decir, como lo menciona el autor, que estas entrevistas finales se realizarán únicamente con candidatos que hayan superado todo el procesos anteriores de evaluación; es por tal motivo que el entrevistador debe contemplar toda la información recogida para formarse una imagen mental del candidato que sea lo más estructurada y completa posible, donde el entrevistador pueda delimitar del candidato sus puntos fuertes y sus limitaciones, y de esa manera poder fijar hipótesis sobre el entrevistado para luego cotejar con el resto de la información.

Es por tal motivo, que las distintas estructuras laborales requieren claramente de distintos perfiles profesionales para el correcto desempeño de las gestiones. Sin embargo, en todos los casos va a resultar importante para el cumplimiento de dicho objetivo la motivación que pueda llegar a tener o buscar cada recurso a la hora de insertarse en determinada estructura. Es por todo lo expuesto que, saber identificar las mismas de manera temprana es una función clave en el proceso de selección para garantizar la correcta inserción del individuo en la organización. Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014) sostienen que la motivación es lo que hace que la gente se comporte o actúe de determinada manera, que se relaciona con ciertos deseos o impulsos, que llevan a actuar de una determinada manera. Entonces se puede decir, que la motivación son las acciones que las personas pueden llevar a la práctica.

Para Andrade, Chong y Cobo (2021) es necesario poder reconocer a la motivación, como uno de los factores que van a incidir en el desempeño y bienestar de los trabajadores, ya que si no

estuviera presente traería como consecuencia la desmotivación e insatisfacción por parte de los trabajadores. Los autores también mencionan “La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow” basada en una jerarquía de necesidades que se esquematiza de la siguiente manera: 1- necesidades fisiológicas (básicas para la supervivencia, como alimento, agua, oxígeno y sueño; en el ámbito laboral, estas necesidades están relacionadas con aspectos como el salario y las vacaciones) 2- necesidades de seguridad (en lo laboral estabilidad laboral, jubilaciones) 3- necesidades de pertenencia (en lo laboral trabajo en equipo, clima laboral) 4- necesidades de estima (en lo laboral, logros, crecimiento profesional, reconocimiento) 5- necesidades de autorrealización (auto percepción positiva). Para que cumpla una función significativa en el individuo, cada nivel debería ser satisfecho o al menos en forma parcial antes de que el próximo llegue a ser importante. La jerarquía de necesidades de Maslow, ofrece una comprensión valiosa de la motivación de los empleados en el entorno laboral, es fundamental que las organizaciones proporcionen un ambiente donde se cubran las necesidades de nivel inferior, como salarios justos, seguridad en el empleo y un entorno de trabajo saludable y seguro. Si los empleados no tienen estas necesidades básicas satisfechas, es poco probable que estén motivados para realizar su trabajo de manera efectiva. Es cierto que la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha sido objeto de críticas debido a la complejidad y la variabilidad del comportamiento humano, ya que las personas son diversas y pueden experimentar y priorizar diferentes necesidades de manera individual. No todos siguen una progresión jerárquica rígida de necesidades, y las prioridades pueden cambiar según el contexto y las circunstancias, también se toma en cuenta la comparación con los compañeros, lo que puede influir en su motivación, ya que, la dinámica del grupo y las relaciones sociales en el contexto laboral pueden ser determinantes en la motivación de los trabajadores.

7. 7. El rol estratégico del liderazgo como clave del éxito de las organizaciones

Ansorena Cao (2011) plantea como base empírica, que el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Como consecuencia, si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o

bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado. Por lo tanto, el autor plantea como meta para un líder, que el mismo tenga la capacidad de aconsejar y conducir a los miembros de su equipo, en el desempeño de su trabajo, orientando eficaz y adecuadamente el desempeño hacia las metas establecidas; a su vez el autor remarca, que un líder, debe tener la capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos y medios para facultarlos en la realización de sus trabajos. Sumado a todo lo anterior, un líder, debe tener también la habilidad de poder fijar objetivos realizando seguimiento de los mismos, capacidad para dar *feedback* y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, etc.

De forma semejante, Bonifaz Villar (2012) asegura que el liderazgo es el talento que se tiene para ser capaz de inspirar a otras personas de manera positiva, favoreciendo las capacidades en el logro de los objetivos personales u organizacionales. La autora hace referencia que, a partir de que una sola persona que cuenta con atributos como carisma, siendo estos talentos y creatividad propios pero utilizados para crecer y hacer crecer a otros; valores, como la honestidad que se adquieren en el seno familiar y se van desarrollando durante la vida; e influencia, usada positivamente para unir, valorar y encauzar. Es decir que la persona tiene la intención y el deseo de cambiar o mejorar lo que tiene a su alrededor y resulta motivador para el grupo. Hace mención de tres estilos de liderazgo: el autócrata, quien impone su autoridad y se maneja por castigos y recompensas; el demócrata, que participa de sus decisiones y acciones a sus colaboradores tomando en cuenta la opinión de estos; y el de rienda suelta, que si bien ejercen su poder les brindan independencia a sus colaboradores para alcanzar los objetivos planteados. Es por tal motivo, que para ejercer el liderazgo son necesarias herramientas como la comunicación en primer lugar, siendo este el proceso para dar y recibir mensajes vía canales formales e informales, ya que la mayor parte del tiempo los líderes se basan en la comunicación para influenciar sobre sus colaboradores. Como segunda técnica requerida se encuentra la motivación y *empowerment* (empoderamiento) siendo estos los anhelos y sueños que impulsan a una persona a lograr sus objetivos, delegando independencia para alcanzar los objetivos. En tercer lugar, la inteligencia emocional, donde los líderes deben reconocer sus propias aptitudes emocionales englobando lo relacionado con el conocimiento (conciencia sobre uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos) y lo relacionado con los sentimientos, es decir la transmisión de las

emociones a través de la sociabilidad. Como cuarta herramienta fundamental, se encuentran las competencias que determinan el nivel de liderazgo personal, estas son a nivel individual y engloban el conjunto de capacidades o habilidades como la pro actividad, gestión, desarrollo y acción personal permitiendo ser capaz de auto conducirse para luego poder dirigir.

Entonces para concluir, se puede decir que el liderazgo se ejerce administrando el tiempo tanto para las actividades profesionales como las personales, donde hay una constante auto motivación para poder conducir a sus colaboradores de una manera justa, dándoles el plus de poder conocerlos de manera individual.

Alles (2012) plantea que todas las organizaciones van a requerir de sus líderes ciertas capacidades, que son las ya mencionadas competencias, para lograr atravesar todo tipo de situaciones que se presentan en una organización. La autora plantea como punto central a remarcar en un líder, es que fomente la colaboración, la creatividad y la innovación dentro de la organización en la que se encuentra inmerso. Remarca que al término liderazgo se le puede sumar para enriquecerlo otros conceptos, como ser:

-Liderar con el ejemplo, que es un modelo de conducción personal consecuente con la ética, donde quien la lleva adelante tiene la capacidad de promover la creatividad y la innovación en un ambiente de trabajo con buen clima, motivando al mismo tiempo a los colaboradores a cumplir con los objetivos planteados con un sentido real de pertenencia y compromiso con la organización.

-Liderazgo ejecutivo o líder de líderes, es el talento para dirigir a un equipo o grupo de trabajo pudiendo comunicar la visión de la organización desde una perspectiva moral y formal que lo definen para el puesto, creando un clima de compromiso, transmitiendo entusiasmo a la hora de guiar el grupo.

-Liderazgo para el cambio, siendo este último la capacidad para generar novedades y poder transformar cambios en oportunidades de mejora, comunicando su visión estratégica para transformarla en deseable, generando compromiso y motivación en toda la organización.

7. 8. La transformación tecnológica en el ámbito laboral: entrevistas virtuales y su impacto en la selección de personal

Díaz (2013) plantea que los desarrollos tecnológicos en el ámbito de trabajo se han acentuado en los últimos años, facilitando la remotización del trabajo gracias a la revolución científico-tecnológica, la informática y la telemática creando TIC (tecnologías de la información y la comunicación). Se trata no sólo de una nueva forma de trabajo que es flexible y global, sino también de una nueva forma de organización, que atiende las complejidades de las relaciones laborales (personas-espacio-tiempo).

Es importante destacar que la forma de trabajo de la consultora en la cual realice las prácticas, se basa en el uso de TIC para la realización de las entrevistas en profundidad. Para Sardi (2021) son conocidas como entrevistas virtuales o remotas que se utilizan en el proceso de selección de personal, siendo una alternativa eficaz que reemplazó a la tradicional modalidad de entrevista cara a cara. En el caso puntual de la consultora, se empezó a implementar a raíz del COVID19, siendo clave para las organizaciones a raíz de la crisis sanitaria, quedando como permanente dicha modalidad, ya que no solo cuenta con ventajas como el ahorro de tiempo y dinero, sino que además el alcance que esta tiene acorta y acerca la brecha para los trabajadores que quieren acceder a una entrevista, sin necesidad de trasladarse largas distancias. Esto es posible gracias a que ciertas empresas con un enfoque de selección más actual permitieron cambios en la modalidad de la entrevista virtual, para que se adaptasen a las necesidades del candidato, demostrando alta efectividad en el proceso. En cuanto al rol que desempeña un selector, la autora remarca que el mismo debe estar instruido en las herramientas tecnológicas, poseer destrezas de interacción virtual, escucha activa y empatía, administración del tiempo, habilidades comunicacionales, flexibilidad y adaptabilidad, entre otras. Para llevar a cabo dicha tarea, se pueden encontrar diversidad de software para la realización de las entrevistas como: Hangouts, Zoom, WebEx, teléfono de línea, Meet (Google), Google+, Teams Platform (Microsoft) y G Suite (google) siendo la elegida por consultora el Meet.

8. Modalidad de trabajo

Para poder dar cuenta de la modalidad de trabajo que se utilizara en este escrito, y con el fin de poder plasmar y aprovechar la experiencia vivida en la práctica, es pertinente mencionar a Jara (2011) en cuanto a la sistematización de experiencias, ya que, no solo hace referencia a la clasificación y ordenamiento de datos que se recogen de la experiencia, sino que también plantea que quien realice la práctica pueda tener un pensamiento crítico acerca de la experiencia vivida durante la misma. Esas experiencias para el autor, son procesos complejos que se ven atravesados por aspectos históricos y sociales, que son dinámicos y que están en permanente cambio y movimiento donde es imposible que no intervengan factores como la subjetividad de quien está inmerso en el proceso

Para el autor, es fundamental poder tener una disposición a nivel personal para poder aprender de la propia práctica, para que nos muestre el camino y nos hable por sí sola, pudiendo descartar lo que no nos resulte relevante y siempre teniendo capacidad de síntesis y análisis personal. El autor realiza una distinción entre la sistematización como “la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas” (Jara, 1994,p.4) y la sistematización como “productora de conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora” (Jara, 1994,p.4).

Es por tal motivo que el registro de campo es tomado como base para la sistematización de experiencias y como punto de partida para la modalidad de trabajo ya que permiten un “proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos”. (Jara, 2010, p. 69).

Entonces para la realización de esta práctica el escrito se nutre del registro de campo, que brindara información exacta tanto de la experiencia como así también de los sentimientos y emociones que fueron surgiendo a lo largo del proceso de práctica profesional supervisadas. Los registros están fundamentados en la participación en entrevistas de profundidad en el marco de procesos de selección de personal, en las cuales, he participado en forma activa, tanto como observador participante, realizando preguntas al entrevistado o en la toma de test psicométricos, así como también observador no participante, es decir, con una escucha activa para luego aportar mis puntos de vista tanto para las referentes como así también volcarlos en mis registros. A esto

se suman conversaciones informales con las distintas licenciadas referidas a la práctica desarrollada.

Al servicio de mi tema he escogido el proceso de selección de personal correspondiente a cubrir distintos puestos jerárquicos de nivel gerencial en todos los casos y a solicitud de diversas empresas productivas de Argentina. Para la misma se tomarán como análisis 3 entrevistas realizadas a postulantes idóneos para cubrir dichos puestos. Si bien los mismos son de distinto índole operativo, el análisis se realiza en una entrevista para cada puesto ya que el trabajo se encuentra orientado al proceso en sí y no al puesto específicamente.

Para la sistematización de la experiencia, los diversos datos recogidos en el proceso de práctica, serán integrados y comparados con el objetivo de observar semejanzas y diferencias entre los mismos, para lograr una mejor interpretación de la información recopilada en las diversas instancias. Es decir, se integrarán los datos recabados mediante la entrevista en profundidad y el registro de campo utilizados en cada instancia para así poder cotejar los datos y sacar conclusiones correspondientes con el eje planteado.

9. Análisis de la Experiencia

9.1. Recuperación del proceso vivido

Se puede decir, que mi primer contacto con las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) fue a finales de 2022. Se da en el marco de una invitación a los estudiantes que aspirásemos a realizar las prácticas profesionales el próximo año a unirnos de manera virtual a una reunión de presentación de docentes y contextos que formarían parte de las prácticas para 2023, dicha reunión se llevó a cabo en la UCC (sede Trejo). En ese momento solo me interese por conocer cuáles eran las opciones, ya que el año académico había sido largo, con mucha carga horaria y lo único que quería era poder rendir todas las materias para poder empezar mi quinto año sin deber nada y poder realizar mis prácticas sin ninguna limitante.

En la primera clase de la materia PPS en marzo del corriente 2023, se presentaron los contextos de las prácticas y las instituciones adheridas a cada uno de ellos, además de los requisitos para poder formar parte. Durante la semana siguiente, nos llegó la información formal sobre los diferentes contextos con sus respectivos protocolos, es en ese momento cuando conozco y analizo en detalle en que se basa cada práctica y cuáles serían las actividades específicas a realizar en cada institución. A su vez, dentro del reglamento nos pedían escoger tres opciones en orden de prioridades. También se solicitaba que de manera formal se realizara una carta de presentación en la que diéramos cuenta de quiénes éramos y el porqué de nuestras elecciones, además de explicitar por que debían elegirnos para formar parte de la Institución escogida.

Dentro de mis opciones, se encontraba el contexto laboral organizacional, con una institución de recursos humanos y el contexto clínico con una institución privada. Por lo que consideraba a ambas opciones como excelentes para realizar mis prácticas profesionales supervisadas. Las entrevistas también fueron a mediados de marzo del 2023 en la facultad (sede Trejo).

A la semana siguiente de las entrevistas, nos informan que estudiante había quedado en cada Institución. Podría decirse que mi incorporación a la práctica comienza a la distancia, ya que me encontraba de viaje cuando una compañera me avisó que había quedado seleccionada para la práctica en el contexto laboral y específicamente en la institución a la cual me interesaba incorporarme, y si bien, no había sido mi primera elección, sentí mucho entusiasmo por tratarse de algo que siempre me resulto interesante y desafiante ya que no había participado en contextos

similares anteriormente. Acto seguido me puse a buscar información acerca de la institución y de sus referentes, como para poder ir conociendo un poco más acerca del perfil de la misma a fin de hacerles preguntas en el primer encuentro que me permitieran un mayor entendimiento de los requerimientos de la gestión que debía llevar a cabo. El primer contacto que da inicio a las prácticas fue por parte de nuestra tutora docente, quien me escribe para informarme sobre la primera reunión inicial con las referentes de la institución. El encuentro fue de manera virtual y participamos las dos alumnas que quedamos seleccionadas, nuestra docente a cargo y ambas socias referentes de la consultora. En la reunión, todo se desarrolló de manera natural, en primer lugar, nuestra profesora hizo una presentación sobre quiénes éramos nosotras, luego ambas referentes hicieron lo mismo agregando a que se dedicaban cada una y lugar que ocupaban dentro de la empresa. A lo largo de la reunión se mostraron muy abiertas y empáticas, preguntándonos cuales eran nuestras expectativas con respecto a la práctica y que si teníamos alguna pregunta no dudásemos en hacerla, ya que era la mejor forma de conocerlas y que nos conozcan. Esta apertura, me dio lugar a preguntarles cual era específicamente el tipo de trabajo que hacían, como se conformaba el equipo de trabajo y cuál era la dinámica del mismo. Ambas referentes de manera cordial fueron despejando todas las dudas, con risas y chistes entre ellas a lo largo de toda la reunión, situación que me llevo a percibir que en la consultora se manejaba un buen clima laboral. Nos despedimos con la idea hacer un grupo de whatsapp para mantenernos en contacto y empezar a planificar las tareas. Me quede con una sensación de tranquilidad por saber que había tomado una decisión correcta al elegir esta práctica.

Una vez generada la vía de comunicación entre nosotras, las referentes nos asignaron como primera tarea investigar como reclutar a estudiantes avanzados de Ing. Industrial, ya que ellas no tenían acceso a registros de estudiantes. Para esta primera etapa, consultamos si podíamos trabajar con mi compañera en equipo, ya que pensamos que entre las dos se podrían generar más ideas, además les consultamos cuales debían ser las características de los postulantes al puesto. Una vez que nos brindaron la información, nos pusimos a pensar como darle forma al pedido, resultando como idea armar un *flyer* para ser difundido entre los estudiantes de la UCC. Como extra al pedido me acerque hasta el campus de la UCC para recabar información sobre las bolsas de trabajo disponibles y así poder generar un puente entre la UCC y la consultora de la cual estoy formando parte. Cuando les comenté a las referentes sobre dicha gestión, me agradecieron la idea y me felicitaron por el compromiso asumido por lo que sentí mucha satisfacción.

Ya con una comunicación más fluida, nos solicitaron comenzar a estudiar “El test de Zulliger” (el mismo es un test proyectivo y se utiliza para observar la personalidad de las personas) algo que debo reconocer me genero cierta ansiedad ya que es un test que no habíamos visto nunca en la universidad, pero una vez que lo leí pude darme cuenta que es el test de Roschard (que si lo estudiamos) aunque simplificado, situación que me dejo tranquila, ya que tenía un conocimiento cabal del mismo, sumado a que me gustan los test proyectivos.

El medio de comunicación entre nosotras y las referentes fluyo continuamente vía mensajes, aunque manifestaron que querían conocernos personalmente y presentarnos al equipo completo. Razón por la cual, organizaron una reunión presencial con todo el equipo, resultando amena y agradable, incitándonos todo el tiempo a realizarles preguntas y dudas que nos hayan surgido hasta el momento. Fueron cuatro horas de intercambios en las cuales me sentí muy cómoda, ratificando lo que había notado del clima laboral de la primera reunión con las referentes. En la misma reunión, nos comentan que la semana próxima comenzaban con la toma de entrevistas para cubrir puestos de asesor comercial para una importante empresa prestadora de salud y que íbamos a dividirnos con mi compañera para acompañarlas como observadoras así nos empezábamos a familiarizar con el proceso de toma de entrevistas; la emoción que sentí fue muy grande, ya que al fin me estaba por meter de lleno en la operatoria de la empresa.

Como no terminaba de entender la dinámica entre las referentes, es decir, como se dividían las tareas, les pedí si me podían explicar; fue así como pude comprender que cada una manejaba ciertas empresas en las cuales habían generado el primer contacto. También termine de entender que el rol de la consultora es ser puente entre los recursos humanos de las empresas que solicitan y los postulantes, es decir, la empresa en cuestión hace la búsqueda y primera entrevista y la consultora “CV” es la que termina de definir (con la toma de entrevistas más los test que cree pertinentes) por medio de la confección de un informe final si el postulante es apto o no para cubrir el puesto solicitado. Vale aclarar, que trabajan con varias empresas de las cuales tres de ellas son marcas muy reconocidas y que si bien, la manera de entrevistar es la misma en todos los casos en cuanto a la estructura, la toma de los test difiere en una empresa específicamente que solicita que los mismos sean psicométricos para todos los postulantes, con el agregado que los resultados de los mismos deben ser superior a lo que se estipula como término medio, ya que espera que sus empleados se distingan en inteligencia independientemente de los cargos jerárquicos razón por la cual me llevo a focalizar más mi atención en estos tipos de perfiles.

La dinámica que maneje hasta que finalice las prácticas en mediados de octubre, se basó en participar de diversas tomas de entrevistas tanto con las referentes como con las otras psicólogas que forman parte de equipo. Como modalidad de toma, las entrevistas se llevan a cabo en una hora de ejecución, de los cuales los primeros 45 minutos se basan en una conversación (en profundidad) donde se le pregunta al postulante sobre su vida laboral (actual, anterior) su vida personal (con quien convive, gustos, hobbies, etc.) y sus expectativas futuras, a fin de poder ir armando un perfil que se termina de completar con los 15 minutos restantes de toma del test “Z”(personalidad) y el test “Del animal, Levy” (dibujo de un animal con una historia del mismo, para observar los impulsos y motivaciones). Si los postulantes son para aplicar en la empresa mencionada anteriormente, se le suma el test psicométrico “Domino” (mide la inteligencia) en cuyo caso se suma una hora más de entrevista y suele estar a cargo de un colaborador/apoyo, que previa capacitación realice de manera individual.

Lo positivo de estas experiencias, fue que gradualmente me permitieron participar de manera más activa durante las entrevistas, pudiendo realizar preguntas y participando además en la toma de test. Situación que me motivo a profundizar mi capacitación al respecto dado el grado de responsabilidad que me delegaron, trabajando para poder llegar a liderar futuras entrevistas, como así también encontrar mi propio estilo en lo que refiere a la toma de las mismas.

Desde que comencé a describir mis primeras experiencias hasta ahora, puedo decir que todas mis expectativas en cuanto a crecimiento personal han ido en aumento. No solo a raíz de que pude liderar entrevistas, sino también la responsabilidad de elaborar diversos informes de los postulantes a los cuales pude entrevistar.

Es así, que gracias a la confianza que fueron depositando en mí, es que fui afinando mi escucha y mis percepciones para lograr identificar qué era lo que me llamaba la atención en cuanto a la realización de entrevistas en profundidad, descubriendo que poco a poco y de manera artesanal fui encontrando mi propio estilo. Lo apasionante de las entrevistas en profundidad es justamente poder ahondar en la vida de las personas de manera empática e ir armando una historia de vida que va teniendo cada vez más sentido con la realización de las otras técnicas, como por ejemplo test proyectivos y psicométricos, donde a través de convergencias y divergencias pude ir completando las primeras hipótesis sobre la persona entrevistada.

Como pude aclarar al comienzo de este trabajo, dada la gran diversidad de empresas para las cuales la consultora presta servicios, pude ir conociendo diversos puestos a ser cubiertos,

pasando por vendedores, administrativos, diseñadores, empaquetadores hasta llegar a los puestos de liderazgo que llamaron mi atención no solo porque el cometido es tener gente a cargo, sino también por el nivel de complejidad que requiere la entrevista respecto de los otros puestos. Es decir, que el entrevistador debe tener pericia y ser cauteloso a la hora de indagar en la profundidad de la vida profesional como personal de la persona que se tiene en frente, sin generar juicios de valor, ni llegar a incomodar al entrevistado.

Siento que mis expectativas se fueron cumpliendo con creces a lo largo de estos meses y en este momento donde la práctica ha llegado a su fin, puedo decir que reafirmo mi elección en cuanto a la práctica elegida en el contexto Organizacional Laboral.

9.2. Análisis y síntesis de la experiencia

Es importante señalar y remarcar, que las prácticas profesionales supervisadas llevadas a cabo en una consultora privada de la ciudad de Córdoba en el año 2023, fueron enteramente de manera virtual. Las mismas, no presentaron ningún tipo de inconvenientes a la hora de realizarlas, ya que como plantea Díaz (2013) los desarrollos tecnológicos en el ámbito de trabajo se han acentuado en los últimos años, facilitando la remotización del trabajo, que terminan de asentarse luego de la pandemia COVID19. De esta manera, un nuevo escenario quedo establecido, afectando elementos de suma importancia para la sociedad en la cual estamos inmersos. Estos medios informáticos, de los cuales hago mención, posibilitan estructurar y generar nuevos escenarios para la representación de dinámicas de encuentros, que permiten generar interacciones similares a los encuentros cara a cara, que de esta manera se llevan a cabo para salvar las distancias territoriales (nacionales, como internacionales) a su vez, permiten metodologías de despliegue gráfico, como son la posibilidad de poder compartir pantalla sin perder el contacto con el entrevistado y poder guiarlo por ejemplo con las técnicas proyectivas como el test de Zulliger, el test del dibujo del animal. Como se menciona en la perspectiva teórica, Gómez Vélez (2016) manifiesta que en toda organización se deben tener procesos asertivos en este mundo globalizado para llegar al objetivo de la organización para alcanzar el éxito.

En el presente apartado, teniendo en consideración el eje de sistematización propuesto y a partir de los postulados teóricos desarrollados en la perspectiva teórica y de los registros obtenidos

de la práctica profesional supervisada, se realizará una articulación teórico-práctica para analizar e interpretar las experiencias que allí tuvieron lugar, todo ello a los fines de dar respuesta a los objetivos planteados. En otras palabras, pondré a dialogar la experiencia de campo obtenida a partir de las prácticas profesionales supervisadas, con el marco teórico que he elegido para dar sustento a mi trabajo y con ello obtener una comprensión profunda y crítica de lo vivenciado, intentando dar respuesta a los múltiples interrogantes que se me fueron presentando.

Para precisar la información obtenida, he seleccionado diversas estrategias en las cuales las profesionales psicólogas, con las cuales me fui formando en la práctica profesional supervisada llevaron adelante las entrevistas con el *expertise* que caracteriza a cada una, ya que las mismas, se encuentran formadas para poder comprender tanto las necesidades de las empresas contratantes, como así también comprender las vicisitudes por las que atraviesa la conducta humana. Como manifiestan Silva, Marín y Baldeón (2018) para que las personas puedan desarrollar sus competencias dentro de una organización, deben estar dirigidos por profesionales que trabajen de forma estratégica, siendo la Psicología Organizacional Laboral una de las ciencias que más impacto ha generado en lo referido a la gestión de personas. Estas herramientas serán valiosas bases, las cuales serán puntos de referencia que permitirán caracterizar y abordar la manera de llevar adelante una entrevista en profundidad para lograr el objetivo planteado, que es poder cotejar el grado de ajuste del entrevistado al puesto de liderazgo solicitado.

Para dar comienzo con dicha articulación y a modo de una mejor organización de los temas tratados, he dividido la misma en cuatro apartados. En los mismos planteo, en primer lugar, poder analizar la entrevista en profundidad llevada a cabo por las licenciadas en psicología que se encargan de la selección de personal, es decir, explicar y demostrar empíricamente que se busca con una entrevista en profundidad y cómo la abordan para llevarla adelante; en segundo lugar, es mi intención, poder describir las características de la entrevista en profundidad utilizada en los procesos de selección de personal para puestos de liderazgo, es decir, qué técnicas son las que se utilizan para dicho fin; en tercer lugar, identificar y describir competencias laborales y psicológicas detectadas en los postulantes mediante la entrevista en profundidad, es decir, que áreas de la vida personal y laboral se tienen en cuenta y en qué competencias se basan para obtener el perfil idóneo para ocupar el puesto de liderazgo, con análisis de las entrevistas escogidas para tal fin, de los cuales fui participante y por último en cuarto lugar, poder identificar los alcances y limitaciones presentes en la entrevista en profundidad para determinar el perfil idóneo para cubrir el puesto de

liderazgo solicitado, desde mi propia perspectiva según el atravesamiento de la práctica y basada a su vez, en las voces de las propias profesionales que llevan adelante las entrevistas en profundidad.

Por lo tanto, para poder llevar adelante el análisis correspondiente a la temática escogida, es que pondré a dialogar tres entrevistas, que he seleccionado como casos empíricos para obtener perfiles idóneos para ocupar puestos de liderazgos, de las varias en las que he participado. A su vez, también considero fundamental, el aporte de otras entrevistas en las cuales he participado, ya que, de esa manera, se puede ejemplificar con mayor claridad los ejemplos en cada apartado propuesto. Ya que considero, que, si solo tomara para todo el análisis solamente las tres entrevistas seleccionadas para demostrar empíricamente todo el proceso de selección de personal, estaría cometiendo la imprudencia de omitir datos cruciales a la hora de mi análisis.

A continuación, se presentan los casos en los que pude presenciar y participar en mi recorrido por las prácticas profesionales llevadas a cabo de abril a octubre del año 2023 en una consultora privada de la ciudad de Córdoba. A modo de salvaguardar la privacidad de cada entrevistado y entrevistador, es que he utilizado para cada caso nombres de fantasía.

Caso 1: Ignacio, se postula para cubrir el puesto de gerente general de una empresa dedicada a la producción y comercialización de insumos para la nutrición y salud animal, en provincia de Buenos Aires.

Caso 2: Javier, se postula para cubrir el puesto de subgerente de flota para una empresa de electricidad del área privada de la ciudad de Mendoza.

Caso 3: Álvaro, se presenta para cubrir el puesto de supervisor y coordinador para una importante empresa molinera en la ciudad de Rosario.

El propósito de las presentes entrevistas es demostrar empíricamente cómo se lleva a cabo una entrevista, es decir, su estructura, las preguntas pertinentes, y cómo, tanto el entrevistador como el entrevistado, contribuyen a la formación de un perfil que permite evaluar si el candidato posee las aptitudes necesarias para ocupar puestos de liderazgo. Esto implica analizar las respuestas del entrevistado para determinar su idoneidad para el rol requerido.

Cabe mencionar nuevamente, que las entrevistas fueron realizadas de manera virtual en su totalidad.

9.2.1. Entrevista en profundidad: Análisis de su desarrollo

9.2.1.1. La entrevista en profundidad: Estrategias, perfiles y dinámicas en la selección de persona a cubrir puestos.

Este apartado refleja la importancia de la entrevista en profundidad, las estrategias para llevarla a cabo, los perfiles necesarios para el entrevistador, la relevancia de la psicología en el proceso de selección, y la evolución del rol del observador participante en el contexto de las entrevistas para puestos de liderazgo.

Según sostiene Ansorena Cao (2007) el proceso de entrevista en profundidad se inicia después de que el postulante ha pasado por etapas previas de selección, generalmente dos entrevistas llevadas a cabo por la empresa interesada en incorporar nuevos recursos. Las mismas suelen consistir en la recepción del currículum, donde se da un primer acercamiento con el postulante y una segunda donde es el área de recursos humanos quienes se ponen en contacto con el postulante, para demostrar interés en su perfil laboral. De la cual, aquellos candidatos que poseen las cualidades y requisitos más adecuados para el puesto son posteriormente remitidos a la consultora, donde la misma actúa como proveedor externo, es decir, brindan el servicio específico de la toma de entrevista en profundidad con su posterior informe. A partir de este punto, los profesionales de la consultora, en el caso de la consultora en la cual lleve adelante mis prácticas, licenciadas en psicología (en su totalidad) llevan a cabo una entrevista de exploración en profundidad, en la cual, al finalizar la misma, se incluye la toma de test (test de Levy y Z) con el objetivo final de formar una imagen mental detallada del candidato y cotejar los datos recabados. Esta imagen debe ser estructurada y completa, permitiendo así realizar un análisis exhaustivo y delinear los puntos fuertes y limitantes del postulante. En mi experiencia pude participar de variadas búsquedas para diversos puestos, entre ellos de liderazgo con mi TIF lo indica, en las cuales pude ir apreciando la diversidad de formas en que la gente vive y piensa “(...) Personalmente siento que es un poco egocéntrico y que hace mucha referencia a sí mismo y que tiene buen manejo de las relaciones. Me llevaba a cuestionarme si realmente es así o quiere demostrar eso.” (Registro nº22, 26/06/2023).

Gracias a la experiencia adquirida en las prácticas en la consultora, es que, pude observar y comprender la metodología empleada para llevar adelante una entrevista. Del mismo modo Folgueiras (2017) va a decir que la entrevista laboral es una técnica de recogida de información, que tiene como objetivo obtener información sobre experiencias, opiniones de las personas de manera personalizada y de forma oral, en la cual participan al menos dos personas que generan entre ambas una interacción en torno a una temática, en la cual mantienen un rol determinado, de entrevistado y el de entrevistador “(...) Se le pregunta por sus trabajos anteriores, refiere que trabajó en Venezuela en la producción de petróleo y en Argentina nueve meses en una empresa x como gerente de planta.”(Registro n°22, 26/06/2023).

Del mismo modo, como manifiesta Vela Peón (2007) la entrevista en profundidad, es un dispositivo controlado donde interactúan personas que son quienes participan activamente en un intercambio recíproco “(...) Se le pregunta por qué desea hacer el cambio, nos comunica que justo en este momento él no se quería cambiar ya que le habían asignado a un nuevo puesto (...) por ser una empresa grande hay burocracias que generan muchos desgastes en los trabajadores” (Registro n°28, 30/06/2023). Esto me llevo a confirmar a lo largo de las entrevistas, lo que autores como Vela Peón (2001) refieren en cuanto a que la entrevista es una situación conformada con el fin único de que el entrevistado pueda expresarse a través de la conversación sobre ciertos aspectos de su vida, tanto pasadas como actuales, así como también aspiraciones futuras. Por lo tanto, puedo hacer mención a una de las entrevistas de las cuales forme parte “(...) Se le pregunta de dónde viene, responde que es de Coronel Suárez, un pueblo cercano a Bahía Blanca, que vive ahí con su mamá, su padrastro y tiene a sus tíos y abuelos, que ahora vive en Salto, está sin pareja. (Registro n° 26, 28/06/2023).

Por otra parte, para ofrecer una claridad conceptual con respecto a los tipos de entrevistas que existen según su fin buscado, Vela Peón (2007) realiza una discriminación señalando a las llamadas cuantitativas en las cuales las preguntas suelen ser más cerradas, que mantienen un mismo formato, donde los datos son analizados asignando un valor numérico a las respuestas de los participantes según la predicción o repetición de los hechos sociales, y por otro lado, se encuentran las llamadas cualitativas, las cuales ponen todo el foco en la mirada que los protagonistas tienen acerca del contexto en los cuales están inmersos, por lo tanto, se requiere una interacción más personal con el sujeto entrevistado, permitiendo obtener una lectura de lo social de cada individuo particular, a través de cómo estos expresan sus deseos, pensamientos, es decir,

como se expresan en el lenguaje (verbal, no verbal) esto hablará de sus interacciones e integración social como se puede apreciar en el siguiente extracto “(...) Se le pregunta si fue responsable de personas, dice que sí, que le pidieron a él para que sea mediador entre los trabajadores para nivelar los estándares de formación, su función era capacitar y filtrar (...) cuestiones en inglés que la gente no comprendía por no tener acceso al idioma” (Registro n° 37, 14/07/2023). Es por tal motivo, que mi análisis al igual que las entrevistas en profundidad de las cuales participe a lo largo de mi práctica profesional supervisada, están basadas en la entrevista cualitativa. Esta información, me permitió ir armando un esquema mental y escrito del perfil de cada candidato para identificar perfiles idóneos para cubrir puestos determinados “(...) Se le pregunta que le ha salido bien hasta el momento y dice que lo que le sale bien es armar equipos de trabajo ya que le gusta explicar cómo se hacen las cosas. Le gusta sentirse parte de un equipo de trabajo y que la gente pueda aprender de él” (Registro n° 22, 26/06/2023). Este candidato claramente dejó en mí una sensación “Personalmente siento que es un poco egocéntrico y que hace mucha referencia a sí mismo y que tiene buen manejo de las relaciones. Me llevaba a cuestionarme si realmente es así o quiere demostrar eso” (Registro n° 22, 26/06/2023) caso que pude diferenciar del siguiente “Se le pregunta cómo definiría su estilo de liderazgo y dice que es una persona que es muy carismática y que le gusta relacionarse con la gente, solucionar, conocer a las personas y tener un día a día para poder hablar y conocer a base de qué son las personas” (Registro n° 26, 28/06/2023). Estas primeras aproximaciones son las que me permitieron ir formando hipótesis, las cuales fui contrastando a lo largo de las entrevistas, ya que el objetivo específico de las mismas fue recabar información más amplia sobre los candidatos, conociendo en profundidad a la persona, sus características, sus necesidades e intereses; además de explorar la trayectoria profesional y personal, verificando nuevamente las competencias conductuales específicas requeridas para el puesto “Se le pregunta que dé referencias de la petrolera en sus primeros inicios” (Registro n° 22, 26/06/2023). Como último objetivo, el mismo autor sostiene, que se debe poder explorar en mayor profundidad el área motivacional del candidato “Se le pregunta cómo conoce a la empresa x y dice que ha investigado y lo que más le gusta es la estabilidad laboral que lo considera como algo óptimo” (Registro n° 22, 26/06/2023) otro ejemplo en él se grafica claramente “¿Cómo le gustaría que sea el nuevo trabajo y qué valora? Valora mucho la relación con los jefes, cómo abordar una situación, el clima laboral, el tiempo, los feriados (Registro n° 26, 28/06/2023).

9.2.2 Áreas de exploración en la entrevista

En cuanto a cómo se llevan adelante las áreas de exploración, Vela Peón (2007) sostiene que deben sucederse en orden progresivo, es decir, que vayan de los datos más objetivos (que son los que generan menos tensión en los entrevistados y por ende menos defensas) hasta llegar a los que se consideran los más sensibles, que muchas veces generan que los entrevistados se cierren, volviendo a la exploración y a la entrevista más forzada. Entonces, el orden correcto de llevar adelante una entrevista en profundidad según el autor, se plantearía de la siguiente manera: historia educativa; historia profesional y experiencia; historia personal y familiar; red social interna y externa; situación económica; intereses, motivaciones y preferencias; habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo; disponibilidad y características personales y estado físico. De todas las mencionadas no necesariamente deben estar presentes todas, esto va a depender del profesional que lleve adelante la entrevista y del puesto a cubrir.

Entonces, cómo se abordó en la perspectiva teórica y gracias al proceso llevado a cabo y vivido en mis prácticas profesionales supervisadas, puedo afirmar que la entrevista en profundidad es aquella en la cual se va construyendo una dinámica a través de las respuestas de la persona entrevistada para ocupar el puesto (en este caso cubrir un puesto de liderazgo) y quien lleva adelante las mismas. Para lo cual, considero fundamental que el psicólogo esté atento al tipo de respuestas, y desde ahí con la pericia de la práctica y la artesanía personal de cada psicólogo, este pueda dar un orden no solo a la entrevista sino también al discurso de quien desea obtener el puesto vacante. En relación a esto he tenido la oportunidad de participar de entrevistas con candidatos que se describen a sí mismos como pragmáticos, que no muestran sensibilidad hacia las situaciones y se comparan con un robot, aunque los mismos postulantes mencionan en la misma entrevista haber experimentado una experiencia frustrante con una colega de ventas que se angustiaba por problemas con el idioma, lo que lo obligaba a intervenir en su labor (Registro n°37, 14/07/2023). En otro caso, durante una entrevista, con la licenciada X, le preguntamos a un postulante con que personas le era difícil trabajar, respondiendo que con personas que tienen bajo nivel educativo, ya que se encuentran en desventaja para comprender las tareas que les son solicitadas; por lo que se infiere que este tipo de perfil denota poca empatía con el otro (Registro n°33, 13/07/2023).

Por ello, tal como se mencionó anteriormente, si el entrevistador no está atento durante la entrevista, es probable que se generen malentendidos, ya que en varias ocasiones en las que he participado, he observado cómo el propio candidato toma el control de la entrevista. Por ejemplo, cuando se le preguntaba sobre sus expectativas laborales, uno de los postulantes desvió la conversación hacia experiencias personales (Registro nº37, 14/07/2023) y en otro caso por ser yo la practicante la postulante comenzó a interrumpirme mientras le hacía las preguntas de rigor. Es por tal motivo, que es fundamental que el especialista tenga sensibilidad, empatía y conocimiento en la percepción social, es decir, que posea la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprendiendo los sentimientos que van aflorando a lo largo del encuentro para que sirva de guía y acompañamiento en la entrevista. El elemento buscado, como señalan Izcara Palacios y Andrade Rubio (2003) es que el entrevistador pueda officiar de guía para que el entrevistado no se desvíe del objetivo planteado, contemplando a su vez la singularidad de la experiencia vital de cada uno de los postulantes “(...) Melina le pregunta si tiene algo que quiera decirnos aparte de esto y si no, le va a hacer unas preguntas de rutina (...) si padece alguna patología, si pasó por algunos duelos hace algún tiempo, si consume algo o si tuvo alguna mudanza relativamente hace poco tiempo” (Registro nº25, 28/06/2023).

Por otra parte, en este tipo de entrevista, como bien pude observar, no existen respuestas absolutas, ya que todo depende con qué fin se realice la misma. En el caso que me compete, como son los perfiles idóneos para ocupar puestos de liderazgo, la mayoría de los candidatos no presentaba obstáculos ni resistencia en esta instancia “(...) Se le pregunta ¿Por qué se considera una persona apta? Responde porque tiene evidencias de que lo que hacía estaba bien, es decir, el demuestra con hechos sus resultados” (Registro nº22, 26/06/2023) la misma puede ser debido a que los postulantes ya habían participado en otras instancias laborales, o debido a los requerimientos intelectuales y sociales que necesitan para aplicar al puesto, también pudo deberse a que ellos mismos en sus posiciones laborales fueron los encargados de realizar entrevistas “(...) Tiene varias experiencias laborales en un recorrido de seis años” (Registro nº33, 13/07/2023).

En este sentido, como sostienen autores como Gómez Vélez (2016) es que en toda organización se hace necesario disponer de procesos asertivos para llevar adelante una selección laboral, siendo necesario conocer las habilidades presentes en los profesionales psicólogos encargados de dicha tarea. De esta manera puedo decir, que dadas las múltiples entrevistas en la que he participado a lo largo de mis prácticas, es que considero prioritario contar con un correcto

perfil de entrevistador profesional; casos concretos son las licenciadas con las cuales tuve el privilegio de participar y formarme “(...) Me gusta poder interactuar con otras psicólogas para conocer cómo se paran ante una entrevista y cómo es la estructura de cada una, como para tratar de ir delimitando mi propia forma de administrar una entrevista” (Registro n°25, 28/06/2023). Para lo cual, es fundamental y excluyente, que quienes lleven adelante estas entrevistas sean psicólogos matriculados con *expertise* en el área laboral “(...) contándonos el origen de la empresa, cómo se conocieron ambas referentes y cómo se fueron sumando el resto del equipo” (Registro n°8, 12/05/2023). Para la realización de tal tarea, siguiendo a los autores mencionados, se considera como condición que el profesional posea como base cuatro tipo de conocimientos, los mismos son: conocimientos sobre el puesto a cubrir “(...) Hoy temprano se comunicó la referente C2 para invitarme a participar de una entrevista para una nueva empresa (...) para lo cual me pidió que averiguara un poco de qué se trataba esta empresa”(Registro n°28, 30/06/2023) conocimientos sobre el trabajo en general; una amplia cultura general, para desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación, mediante conocimientos sólidos, completos y actualizados, conocimientos básicos de psicología; presentación personal, entre otros.

Basada en mi experiencia en la práctica, considero importante mencionar que, en la entrevista en profundidad, no necesariamente existe un observador participante, es decir que las entrevistas se realizan con un solo entrevistador y un solo entrevistado. Pero dependiendo de los casos, el mío era de practicante, me pude incorporar a las instancias con previa aceptación de quien iba a ser entrevistado “(...) ingrese a la reunión meet que estaba programada desde el viernes pasado, luego que el postulante diera la aceptación de que me sume a la entrevista” (Registro n°7, 08/05/2023) o también en los casos en que el entrevistador es principiante y necesita de la guía de un profesional con más experiencia, o porque simplemente el caso amerita que la entrevista se lleve a cabo por dos profesionales. En mi experiencia personal, en las primeras entrevistas en las cuales pude formar parte, mi lugar fue desde la observación participante en las primeras entrevistas, es decir, que la entrevista en sí misma, era llevada a cabo por la profesional psicóloga y al finalizar cada instancia, me incentivaba a que pudiera realizar una pregunta para ir entrando en confianza con las entrevistas y para que generará el contacto con los candidatos “(...) C1 me vuelve a dar lugar para hacer preguntas y esta vez me anime a dar mis primeros pasos” (Registro n°7, 08/05/2023). Es importante mencionar, que luego de varios meses de ejercitación y capacitación hacia mi persona, las referentes institucionales intercambiaron el rol conmigo, es

decir, que pasaron a ser ellas las observadoras participantes y yo era quien llevaba adelante las entrevistas “(...) La referente C1 me propuso dirigir la entrevista para ver cómo se desenvolvía” (Registro n°12, 22/05/2023).

9.2.3. Las características de la entrevista en profundidad

9.2.3.1. Proceso de selección en entrevistas en profundidad de manera remota:

Estrategias y pasos para llevar una correcta entrevista con un cierre exitoso

En este apartado, destaco la particularidad de las entrevistas remotas, las estrategias empleadas durante el proceso, así como la relevancia de un cierre respetuoso y positivo.

Como mis registros lo indican, en el caso de la consultora en la cual forme parte, las entrevistas fueron llevadas a cabo completamente de manera remota a través de la plataforma meet. Como sostiene Díaz (2013) los desarrollos tecnológicos en el ámbito de trabajo se han acentuado en los últimos años y según referencias de las propias licenciadas, comenzó con la pandemia COVID19 y se mantiene hasta la actualidad; dado que no solo permite que aspirantes de diversas regiones accedan de manera remota, sino que también estos se evitan el gasto de traslado hacia las oficinas donde habitualmente se efectuaban las entrevistas. En relación a esto he tenido la oportunidad de participar de entrevistas con candidatos que se encontraban en distintos puntos del país, como Mendoza, Santa Fe, Bs. As., incluso en otros países. Como sostiene Sardi (2021) las entrevistas virtuales o remotas en el proceso de selección de personal resulta una alternativa eficaz que reemplazo a la tradicional modalidad de entrevista cara a cara. Como ya se mencionó en el apartado anterior, el contacto de los posibles postulantes preseleccionados a cubrir los puestos, es brindado por la empresa que lleva adelante el reclutamiento; donde una vez obtenida la lista de posibles candidatos, estos son contactados vía whatsapp con una breve presentación y motivo del contacto para coordinar día y horario para la realización de la entrevista, donde también se aclara el tiempo que el mismo deberá tener disponible para la misma “(...) Florencia se conecta a la entrevista en el horario acordado” (Registro n°51, 11/08/2023).

Como plantean Espitia Poveda et al. (2020) la entrevista es un proceso lineal que implica etapas, pero con la flexibilidad necesaria para volver a etapas anteriores de ser requerida. Las entrevistas de las cuales forme parte, constaban de diversas instancias donde en los primeros cuarenta y cinco minutos (45') se comienza con la apertura, entendiendo como tal a la recepción formal del entrevistado, es decir, se conocen por primera vez ambas partes y es donde ambos tendrán la primera impresión uno del otro "(...) La entrevista duró 1 hora, de los cuales 45 minutos fueron la entrevista propiamente dicha donde X contó sobre su persona" (Registro nº7, 08/05/2023). En la consultora en la cual realicé mis prácticas profesionales, se comenzaba con lo que las licenciadas llamaban "romper el hielo" es decir, se pretendía desde el saludo inicial hacer sentir al entrevistado lo más cómodo posible y como menciona Santana Cárdenas (2007) lo que debe interesarle al psicólogo organizacional es el ajuste entre medio, los otros y el propio individuo; es por tal motivo que se comienza preguntando nombre o como prefieren ser llamados, además del lugar de residencia. Las referentes a modo de generar confianza remarcan de donde son "(...) C2 nos presenta y siempre hablando en plural le cuenta que estamos en Córdoba, que acá está nublado, se nota que está rompiendo el hielo. C cuenta que en su pueblo hace calor y se ríe" (Registro nº11, 19/05/2023). Todo este proceso de sociabilización es realizado, dado que en ocasiones los candidatos a cubrir puestos provienen de diversas regiones de Argentina, por lo que, el trato cordial genera acercamiento y confianza en los entrevistados "(...) Se llama Rubén Y, es peruano" (Registro nº21, 26/06/2023). Esta fase para Espitia Poveda et al. (2020) es la inicial, donde el psicólogo, a través de una cálida bienvenida y con una explicación concreta acerca del encuentro es el encargado de generar *rapport* y empatía para que el entrevistado pueda sentir confianza "(...) La candidata al puesto es Romina, yo me presento y para romper el hielo le pregunto cómo le fue con M en la entrevista, a la cual responde que muy bien (...)" (Registro nº13, 23/05/2023) entonces se puede decir que el *rapport* se llama a aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador, que cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, creando un clima de espontaneidad y confianza que lleva al entrevistado a comportarse de manera natural. Para lograr este cometido, hay comportamientos y actitudes como tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente. La finalidad de investigar esta área de la entrevista para Ansorena Cao (2007) es la de confirmar los datos anotados en la solicitud, en caso de búsquedas internas de empresas, como las brindadas por el propio postulante o las que figuran en sus

referencias (currículo vitae). Todo esto, a fin de evitar datos contradictorios o datos inexactos. Partiendo de los casos presentados para cubrir puestos de liderazgos, se observa que:

Caso 1: Ignacio, se presentó para cubrir un puesto de liderazgo como gerente general de una empresa dedicada a la producción y comercialización de insumos para la nutrición y salud animal. La misma tiene sede en provincia de Buenos Aires, el actualmente se encuentra trabajando y viviendo en Córdoba capital, trabajando para una importante industria automotriz de nivel internacional. En sus aspectos generales Ignacio demostró ser una persona muy correcta y dispuesta, tanto para unirse a la hora estipulada a la entrevista psicotécnica, como en el correr de la misma. Se observó una conducta atenta, dispuesta y receptiva, la misma fue demostrada a lo largo de la entrevista. Asimismo, posee un correcto uso del vocabulario, que favorece su comunicación, respondiendo de forma activa a las preguntas solicitadas, mostrando una mayor soltura en temas relacionados con su propio accionar dentro de la empresa. En cuanto a las consignas en general tuvo un buen desempeño, demostrando siempre una actitud auténtica y colaborativas (Registro n°28, 30/06/2023).

Caso 2: Javier, el puesto a cubrir subgerente de flota para una empresa de electricidad del área privada de la ciudad de Mendoza. Actualmente se encuentra residiendo en la localidad de Guaymallén, Mendoza. En sus aspectos generales demostró ser una persona con entera disposición y colaboración al ser convocado a la instancia de entrevista psicotécnica. Mantuvo una actitud deliberada, atenta, siendo muy comunicativo y con un favorable desenvolvimiento, pero manteniendo una expresividad direccionada en lo verbal y moderada en lo gestual. Su desempeño en la evaluación fue logrado, su respuesta ante consignas fue de certeza, no se ha observado abatimiento en él. Sus relatos son claros y explicativos. En el contacto interpersonal, impresiona como una persona gentil y accesible (Registro n°55, 11/08/2023)

Caso 3: Álvaro, puesto a cubrir supervisor y coordinador para una importante empresa molinera en la ciudad de Rosario. Álvaro es ingeniero Industrial, vive actualmente en la ciudad de Rosario. En su aspecto general, Álvaro fue muy dispuesto y puso empeño en la entrevista psicotécnica, habiéndose presentado puntualmente. Se caracterizó por una conducta atenta y abierta, de un estilo descontracturado y espontáneo. Mostró seguridad personal, no se observó nerviosismo o retraimiento en él. Su lenguaje fue sencillo, y sus relatos claros (Registro n°56, 11/08/2023).

Siguiendo a Espitia Poveda, et al. (2020) los autores marcan como segunda fase, que el entrevistador buscará recabar toda la información acerca del candidato mediante una conversación fluida, escucha activa, procurando ser asertivo en cuanto a los temas de conversación para no generar incomodidad en el postulante. Seguido a las presentaciones correspondientes, la entrevista se continua pidiendo a la persona que se describa a sí mismo, contando quién es “(...) Ante la pregunta de rigor de quien era, hizo un relato muy concreto diciendo su nombre, que era de Villa Dolores, contadora”(Registro nº14, 24/05/2023) autores como Izcara Palacios y Andrade Rubio (2003) afirman que es una manera de salir del protocolo formal de las primeras entrevistas en la cual básicamente lo que se hace es recabar la información vital y laboral del candidato. Por tal motivo, es que se debe dejar en claro, que la entrevista en profundidad lo que busca justamente es llegar a comprender la vida interna del sujeto, ahondar en lo profundo, en lo más íntimo de la personalidad, claro está que con los 45 minutos de la entrevista solo se va a llegar a conocer una porción de esa profundidad que se pretende, aunque como se mencionó anteriormente con la pericia del entrevistador se logra hacer una aproximación a esa profundidad; según mi propia experiencia en campo. Debido a esto, llama la atención que a lo largo de la práctica se ha observado, que en muchas oportunidades los entrevistados no terminan de comprender esta especie de amabilidad y confianza transmitida por el entrevistador, quedando a la defensiva o perplejos o por el contrario, muchas veces su actitud se mutaba en timidez, no sabiendo cómo responder o que responder al entrevistador, en relación a esto en una de las primeras entrevistas que lleve adelante pase por una situación en la cual al momento de preguntarle a la entrevistada que se presentara y que contara quien era “(...) F se sorprendió con mi pregunta se mostró molesta- es decir sentía que quería terminar la entrevista antes de empezar, sus movimientos, sus formas de expresarse todo me generaba la misma sensación (Registro nº12, 22/05/2023). Esta etapa, es lo que se llama desarrollo e implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado, ya que, es el momento en el cual se obtiene mayor cantidad de información. Esto es factible si el *rapport* está establecido y se genera un clima de confianza “(...) sentí que empezaba a manejar ella la entrevista- mi referente noto lo mismo, ya que continuó ella con las preguntas para no desviar el foco- “(Registro nº12, 22/05/2023).

Esto se puede evidenciar a través de las observaciones en las que participado a lo largo de las practicas, donde el entrevistador indaga con preguntas que no deben ser directas, cerradas,

ambiguas o amenazantes, como menciona Roble (2011) se parte de la creatividad por parte del entrevistador “(...) C2 le pide que nos cuente cómo supo de esta posibilidad de trabajo y que fue lo que más le interesó de la propuesta” (Registronº11, 19/05/2023). Como se ejemplifica las áreas abordadas son las referidas a cómo le llegó y que sabe de la propuesta, seguido se le solicita relatar cronológicamente su paso por las instituciones educativas, donde se indaga sobre cómo le resultó el paso por la institución, tanto en nivel de dificultad como adaptabilidad a la misma “(...) La referente iba asintiendo y le pidió que le contara cuál era la carrera, cuánto le faltaba para recibirse y cuando había empezado la misma” (Registronº11, 19/05/2023). Por consiguiente, como menciona Alles (2019) lo más fácil de detectar en un perfil son las habilidades, los conocimientos y las destrezas presentes en cada individuo; en cambio lo más difícil de evaluar o que se visibilice como primera impresión son los valores y las actitudes, los rasgos de la personalidad y el concepto de uno mismo. Es por tal motivo que se vuelve fundamental por parte de las psicólogas la pericia con que llevan a cabo la entrevista en profundidad, tratando mediante el buen ojo clínico y por medio de sutilezas dejar al descubierto ciertos aspectos del entrevistado tan necesarios a la hora de una selección de personal.

Por tal motivo, siguiendo con el orden de fases propuesto por Espitia Poveda et al. (2020) se puede agregar a modo de ampliación de esta segunda fase, la de continuar con el área escolar como lo propone Ansorena Cao (2007) donde se intenta efectuar una exploración del proceso de formación básica (completo, académica, postgrado) del candidato para poder valorar correctamente su preparación teórica, sus conocimientos y/o sus elementos diferenciadores, e inferir aspectos relevantes de su entorno educativo “(...) En cuanto a su formación académica, refiere que hizo una tecnicatura, después perito clasificador de granos, un posgrado en agro negocios y siempre intenta hacer algún curso una vez al año”(Registro nº25, 28/06/2023). Es decir, se trata de recoger y completar información correspondiente sobre la historia de aprendizaje del candidato a lo largo de toda su trayectoria educativa; donde no solo se toma la educación formal o reglada, sino también aquella que pudo adquirir por medios informales o no reglados. El objetivo del entrevistador al analizar esta área será el de poder dar cuenta que estos campos o áreas de conocimientos pueden estar relacionados de manera directa con el trabajo que desempeña la persona o, por el contrario, ser totalmente distantes de su actividad profesional actual; a esto ayudan preguntas como ¿Recuerdas algún hecho relevante de esa época, tanto escolar como familiar? ¿Qué recuerdas de tus notas? ¿Eran buenas, más que buenas o quizás un poco menos que

buenas? “(...) Se le pregunta si alguna vez reprobó algún examen y cuál fue el máximo que tuvo que presentarse y su respuesta fue que rindió tres veces la misma materia, que a veces se paraliza” (Registro nº19, 06/06/2023) también se les consulta si no terminó estudios: motivos, causas “(...) Cuenta que estudió profesorado de educación física pero que faltando un par de materias su novia quedó embarazada, situación por la cual decidió volverse y conseguir trabajo” (Registro nº16, 31/05/2023). Estos son tipos de ejemplos de preguntas que el autor menciona a modo de guía y que fueron utilizadas por parte de las psicólogas y por mí misma durante las entrevistas en profundidad realizadas.

En cuanto a las tres entrevistas seleccionadas para llevar a cabo el análisis, se observó, que, en cuanto al área escolar, el caso 1, manifestó haber estudiado 3 o 4 años de Ingeniería Mecánica en Buenos Aires y cuando se muda a Córdoba se pasó a Ingeniería Industrial en la UTN. Actualmente está en cuarto año, pero debido a su trabajo y todas las exigencias que éste requiere, no puede completar la carrera, que si bien aún se encuentra cursando la carrera llevándola al día y avanzando con materias de los últimos años (Registro nº28, 30/06/2023).

En cuanto al caso 2, referido al área escolar, manifestó ser Ingeniero Industrial, recibido de la Universidad de Mendoza, también refiere haber cursado 4 años de Ingeniería Electrónica en la UTN (Registro nº56, 11/08/2023).

El caso 3, referido al área escolar, manifestó que estudió y se recibió de Ingeniero Industrial, mitad de la carrera en Universidad Nacional de Rosario y la otra parte, en universidad privada (Registro nº56, 11/08/2023).

A su vez, Ansorena Cao (2007) propone poder explicitar las primeras experiencias laborales, periodos, tipo de rubro, el puesto ocupado, el motivo de no continuar, las relaciones establecidas, como así también situaciones que le hayan resultado bien y no (...)” nos contaste un poco de toda tu vida, ahora explícanos los puestos que estuviste de trabajo” (Registro nº27, 29/06/2023). Es en esta área, donde se realiza una exploración de la evolución profesional y la experiencia presente y acumulada por el candidato, permitiendo estimar la relación entre las aptitudes y la práctica adquirida en trabajos anteriores con la actual, sumadas a las posibilidades futuras del candidato. Se trata de un área en la cual debe aportar información valiosa sobre el candidato, en cuanto a aptitud mental, conducta moral, motivación, estabilidad, madurez (...)” Se le pregunta acerca de la experiencia laboral, refiere que trabaja hace nueve años en una reconocida fábrica de alfajores con 200 personas (Registro nº39, 19/07/2023). A su vez, es importante valorar

cómo obtuvo sus trabajos anteriores (si los ha tenido) o cómo ha cambiado de puesto (por propia iniciativa o pasivamente) “C2 le pregunta si tuvo otros trabajos” (Registro nº11, 19/05/2023). También se toma en cuenta qué fue lo que más le gustó de sus puestos anteriores, eso dirá mucho acerca de su motivación, estabilidad, madurez y sociabilidad. Las preguntas para el autor, se basan en un análisis de la situación actual ¿Cuál es tu trabajo actual? ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene? ¿Cómo te sientes? ¿Qué perspectivas ofrece? ¿Has tenido algún indicio de tus necesidades de desarrollo? y también del tipo de empleo deseado ¿Cómo ves tu futuro en la organización? ¿En qué época has disfrutado más profesionalmente? ¿Cuáles han sido tus peores momentos en la vida profesional? ¿Cómo estás, cómo te sientes en tu puesto actual?

En el caso 1, en lo referido al área ocupacional, “actualmente lo han asignado a un nuevo puesto, ingeniero de producción y procesos. Su ingreso a la planta fue en 2016, en 2017, aparece un nuevo jefe y lo invitan a coordinar un proyecto que se llama PFI, que son dos o tres proyectos juntos, pero en 2019 empezaron los problemas en la planta de argentina y le ofrecieron ir a Colombia para armar equipos allá y que al trabajar con gente de diferentes nacionalidades le hizo crecer un montón, siente que fue una experiencia increíble. En su trabajo manifiesta que se viven situaciones límites que cuestan, pero después es gratificante, también hace mención a que el trabajo es un calibre para saber cómo está hecha una persona, ya que al trabajar y relacionarse con una heterogeneidad de personas se pueden ver voluntades, dinámicas distintas, que pueden resultar exigentes y desgastantes, pero nuevamente manifiesta que es gratificante. En cuanto a trabajos anteriores, trabajo en empresa de recaudaciones de la ciudad de Córdoba y otra industria automotriz de la misma ciudad” (Registro nº28, 30/06/2023).

Por otro lado, el caso 2, actualmente se encuentra trabajando como jefe de mantenimiento operativo en una importante empresa vitivinícola de Mendoza, con 62 personas a cargo. Sus trabajos anteriores fueron en empresa internacional de alimentos también como jefe de mantenimiento; en empresa del estado de energía, como responsable de equipos y anteriormente como primera experiencia en empresa de control de plagas (Registro nº56, 11/08/2023).

Por último, el caso 3, en lo referido al área ocupacional “se puede ver en el perfil de Álvaro una amplia trayectoria, con vasta experiencia en el área de logística en mayor medida, también en el sector compras y en otras actividades en las cuales se ha desempeñado” (Registro nº56, 11/08/2023).

Como se ha mencionado a lo largo del escrito, cada licenciada tiene su propio estilo de entrevista, que se ve reflejado también en el tipo de intervención o pregunta efectuada. Dentro de este marco, Ansorena Cao (2007) sugiere dependiendo del puesto, indagar sobre relaciones con sus superiores o subalternos "(...) Se le pregunta si algún superior lo manda a realizar una actividad que él no le gusta tanto, que si eso lo desmotiva, responde "le gusta cumplir con lo que le piden"(Registro n°33, 13/07/2023) "(...) Se le pregunta si alguna vez en su historia laboral pudo detectar algo que le hubiera cambiado y habla que muchas veces él no tuvo los apoyos de sus supervisores como le hubiera gustado (Registro n°33, 13/07/2023) otras de las preguntas, como sugiere el mismo autor, se basa en si le resulta positiva o no la experiencia laboral "(...) Se le pregunta si viene siendo una linda experiencia y refiere que es un "tómalo o déjalo"(Registro n°28, 30/06/2023).

Continuando con el orden propuesto por Ansorena Cao (2007) pero manteniéndolas tres fases propuestas por Espitia Poveda et al. (2020) se encuentra el auto concepto, donde se detecta qué imagen tiene de sí mismo el postulante y de acuerdo con la información brindada es que se permite confrontar la coherencia que existe entre la descripción que da de sí mismo y los datos que se registran en el momento de la entrevista. En esta instancia, si se observa alguna discrepancia con el diagnóstico profesional, se vuelve sobre el área para indagar más en profundidad. Una de las preguntas suele ser ¿Contanos quien sos? ¿Qué expectativas tenés por ejemplo con conseguir el puesto?

Para el caso 1, el candidato manifiesta la idea de poder apostar a una nueva oportunidad laboral donde se le permita poder desplegar todas sus capacidades y conocimientos referidos al manejo técnico para lo cual se lo contrataría, enfocado en mejoras de proceso y ejecución de proyectos, ya que se considera como especialista en presupuesto y planificación, con conocimientos avanzados en soluciones de performance industrial. Al conocer la propuesta, se siente atraído ante la posibilidad de crecimiento y expansión profesional. Le gusta romper la dinámica y coordinar trabajos, además considera que, por ser una empresa nueva, a la cual se incorpora, le falta la visión técnica y considera que él le podría agregar valor. Manifestó que le interesa mucho el proyecto, ya que se siente capacitado como para poder hacer algo desde abajo sin que le estén poniendo trabas a cada acción que realiza (Registro n°28, 30/06/2023).

En cuanto al caso 2, el candidato dispone de seguridad y certeza personal para desenvolverse, no muestra ser una persona retraída (puede abordar nuevas experiencias con aplomo y expectativa). (Registro n°56, 11/08/2023).

En cuanto al caso 3, demuestra prestancia para aprender y adaptarse a nuevos espacios de trabajo. Posee auto confianza y certeza en su comportamiento; muestra ser una persona abierta a nuevas experiencias, que no se retrae. Cuenta con recursos para desplegar autonomía, no se muestra dependiente, y se basa en sus propios criterios. Existen ansiedades internas en él, pero que no resultan avasallantes (Registro n°56, 11/08/2023).

Otra de las instancias propuestas por Ansorena Cao (2007) para lograr una entrevista en profundidad más completa, consiste en indagar por el área familiar, donde se pretende realizar una exploración de la evolución personal y familiar del entrevistado, intentando identificar las influencias que han actuado en la persona durante su niñez y juventud, el tipo de constelación familiar anterior y actual, rigidez en la educación, el entorno social, el nivel socioeconómico, ya que éstos tienen que ver con el desarrollo de su carácter, motivación, intereses y rasgos de personalidad “(...) Se le pregunta por su vida personal y dice que vive con su esposa, que también es ingeniera industrial y que tiene un hijo de 22 años que hace programación y una hija mujer que vive con su mamá en República Dominicana (...)”(Registro n°22, 26/06/2023). Es por este motivo que el entrevistador se orienta hacia los efectos de las influencias ambientales y familiares sobre el desarrollo personal (ventajas-desventajas) ya que ayuda en la apreciación del crecimiento personal que ha tenido lugar desde los primeros años. Las preguntas sugeridas por el autor suelen ser las siguientes ¿Contanos de tu vida personal? ¿Con quién convives? profesión del padre, profesión de la madre, edad en que alcanzó la independencia económica, padres separados o divorciados, estado civil (profesión del cónyuge y puesto actual) hijos, sentimental, grupo de convivencia “(...) tengo un marido, pero sin papel desde hace 20 años, una hija que es médica, dos perros y un gato” (Registro n°27, 29/06/2023). Bajo la misma área, se incluye relación con pares de amigos y hobbies “(...) A su vez se le pregunta por el hobby y dice que es una persona que es muy competitiva, que ha competido desde chico en pádel, en tenis y que tiene que lidiar con eso, que da todo al máximo y también juega al fútbol y que vive con su pareja (Registro n°37, 17/97/2023) donde se trata de realizar una exploración de las actividades sociales más relevantes del postulante. Es decir, en esta área es donde se explora todo lo relacionado con la adaptación social y orientación de los intereses extra laborales y cuál es el impacto social y personal del

entrevistado. Como menciona Ansorena Cao (2007) lo más importante es poder evaluar la red de apoyo social que tiene el candidato, su representatividad y su credibilidad, en la cual se indaga sobre los intereses del postulante en su tiempo libre, qué actividades realiza, si son grupales o individuales, o si son del orden artístico o intelectual, etc. Como se ha observado a lo largo de todas las entrevistas en las que he participado, muchas veces el tipo de actividad que realice coincide con la personalidad descrita en la entrevista. Las preguntas en esta instancia son generalmente ¿qué otra cosa haces aparte de trabajar? ¿Qué le gusta hacer en tu tiempo libre?

Como se observa en el caso 1, en lo referido a su vida personal, se encuentra separado hace 5 años, vive solo y mantiene una relación a distancia, que, en caso de efectuarse la contratación, se mudaría con su pareja. Tiene grupos de amigos en Buenos Aires y también en Córdoba. En lo referido a hobbies/pasatiempos, no fue expansivo en su relato, pero cuando hablo de su vida personal, lo incluyo con comer asados con amigos y jugar al fútbol (Registro n°28, 30/06/2023).

Por otro lado, en el caso 2, en cuanto a su vida personal, se encuentra casado (su mujer es arquitecta del estado de Mendoza) y tiene dos hijos (de 5 y 8 años). Su grupo de amigos es de su deporte (natación) y padres del colegio de su hijo mayor. La parte de recreación es hobbies/pasatiempos, hace natación de toda la vida, dos o tres veces por semana (Registro n°56, 11/08/2023).

Por último, el caso 3, en el área personal, se encuentra en pareja, pero vive solo. Su grupo de amigos es el de toda su vida (barrio, colegio, facultad) incorporando a los compañeros de trabajo de los diferentes trabajos a lo largo de su vida. Su pasatiempo/hobby, es andar en bicicleta e ir al gimnasio (Registro n°56, 11/08/2023). Toda esta instancia es llevada a cabo, a los fines de brindar información crucial referido al perfil completo del entrevistado y no solo del área laboral, ya que es en la parte extra laboral donde se observa la esencia del individuo como menciona Roble (2011) hay que penetrar y comprender lo más profundo de su ser.

La última fase denominada final, es para Espitia Poveda et al. (2020) donde se recapitula, se organiza y se verifica la información. En la consultora en la cual forme parte, como última fase de la entrevista y a modo de cierre de la misma, se le solicita al entrevistado manifestar su interés por ingresar al puesto “(...) En cuanto a la pregunta, ¿por qué debería ser él el elegido para ocupar el puesto? Dice que tiene mucha experiencia y sobre todo en ventas que no se ve en otro puesto” (Registro n°31, 06/07/2023) “A la pregunta acerca de qué le puede aportar a la empresa, dice que conoce mucho todo lo referente al consumo masivo” (Registro n°33, 13/07/2023). Otra de las

preguntas que surgieron es que pueda mencionar sus fortalezas/virtudes “(...) como virtudes refiere ser un buen compañero de trabajo, tener carisma, no dar órdenes sino tener sentido común para la resolución de problemas”(Registro nº16, 31/05/2023) “Le pregunté por sus fortalezas, me respondió que le gusta ponerse en lugar de otro y siempre tener un plan de acción”(Registro nº12, 22/05/2023) y aspectos a mejorar “(...) En cuanto a sus defectos dice que no le gusta cuando se dirigen a él con falta de respeto o superioridad (...)”(Registro nº16, 31/05/2023) “A la pregunta de sus debilidades me responde que es muy ansiosa que como comercial todos se caracterizan por querer todo ya”(Registro nº16, 31/05/2023). En algunas de las entrevistas también se preguntó por metas futuras “(...) como se veía de acá a 5 años (...) se veía trabajando en lo suyo diseñando software con emprendimiento propio” (Registro nº11, 19/05/2023).

Como pude ir observando a lo largo de las prácticas y como plantea Folgueiras (2017) todas las preguntas desarrolladas y aportadas por los autores mencionados, permiten al entrevistador obtener información cualitativa, con el objetivo de comprender más que explicar el tipo de respuestas emocionales y subjetivas del entrevistado; que permiten identificar las competencias adquiridas por el entrevistado a lo largo de su vida.

Como síntesis de los pasos desarrollados en el proceso de entrevista en la consultora, se demuestra que la misma se llevó a cabo de manera completamente virtual mediante un proceso estructurado y organizado, las cuales incluyeron varias etapas como: 1- la apertura, la cual se inicia con la recepción del candidato, donde se indaga por el nombre, lugar de residencia y otros datos, buscando generar un clima cómodo y de confianza, dando lugar al *rapport* inicial; 2- el desarrollo, donde se busca obtener una conversación fluida mediante la cual, el entrevistado pueda describirse a sí mismo, profundice sobre su trayectoria educativa y laboral, así como también pueda dar fe de sus habilidades y experiencias; 3- las áreas abordadas, son las que se exploran la formación académica, experiencias laborales, relaciones laborales y principalmente se tiene en cuenta el auto concepto del candidato, también se toma en cuenta la situación familiar, hobbies y relaciones sociales; 4- la conclusión y verificación, es decir, que la entrevista concluye con una recapitulación de la información obtenida, donde se verifica que todos los datos sean los correctos y si queda alguna duda, dando por concluida la entrevista y agradeciendo al entrevistado por su predisposición. En resumen, la entrevista en la consultora siguió un proceso estructurado y

completo, que permitió obtener información relevante sobre los candidatos y evaluar su idoneidad para el puesto ofrecido.

9.2.4. Estrategias integradas de entrevistas y pruebas psicológicas para obtener informe final en consultoría laboral

Como se viene mencionando a lo largo de este escrito, el proceso de entrevista consta de una hora de duración, la cual se divide en la entrevista en profundidad propiamente dicha, cuya duración es de 45 minutos y los restantes 15 minutos están destinados a la toma de test proyectivos, cuya elección queda a criterio de cada psicólogo entrevistador; como me ha tocado observar a lo largo de mis prácticas, la mayoría de la licenciadas de la consultora utilizan el test del animal de Levy y el test Z (Zulliger). Por consiguiente, el objetivo es poder cotejar los registros tomados a lo largo de la entrevista con la información recabada de los test. Por consiguiente, una vez completado todo el proceso, anteriormente descrito, se procede a iniciar el cierre, dando a conocer al postulante que la entrevista está llegando a su fin. Es decir, es la tercera etapa planteada por Espitia Poveda et al. (2020) en la misma deben aclararse dudas, si existiesen, cerrando la entrevista con un agradecimiento por la predisposición, deseando que todo salga bien; esto a los fines de que el entrevistado se sienta más confiado sobre la instancia.

A su vez, en esta última etapa, como plantean Bahena, Astudillo y Trinidad (2018) es donde el psicólogo entrevistador realiza los informes dejando evidencia del resultado obtenido del entrevistado, que se unirán a los resultados de las pruebas psicométricas. Es decir, se analiza la confiabilidad, validez y autenticidad en cuanto a la estructura narrativa proporcionada por el candidato al puesto “(...) Una vez finalizada la entrevista ambas le agradecemos y nos quedamos reunidas para hablar sobre X” (Registro n°7, 08/05/2023). Siguiendo en la etapa final y como menciona Ansorena Cao (2007) el informe final que se da sobre los candidatos de un proceso de selección de personal, así como el proceso mismo, es un documento que generalmente solo ve el cliente, es por este motivo que es un instrumento de suma importancia y relevancia, ya que contiene información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización. Generalmente, el Informe de evaluación se completa

teniendo en cuenta que se reflejarán el nombre del candidato, sus datos personales y el nombre del puesto, así como los nombres de los diferentes evaluadores y entrevistadores que hayan intervenido en el proceso de selección.

9.2.5. Identificar y describir competencias laborales y psicológicas en los postulantes.

9.2.5.1. Perfil y competencias en la selección de líderes: Como enfocar la búsqueda desde la entrevista en profundidad

En el siguiente apartado se destaca la importancia de identificar competencias sociales, intelectuales, emocionales y laborales a través de la entrevista en profundidad para construir un perfil adecuado de candidatos a puestos de liderazgo. También se hace hincapié en la relevancia de evaluar áreas genéricas como la presentación oral, habilidades de comunicación, análisis de problemas y más, así como en las habilidades esenciales del líder, como la flexibilidad, el diagnóstico y la búsqueda de consenso.

Tal como se abordó en la perspectiva teórica, Sandoval et al. (2012) plantean que quienes trabajen en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, no solo deben tener conocimientos, sino también competencias (habilidades, destrezas, valores y actitudes) para hacer frente a los desafíos diarios.

Entonces, es importante señalar que es fundamental poder detectar lo que queda invisibilizado, para lo cual se utilizan ciertos parámetros a tomar en cuenta, que van a variar dependiendo de la búsqueda laboral y el puesto a cubrir. Alles (2005) tomo estos parámetros para realizar un manual dedicado a plasmar el interés particular de cada empresa solicitante en cuanto al puesto vacante que desea cubrir, es así que, con la autora como guía, la consultora en la cual lleve adelante mis prácticas profesionales se basaban a la hora de observar y evaluar a los candidatos.

Para llevar el proceso adelante, se vuelve fundamental y necesario reconocer a la motivación, como uno de los factores que van a incidir en el desempeño y bienestar de los trabajadores como mencionan Andrade, Chong y Cobo (2021) ya que sin este incentivo los trabajadores se vuelven desinteresados en su labor diaria “(...) hay situaciones límites que cuestan (...)” (Registro nº28, 30/06/2023).

En la misma línea de pensamientos Mertens (1996) se refiere a las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que se evalúan para la realización de una función específica en un puesto específico, que, en el caso de mi trabajo, hago foco en el liderazgo, pero sin dejar afuera otras entrevistas con valiosísimos datos empíricos. Como menciona el autor y por propia observación a lo largo de mi proceso de formación las prácticas profesionales, se puede decir que las búsquedas de conceptos se forman con dos facetas, la primera es la enumeración de los atributos de las personas que incluyen conocimientos, habilidades, comunicación, personalidad y actitudes y la segunda es la relación que se va a establecer entre esos atributos y el resultado o el desempeño requerido, para aumentar posibilidades de nuevos conocimientos y habilidades que lleven a la organización a un desempeño o resultado superior.

Continuando con el análisis y como se viene abordando a lo largo de la sistematización, la entrevista en profundidad, es considerada una herramienta eficaz y beneficiosa, a la hora de identificar las competencias laborales de los entrevistados, ya que aporta al entrevistador psicólogo una comprensión más certera sobre las cualidades, habilidades y capacidades presentes en los postulantes. Se puede decir, que cada entrevista presenta características distintivas, no solo por la diversidad de puestos jerárquicos a cubrir, sino, por la diversidad de personalidades encontradas en la toma de las mismas. Como plantea Alles (2005) es importante comprender la motivación humana para el logro de un objetivo, basado en un estímulo natural que da energía para elegir y orientar comportamientos. Para ello, fue importante poder identificar competencias en los postulantes a cubrir puestos de liderazgos en las tres entrevistas presentadas. Esto permite que cada caso sea único e irrepetible, quedando demostrada la singularidad de cada persona. A su vez, se pudo observar, que en cada proceso se tuvo que tener en cuenta las particularidades y necesidades cada vacante a cubrir, sumado a lo que la empresa espera de esa persona, teniendo en cuenta la propia cultura organizacional.

Entonces como se viene planteando, para Alles (2019) una de los puntos más importantes a tener en cuenta a la hora de analizar los perfiles de los postulantes, se basan en las competencias

sociales, las mismas, son aquellas con las que una persona cuenta para interrelacionarse de manera eficaz con el entorno en el cual está inmerso, en este caso el laboral. Una de sus características fundamentales, es la capacidad de poder transmitir de manera segura y clara, donde se describe la capacidad real de comunicación del candidato, así como las características del impacto inicial que produce y la primera reacción que genera en sus interlocutores. Los factores tomados en cuenta en la consultora a la hora del análisis del perfil, están basados en el diccionario de competencias de Alles (20019) en el que se describen como debe ser la presentación del candidato, es decir, la forma de presentarse, el cuidado personal, el aspecto físico, la fluidez en la reacción verbal, el acierto y originalidad de las expresiones verbales, precisión de su comunicación, corrección gramatical del lenguaje verbal, adecuación y expresividad de la comunicación no verbal y lenguaje corporal y sensación global que proyecta sobre los interlocutores.

A los fines de ejemplificar lo anteriormente descrito, se observó en el caso 1, “en el contacto y vinculación interpersonal que Ignacio demostró valiosas condiciones, generando empatía en el acercamiento y mostrándose en todo momento receptivo y colaborativo” (Registro nº28, 30/06/2023).

En cuanto al caso 2, “Javier se caracterizó por un estilo ameno, sencillo y accesible en el contacto interpersonal, con buen despliegue de su parte, resulto atento, dando espacio a su interlocutor. Genera relaciones de compañerismo, y participa de espacios de camaradería, desde su modo moderado, o sin ser especialmente extrovertido” (Registro nº56, 11/08/2023).

Por último, se observó en el caso 3, que “Álvaro fue muy dispuesto y puso empeño en la entrevista psicotécnica, habiéndose presentado puntualmente. Se caracterizó por una conducta atenta y abierta, de un estilo descontracturado y espontáneo. Mostró seguridad personal, no se observó nerviosismo o retraimiento en él. Su lenguaje fue sencillo, y sus relatos claros “(Registro nº56, 11/08/2023).

Otra de las competencias planteadas por Alles (2019) es la intelectual, estas son aquellas capacidades y habilidades cognitivas que los postulantes tienen para procesar información, analizarla, resolver problemas, tomar decisiones y generar soluciones de manera efectiva, donde se toma en cuenta el tipo y alcance del razonamiento y forma de trabajo cognitivo del candidato, especificando aspectos como el tipo de razonamiento (concreto/abstracto), capacidad de análisis numérico, rapidez de respuesta intelectual, capacidad de aprendizaje creatividad y pensamiento lateral.

Entonces se observó, en cuanto a capacidades y habilidades cognitivas en Ignacio, caso 1, que el mismo demostró cierta capacidad de abstracción, de proyección y de pensamiento más estratégico lo que le permite poder ver las cosas con una visión a futuro, evaluando todas las alternativas posibles ante de brindar una respuesta. Esto demuestra que, a la hora de involucrarse en un proyecto, logra tener una visión sistémica del mismo, pudiendo coordinar cambios y procedimientos. Sus limitantes podrían manifestarse a la hora de no poder tener la suficiente flexibilidad para adoptar otra visión diferente a la suya, pero dados sus atributos intelectuales no representaría un impedimento para trabajar (Registro n°28, 30/06/2023).

Por otro lado, en el caso 2, se observó que en Javier se reflejan auspiciosos o propicios recursos intelectuales, que se podrían estimar en un nivel superior a la media poblacional. Sus operaciones de razonamiento combinan análisis y síntesis, es decir que tiende a discriminar información, y también a combinarla, manteniendo buen nivel de calidad y elaboración en sus apreciaciones, en ambos tipos de operaciones (Registro n°56, 11/08/2023).

Por último, en el caso 3, se observó en Álvaro que las potencialidades intelectuales son altas y auspiciosas, siendo importante su capacidad analítica y de procesamiento de datos. También se observó inclinación a la innovación y a generar e impulsar mejoras. Genera ideas y propuestas nuevas, las pone a consideración, y las promueve. Existe orientación al cambio en él, y lo hace de un modo persistente y sostenido, no disruptivo. (Registro n°56, 11/08/2023).

Por otra parte, como menciona la misma autora, se encuentran las habilidades emocionales que son aquellas que regulan y mantienen la independencia emocional en diversos contextos, donde se persigue una apreciación global del tipo de persona de que estamos hablando y qué funcionamiento integrado sugiere la apreciación de toda la información disponible y qué tipos de hipótesis de funcionamiento se sugieren; en los cuales se toman en cuenta: la semblanza general del candidato, los principales rasgos de su funcionamiento personal, la forma en que afronta la relación social, la forma en que afronta la toma de posturas vitales frente a diversos temas, la forma en que se integra en los grupos sociales, la forma en que organiza sus creencias y mundo interno, su sistema emocional, sus motivaciones fundamentales y sus actitudes más destacables en cuanto a su entorno.

En cuanto a las habilidades emocionales, el candidato del caso 1, demostró madurez en el procesamiento de emociones, no se advirtieron indicadores de disfuncionalidades en su conducta que puedan desfavorecer su desempeño laboral. Su estilo de conducta fue precavido, premeditado,

cauteloso, no se trata de una persona efusiva en sus posturas o inestable en su ánimo. Acude a aspectos racionales para desenvolverse, y es más vale reservado al momento de manifestar sus emociones, siendo políticamente correcto, en todo momento (Registro n°28, 30/06/2023).

En el caso 2, en cuanto a las habilidades emocionales, los indicadores del candidato dieron cuenta de condiciones positivas de entendimiento y armónica en sus vínculos, no muestra ser una persona confrontativa. Plantea y da lugar a sus inquietudes y puntos de vista, de un modo sensato, criterioso y persistente. Sus rasgos personales lo ubican positivamente en circunstancias de trabajo en equipo, o sería una competencia desarrollada en su perfil (Registro n°56, 11/08/2023).

Por último, el caso 3 los indicadores de Álvaro dieron cuenta de una dinámica psíquica saludable y adaptativa, no se advirtieron trastornos afectivos en él. Se caracterizó por un talante animado, pero no efusivo, siendo genuino en su expresividad. Su estilo de conducta fue descomprimido, pero no expansivo ni impetuoso (Registro n°56, 11/08/2023).

Como refiere Alles (2019) en la última instancia, se encuentran las competencias individuales y las competencias laborales (que son clave de la empresa) ya que se encuentran en estrecha relación, dado que las empresas están formadas y conformadas por competencias individuales, las cuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades de cada individuo en forma singular y esto hace que la empresa sepa administrar tanto las competencias individuales como las futuras (potenciales) logrando un resultado unificado de esa unión, donde se describen los aspectos más sobresalientes del rendimiento esperado del candidato, sobre: tipos de situaciones en que será más eficaz, por ejemplo sus puntos fuertes, basados en tareas que prefiere para trabajar, áreas en las que necesitará más apoyo, expectativas que condicionarán su satisfacción organizacional, tipo de mando que requiere para un rendimiento motivado, tipo de mando que ejercerá sobre los colaboradores y áreas de riesgo en su desempeño; por otro lado sus puntos débiles, como ser las áreas en que requerirá más desarrollo; por último la posible evolución de su potencial personal, como puede ser aspectos a perfeccionar o posible evolución de la carrera.

El caso 1, en cuanto a las competencias individuales y las competencias laborales el candidato se caracterizó por ser muy responsable y comprometido con los proyectos laborales que se le asignaron, poniendo en juego su tenacidad, coraje e innovación al servicio de la empresa para lograr los objetivos esperados. Demuestra que puede llevar adelante un equipo de trabajo adaptándose a las vicisitudes del medio. Puede mostrarse un tanto rígido ante situaciones que

considera injustas. Respecto de la competencia trabajo en equipo, Ignacio dispone de valiosas condiciones. Su forma de relacionarse es llevadera. Es una persona activa con la tarea y el intercambio con otros, y dada su posición jerárquica busca siempre el perfeccionismo desde la realización de un buen desempeño. Valora el trabajo en equipo y cree en el *feedback* para lograrlo. Un aspecto que valora es la escucha activa que puedan brindarle sus futuros contratistas, donde desde su visión a innovar y progresar pueda demostrar que su incorporación a la empresa fue una decisión asertiva.

Principales Fortalezas en relación a la posición:

- Visión a futuro.
- Habilidades interpersonales, capacidad de empatizar y de acercamiento a los demás.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso, laboriosidad, involucramiento.
- Orden, prolijidad, calidad.
- Capacidad de abstracción, de proyección y de pensamiento estratégico.
- Expectativas y entusiasmo con la presente oportunidad.

Principales características a trabajar:

- Puede ser valioso que incorpore herramientas para la gestión de conflictos, o ejercite este aspecto. (Registro n°28, 30/06/2023).

En cuanto al caso 2, se observó que Javier pudo dar cuenta de una trayectoria laboral auspiciosa, de sostenido crecimiento en conocimientos y responsabilidades. También, demostró ambiciones de progreso profesional a futuro. La inclinación a la innovación se observó como una cualidad presente y valiosa en él, dado que tiende a pensar y ofrecer ideas de mejora y a ponerlas en práctica; generando y motorizando cambios en las operaciones. De forma recurrente en su historial, se observó que el candidato cuestiona lo que está haciendo para proponer innovaciones. Sus producciones reflejaron organización o prolijidad en tareas. Se amolda a espacios de trabajo estructurados, sin por ello ser rígido ni especialmente esquemático. En virtud de esto, la adhesión a procesos y el trabajo bajo procedimientos son condiciones desarrolladas y positivas de su perfil.

Principales Fortalezas en relación a la posición:

- Inclinación a la innovación. Generación de propuestas de mejora.
- Flexibilidad.
- Condiciones para la conducción de personas; generación de concordancia en los equipos.

- Habilidades para el contacto interpersonal.
- Persistencia, tolerancia y templanza.

Principales características a trabajar:

- Puede continuar profesionalizando en liderazgo, al enriquecerse con herramientas más conceptuales para la gestión de personas (Registro n°56, 11/08/2023).

Por último, el caso 3, se advirtió en Álvaro un estilo sencillo, franco y accesible en el contacto con su interlocutor, también algo informal. Con estos rasgos, le resulta fácil tomar contacto con los demás, y entablar relaciones interpersonales sin mayores dificultades. En empleos anteriores, su integración social fue fluida. Interactúa con los demás de un modo cercano, poniendo en juego capacidad de escucha, pero también pudiendo exponer sus puntos de vista. La competencia trabajo en equipo se observa cómo desarrollada y de resaltar en él, pone en juego su adaptabilidad, no muestra conductas de rigidez y confrontación (sus protocolos lo reflejaron de ese modo). El historial del candidato muestra que ha tenido crecimiento progresivo en funciones y responsabilidad, en sus empleos previos, y que se ha desempeñado en industrias y rubros diferentes. Se observa versatilidad y apertura en su perfil. Posee conocimientos y cierta experiencia en mantenimiento, pero no es el sector que más conoce. Posee experiencia en la coordinación de personas, y se advierten condiciones positivas en su perfil para ello, en el hecho de que posee habilidades para generar adhesión o para la llegada a otras personas. Sin embargo, hay margen de seguir desarrollando en Álvaro la competencia liderazgo, porque los momentos en que debe abordar personalidades más desafiantes no le son tan fines; tiende a no confrontar.

Principales Fortalezas en relación a la posición:

- Atributos intelectuales.
- Versatilidad en sus inquietudes e intereses.
- Inclinación a la innovación y generación de mejoras.
- Flexibilidad personal.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades para el acercamiento a las personas y para generar adhesión.

Principales características a trabajar:

- Hay margen de seguir desarrollando la competencia liderazgo, porque podría requerir enriquecer sus capacidades para la negociación o manejo de desacuerdos. (Registro n°56, 11/08/2023).

9.2.6. Las competencias clave para liderar con éxito: Un enfoque integral en la selección y desarrollo de líderes

Otro de los puntos claves que la consultora toma a la hora de llevar adelante una entrevista y que se engloba dentro de lo propone Alles (20019) a la hora de realizar los informes, son las conductas específicas que definen los criterios de competencias conductuales propuestos por Ansorena Cao (2007). Las mismas tienen como finalidad, como se viene mencionando a lo largo del trabajo, poder lograr un perfil más acertado del entrevistado a cubrir puestos de liderazgos.

-Presentación oral, se trata de la habilidad de comunicación interpersonal, de forma directa, cara a cara, unidireccional, con el fin de comunicar ideas, proyectos, información, planes, acciones; esto está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir “Mantuvo una actitud deliberada, atenta, siendo muy comunicativo o con un favorable desenvolvimiento (...)”(Registro nº56, 11/08/2023).

-Comunicación oral, es la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada (...)” posee un correcto uso del vocabulario, que favorece su comunicación (...)” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Comunicación escrita, es la capacidad de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensiva y expresiva, adaptando la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje “Las producciones de Ignacio reflejan una modalidad de trabajo prolija y ordenada (...)” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Análisis de problemas de la organización, es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad “(...) a la hora de involucrarse en un proyecto, logra tener una visión sistémica del mismo” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Comprensión de los problemas de la organización, es la habilidad para estar al día o al corriente de lo que es importante para la organización, siempre debe mantenerse informado, de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector, a la actividad “(...) Cuenta que le interesa la propuesta porque quiere entender la empresa desde adentro” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Análisis de los problemas de fuera de su organización, es la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) “(...) refiere que es un “tómalo o déjalo”, que hay situaciones límites que cuestan pero después es gratificante“(Registro nº28, 30/06/2023).

-Planificación y organización, está referida al trabajo y las actividades de terceras personas, donde el sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda “(...) le sorprendió que siendo una empresa tan chica y desde un pueblo tenga tanta visión “(Registro nº28, 30/06/2023).

-Delegación, se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada, alguna de sus tareas o funciones, entregando la información necesaria, además de trasladar la suficiencia para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea, también tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea.

-Control, es la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional “(...) Cuenta con condiciones de templanza aplomo para atravesar situaciones difíciles o adversas” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Desarrollo de sus subordinados, se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover

su valor profesional y su desarrollo “(...) le gusta romper la dinámica y coordinar trabajos sin ser jefe” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Sensibilidad, tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional motivacional que va percibiendo de sus colaboradores y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional “(...) En el contacto interpersonal, impresiona como una persona gentil y accesible” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Autoridad sobre individuos, se trata de una capacidad personal que tiene que ver, con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas, además de detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones,

-Autoridad sobre grupos, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles.

-Tenacidad, es la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización “(...) refiere que es un “tómalo o déjalo”, que hay situaciones límites que cuestan, pero después es gratificante” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Negociación, poder efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos “(...) aparece un nuevo jefe y lo invitan a coordinar un proyecto” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Vocación para el análisis, se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error “(...) justo en este momento él no se quería cambiar ya que le habían asignado a un nuevo puesto, pero refiere que hay situaciones, ciertos bloqueos de la empresa, que por ser una empresa grande hay burocracias que generan muchos desgastes en los trabajadores” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Sentido común, es la capacidad que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad “(...) los sindicatos gremiales siempre ponen trabas y no dejan que las personas hagan bien su trabajo” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Creatividad, se trata de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones problemas planteados u oportunidades de innovación, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones “(...) demuestra prestancia para aprender y adaptarse a nuevos espacios de trabajo” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Tomar riesgos, es la capacidad de soportar la incertidumbre y la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida. Lo que importa de esta habilidad es la capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida posible frente al significado, y la probabilidad de la ganancia posible, de forma racional y controlando los efectos emocionales que el riesgo conlleva “(...) Menciona que su trabajo actual le gusta pero que se ha vuelto muy administrativo y monótono en el último tramo, y entonces comenzó a buscar una nueva propuesta” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Decisión, es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras “(...) lo atrajo mucho por tratarse de un puesto que implica planificación y gestión, donde puede hacer acciones preventivas y proponer mejoras” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Conocimientos técnicos y profesionales, se trata de pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad, siendo capaz de contribuir a la formulación de la estrategia de la organización “(...) profesional con amplia trayectoria” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Energía, es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectada “(...) se ha desempeñado en funciones diferentes, y demuestra prestancia para aprender y adaptarse a nuevos espacios de trabajo” (Registro nº56, 11/08/2023).

-Apertura a otros intereses, ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando no se esté de acuerdo, es poder hacer lo que sea necesario para la empresa “(...) empezaron los problemas en la planta de argentina y le ofrecieron ir a Colombia para armar equipos allá” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Iniciativa, es buscar activamente oportunidades en el mercado, tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que conlleva “(...) el trabajo es un calibre para saber cómo está hecha una persona” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Tolerancia al estrés, es el seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad “(...) hay situaciones límites que cuestan, pero después es gratificante” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Adaptabilidad, se refiere a la flexibilidad en el comportamiento, en la transmisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto, se puede ser, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias “(...) trabaja con mucha gente de diferentes nacionalidades y que eso lo hizo crecer un montón, siente que es una experiencia increíble” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Independencia, consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso general “(...) por ser una empresa grande hay burocracias que generan muchos desgastes en los trabajadores” (Registro nº28, 30/06/2023).

-Motivación. Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional y a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales. Pondrá en juego, para lograr esta promoción, todos sus recursos y se interesará por el aprendizaje y las nuevas experiencias. No debe concederse a esta definición una connotación negativa ni asociarse con conductas destructivas o de competencia desleal con el resto de los miembros del equipo o del entorno de trabajo del sujeto “(...) por ser nueva le falta la visión técnica y considera que él le podría agregar valor a la empresa” (Registro nº28, 30/06/2023).

9.2.7. Un análisis integral de los candidatos y recomendaciones para el liderazgo efectivo en diversos contextos laborales

Como se menciona en la perspectiva teórica y tomando a Bonifaz Villar (2012) se considera el liderazgo al talento que inspira a otras personas de forma positiva, que favorecen las capacidades en el logro de los objetivos personales u organizacionales.

Por otra parte, Ansorena Cao (2007) sostiene que el liderazgo de personas se trata, de poder dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo, contando a su vez con la capacidad personal y habilidad de ser responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas que se establecen en la empresa; a su vez liderar, es la capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de recursos y medios tecnológicos, para capacitar y ejercer el seguimiento de sus trabajos; también una persona con capacidad de liderazgo, debe tener la habilidad para la fijación de objetivos con su seguimiento; capacidad para dar *feedback* y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados. Para ejercer el liderazgo Bonifaz Villar (2012) menciona que se necesitan herramientas, en primer lugar se encuentra la comunicación, donde se dan y reciben mensajes, ya que los líderes se basan en la comunicación para influenciar sobre sus colaboradores; la segunda herramienta es la motivación y *empowerment* (empoderamiento) referidos a los anhelos y sueños que impulsan a una persona a lograr sus objetivos; la tercera herramienta es la inteligencia emocional, el líder debe reconocer sus propias aptitudes emocionales, es decir, conciencia sobre uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y lo relacionado con los sentimientos, es decir la transmisión de las emociones a través de la sociabilidad; la última herramienta son las competencias que determinan el nivel de liderazgo personal, son a nivel individual y engloban el conjunto de capacidades o habilidades como la pro actividad, gestión, desarrollo y acción personal permitiendo ser capaz de auto conducirse para luego poder dirigir.

Analizando los casos, se observó que el candidato Ignacio, caso 1, cuenta con rasgos y condiciones acordes al puesto de responsable de Producción, Procesos y Control de Gestión industrial para la empresa. Por lo anterior, se lo considera Recomendable para desempeñarse en el mismo.

En el caso 2, el candidato Javier, se observó que cuenta con cualidades acordes a la coordinación de personas o liderazgo, ya que posee facilidades para el acercamiento y el diálogo, es inquieto al proponer ideas, pone empuje al proponer proyectos o lineamientos, y genera

adhesión en otras personas. En su trayectoria se observó que puede generar concordancia en los equipos. Puede continuar profesionalizándose, en este plano, al enriquecerse con herramientas más conceptuales para la gestión de personas.

Por último, se observó en Álvaro, caso 3, que posee experiencia en la coordinación de personas, y se advirtieron condiciones positivas en su perfil para ello, en el hecho de que posee habilidades para generar adhesión o para la llegada a otras personas. Sin embargo, se observó que hay margen de seguir desarrollando en Álvaro la competencia liderazgo, porque los momentos en que debe abordar personalidades más desafiantes no le son tan fines; tiende a no confrontar. Tomando en cuenta los distintos elementos relevados en el perfil de Álvaro se lo considera recomendable para cubrir el puesto coordinador de oficina técnica de mantenimiento (Planta Rosario). Demuestra auspiciosas capacidades para aprender y adaptarse a espacios nuevos de trabajo, si bien el sector Mantenimiento no es el que más conoce. Manifiesta interés y orientación por las funciones de gestión y planificación. Cuenta con relevantes habilidades sociales, puede continuar puliendo algunas cuestiones para el liderazgo.

Para concluir, se observó como menciona Alles (2002) que, en los puestos superiores, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea a desarrollar. Es por tal motivo, como manifiesta la autora, que se debe reafirmar que hace y que se espera de un líder, ya que el lugar de líder conlleva una serie de responsabilidades, que, de no quedar claro, afectará al desempeño organizacional.

En cuanto a los casos presentados se puede concluir que:

Caso 1 - Ignacio presento fortalezas notables en competencias como visión a futuro, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, compromiso, laboriosidad, y capacidad de abstracción. Sin embargo, se sugiere que pueda incorporar herramientas para la gestión de conflictos. En general, se considera recomendable para el puesto de responsable de producción, procesos y control de gestión industrial.

Caso 2 - Javier destacó por su inclinación a la innovación, flexibilidad, habilidades para la conducción de personas, habilidades para el contacto interpersonal, persistencia, tolerancia y templanza. Se recomienda que continúe profesionalizándose en liderazgo, enriqueciéndose con herramientas más conceptuales para la gestión de personas. En general, se le considera recomendable para el puesto de subgerente de flota en la empresa de electricidad. Se sugiere que pueda contar con cierto acompañamiento a la hora de atravesar presiones (al menos inicialmente)

o que se le vayan trasladando de forma progresiva. A su vez se sugirió como recomendaciones para el líder, que pueda contar con cierto acompañamiento a la hora de atravesar presiones (al menos inicialmente) o que se le vayan trasladando de forma progresiva. (Registro n°56, 11/08/2023).

Caso 3 - Álvaro mostro fortalezas en atributos intelectuales, versatilidad, inclinación a la innovación, flexibilidad personal, trabajo en equipo, y habilidades para el acercamiento a las personas. Aunque tiene habilidades de liderazgo, se sugiere seguir desarrollando la competencia de liderazgo, especialmente en situaciones desafiantes. En general, se le considera recomendable para el puesto de supervisor y coordinador en la empresa molinera.

Resumiendo, los tres candidatos presentan perfiles positivos y se consideran recomendables para los puestos específicos para los cuales fueron evaluados. Cada uno tiene habilidades y fortalezas particulares que se alinean con los requisitos de los cargos. Como se puede inferir, dado a que los informes finales fueron realizados por mí, es que, en virtud de los resultados y como recomendaciones generales, considero pertinente decir que: para Ignacio, caso 1 se sugiere trabajar en herramientas para la gestión de conflictos. En cuanto a Javier, caso 2 podría beneficiarse de una mayor profesionalización en liderazgo. Por último, Álvaro, caso 3, a pesar de mostrar habilidades de liderazgo, puede seguir desarrollando esta competencia, especialmente en situaciones desafiantes.

9.2.8. Alcances y limitaciones de la entrevista en profundidad a la hora de la selección de personal

9.2.8.1. Reflexiones sobre la entrevista en profundidad y su impacto en la selección de personal: Ventajas y desafíos en la era digital

Durante el tiempo que duro mi proceso de práctica profesional supervisada, pude observar y aprender en el proceso, como se lleva adelante una entrevista en profundidad para procesos de selección. Durante las mismas, surgieron interrogantes, autoafirmaciones y dudas.

Como se menciona en la perspectiva teórica y en la propia sistematización las TIC son una revolución científica-tecnológica que facilita la remotización del trabajo como plantea Díaz (2013) ya que son flexibles y globales siendo esto un alcance que permite atender las complejidades de las relaciones laborales (personas-espacio-tiempo) “El primer contacto con las referentes de la institución se realizó de manera virtual (...)” (Registro n°2, 21/04/2023). A su vez, como plantea Sardi (2021) las TIC son una alternativa eficaz que reemplazo a la tradicional modalidad de entrevista cara a cara, aquí la desventaja o el interrogante que surgió fue con esta falta de interacción frente a frente ¿la comunicación y el vínculo será igual? Caso concreto que llevo a formularme este interrogante fue que hasta las propias psicólogas que trabajan en el equipo de la consultora, solo se conocían de manera virtual y nunca antes habían tenido contacto después de la pandemia COVID19 (...)” Algo curioso es que entre ellas muchas del equipo tampoco se conocían personalmente, todo vínculo era virtual” (Registro n°8, 12/05/2023).

A raíz de este primer interrogante, es que enfoqué y agudice mis sentidos para atender a todos los gestos y respuestas del entrevistado, sin que nada escape del alcance de la cámara del *meet*; las preguntas que me surgieron en ese momento fueron ¿qué aspectos se deben tener en cuenta para realizar una entrevista a profundidad? Sardi (2021) menciona que el rol del entrevistador debe poseer destrezas de interacción virtual, escucha activa y empatía, administración del tiempo, habilidades comunicacionales, flexibilidad y adaptabilidad y estar instruido en las herramientas tecnológicas “(...) SENSACIONES: haberlo hecho bien y sentirme confiada, creo que tantos años de *rolplay* me ayudaron” (Registro n°7, 08/05/2023). Estas sensaciones aumentaron a medida que las prácticas se llevaron a cabo, ya que la escucha activa permitió que el oído focalizara lo importante en cada caso, así como también estar atenta en que preguntar, en qué momento y el tipo de respuesta obtenida. Es decir, la entrevista en profundidad va a tener alcance o va a ser ventajosa, si el entrevistador (con paciencia) puede adentrarse en la vida del otro, con preguntas abiertas, poniendo foco en comprender el por qué “(...) C1 para tomar un poco la entrevista le dice que todo muy claro, que como prefiere que la llamemos, ella responde Ani” (Registro n°14, 24/05/2023) como plantea Roble (2011) el entrevistador debe ir descifrando, penetrando y comprendiendo en el ser del entrevistado. No debe validar solo hipótesis, ya que, de ser así, caería en preguntas cerradas, ambiguas o amenazantes y esto como menciona el autor sería un limitante en la entrevista y no se generaría una conversación entre iguales, solo sería responder intereses de una parte “(...) al querer buscar o al menos empezar a buscar mi propio estilo me

mareo en el intento y siento que como me pasó la semana pasada, me tienen que auxiliar en el medio de una entrevista” (Registro nº14, 24/05/2023).

Otra de las preguntas que me surgió cómo practicante para el análisis del TIF fue ¿qué fin tiene la entrevista en el proceso de selección de personal? como ventajas pude descubrir, que en ella se integran las experiencias, subjetividades, sentimientos e interpretaciones de los entrevistados en cuanto a su vida íntima y social “(...) Menciona ser muy familiar y que la separación le repercutió tanto en su vida personal como laboral, situación que lo llevó a replantearse acerca de cómo era su vida y que quería para su futuro” (Registro nº7, 08/05/2023).

También surgió el interrogante de ¿cómo realizar una entrevista de selección de personal? ante lo cual, pude comprender que la entrevista de trabajo es una fase fundamental del proceso de selección y, por tanto, el objetivo es encontrar a la persona idónea para el puesto; es por tal motivo, que como ventaja se conoce al candidato, para lo cual es fundamental elegir métodos y técnicas adecuadas para poder llevar adelante el proceso de forma exitosa “(...) Con la referente pusimos en común que nos parecía el candidato llegando a conclusiones muy parecidas” (Registro nº11, 19/05/2023). Por otro lado, se puede mencionar como desventajas o limitaciones de la técnica, por ejemplo, al hecho de tratarse de una única entrevista, no siempre se puede afirmar con total seguridad que el material recogido durante la misma sea el esperado. Esto puede deberse a diversas aristas como se ha tratado en apartados anteriores, como ser, que se haya creado el *rapport* incorrecto “(...) La siguiente entrevista venía un poco complicada con el entrevistado, C me comenta que el viernes no le respondía y que ella tuvo que insistir para poder tener la entrevista hoy (...)” (Registro nº7, 08/05/2023, p.6) o también puede suceder que el entrevistado sea demasiado reservado para brindar información acerca de su vida laboral y personal respectivamente “(...) F se muestra un poco reticente en brindar información sobre su vida” (Registro nº7, 08/05/2023, p.6) o puede tratarse de que la persona no pueda manejar el estrés y ansiedad que la situación despierta “(...) En este momento, la ansiedad y desesperación le juega una mala pasada, ya que casi suplicaba que se le diera el puesto para vivir dignamente y no atender un kiosco a esa edad” (Registro nº7, 08/05/2023) o por tratarse de primeras entrevistas laborales, o por estar por primera vez frente a una cámara “(...) Cuenta que es la primera vez en su vida que realiza una video llamada y eso le genera un poco de nervios” (Registro nº16, 31/05/2023) o percances como mala señal de internet o cortes de luz “La candidata tuvo varios percances para poder realizar el test (se le cortó la luz(...))”(Registro nº11, 19/05/2023, p.15) estas situaciones se

identificaron a lo largo de práctica. Otro aspecto que llamó mi atención como desventaja de la técnica, fue que muchas de las narraciones que los postulantes cuentan, son difíciles de chequear y más tratándose de la última entrevista antes de ingresar al puesto, ya que se supone que toda la información está corroborada por la empresa que genera la búsqueda y reclutamiento de los postulantes a cubrir puestos específicos “(...) Se le pregunta cómo fueron los cambios laborales y dice que siempre se le fueron dando, que iba aprendiendo y cuando la persona del puesto se iba por alguna situación él lo ocupaba porque ya estaba al tanto de todo el sistema también después” (Registro nº22, 26/06/2023). Con esto quiero decir, a mi entender como futura profesional, que habría que cruzar más información con los profesionales que llevaron adelante las dos primeras entrevistas para cotejar entre todos las miradas con respecto al sujeto, pero entiendo que los tiempos y costos no siempre son los adecuados para llevar adelante este proceso “(...) Me llevaba a cuestionarme si realmente es así o quiere demostrar eso” “(...) Considero que Alcides no es una persona consistente, porque no puede dar cuenta de esto tanto el discurso como el TZ y el dominó. Entre las tres, No me parece que sea coherente lo que está diciendo. Es decir, quiere dar una imagen y un perfil que no es el suyo” (Registro nº22, 26/06/2023).

Es por todo lo expuesto anteriormente y gracias a la capacitación recibida por parte del equipo de profesionales de la consultora CV y luego de varios ateneos con las líderes del equipo pude establecer más claramente, las ventajas y desventajas de la entrevista en profundidad a la hora de llevar adelante la selección de personal:

Ventajas:

-Permite el contacto frente a frente con el candidato, es decir, que por más que el postulante se encuentre del otro lado de la pantalla, se logra esa conexión y atención, que permite vivir en el aquí y ahora, ya que es el mismo candidato fue quien busco generar un espacio de intimidad para poder realizar la entrevista sin interrupciones, por ejemplo entrevistas en las que forme parte, se observa por lo general que el postulante se encuentra solo en una habitación con auriculares y sin dejar de observar la pantalla.

-Permite la interacción directa con el candidato, es decir, como en el ejemplo anterior, el postulante sabe de antemano por los contactos previos (vía whatsapp) que esta no deja de ser una instancia de evaluación de su perfil para ocupar el puesto vacante, por lo que su concentración y atención deben estar en sintonía con la instancia.

-Se enfoca en el candidato como persona, es decir, como se explico en capítulos anteriores, está en una instancia donde se trata de indagar los aspectos más íntimos de la persona entrevistada “(...) responde que es una persona muy cálida, muy empática y resolutiva, que no le gustan los problemas, que busca generar resultados permanentemente” (Registro nº33, 13/07/2023).

-Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones, es decir, no solo se observa el tipo de respuesta dada, sino también, sus gestos, cambios de posturas, lo cual brinda un dato más al entrevistador a la hora de realizar una hipótesis “(...) se le preguntó por momentos en los que no la haya pasado tan bien y responde con dos situaciones (...)” (Registro nº12, 23/05/2023) “(...) Refiere que actualmente se siente cómodo en el puesto, pero no quiere achancharse, quiere buscar otro mercado” (Registro nº37, 14/07/2023).

-Exige entrenamiento del entrevistador, es decir que quien se encuentre al frente de la entrevista, debe haber recibido la capacitación previa, además debe cumplir con los pasos correspondientes a la entrevista en profundidad, además debe ser capaz de utilizar la plataforma con sus herramientas correspondientes, para que en el caso de que surjan imprevistos en la entrevista, sea capaz de dar solución a la misma.

-Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas, lo cual requiere que quien lleve adelante las entrevistas, tenga conocimientos de temas relacionados con las carreras, puestos o ciertas actividades, lográndolo mediante el estudio previo del perfil del solicitante al puesto; caso claro que puedo dar referencia cuando me toco participar en una entrevista en la consultora, en la cual no tenía conocimiento en que se basaba esa profesión, situación que me llevo a estudiar los perfiles de los candidatos antes de cada instancia. “(...) me pasaron los datos para comenzar a estudiar el perfil del postulante para ingreso a molinos C. Además de sus CV, me pasaron cual el puesto a cubrir” (Registro nº11, 19/05/2023).

Desventajas:

-Técnicas que puede resultar subjetiva o con gran margen de error y variación, ya que en muchas ocasiones en las que me toco participar en las entrevistas, el entrevistado tenía bien armado como presentarse y que decir durante la entrevista en profundidad, pero a la hora de pasar a los test, sus respuestas no eran concordantes con lo que había dicho durante la entrevista “(...) La poca capacidad de responder, como le pasó en el z, le costó dar respuestas” (Registro nº11, 19/05/2023).

-El candidato no siempre sale bien en la entrevista, es decir, que pudo estar afectado por instancias ajenas a su persona, como ser algún accidente doméstico, corte de luz, mala conexión.

-Las dificultades técnicas vinculadas a la señal de internet, es decir, como se observó en diferentes entrevistas en la consultora, se registraron casos en los cuales los candidatos no poseían internet, o computadora, ante lo cual tuvieron que movilizarse hacia la casa de algún conocido para poder tener la entrevista, en otro caso, debido a los cortes energéticos permanentes que se registran en el conurbano bonaerense, en el cual no hay aviso previo, ante dicha situación los entrevistados muchas veces no podían comunicarse para manifestar lo acontecido en el momento.

-Otra de las desventajas observadas durante las prácticas en la consultora, están vinculadas al desconocimiento de plataformas virtuales, por parte de quienes estaban en condición de realizar la entrevista, en la cual argumentaban que nunca habían utilizado una plataforma (por la edad, o simplemente por pertenecer a zonas alejadas de la urbanización) derivando muchas veces en nerviosismo frente a la cámara.

9.2.9. Características destacadas de la entrevista en profundidad: Perspectivas y experiencias en el campo laboral

Siguiendo a Vela Peón (2001) y según mi propia experiencia en campo, este tipo de entrevista en profundidad, se distingue por tres características que se destacan:

1- la unidad de análisis de su aplicación (individual vs. grupal) es decir, como pude observar a lo largo de las entrevistas y siguiendo al autor, se considera positivo que la entrevista sea de manera individual, ya que de esta manera el sujeto puede explayarse y resultar autentico si se encuentra solo en una entrevista; considerando como desventaja lo grupal, ya que solo unos pocos podrían tomar el papel protagónico y captar todas las miradas, dejando disminuido al resto.

2- su carácter holístico o en un solo acto, es decir, al ser una técnica de investigación cualitativa, como se menciona en el marco teórico, ya que además de ser una herramienta básica de la investigación social, han sido incluidas en el análisis organizacional, en la entrevista en profundidad sirve como diagnóstico, dado que no solo abarca conocimiento de la teoría, donde se encuentran las claves para descifrar las palabras, narraciones o comportamientos que recoge el entrevistador, sino que además, es una técnica de recolección de información que se va

construyendo con las observaciones y las palabras escritas o habladas de las personas, en la cual el entrevistador se centra en entender las perspectivas del entrevistado acerca de su vida y como este las manifiesta a través de su propio lenguaje “(...) G se muestra muy respetuoso y muy claro en su forma de hablar (...) tiene una hija de 12 años y está casado, que vive y trabaja en zona rural desde hace 7 años (...) como virtudes refiere ser un buen compañero de trabajo, tener carisma, no dar órdenes sino tener sentido común para la resolución de problemas (...) defectos dice que no le gusta cuando se dirigen a él con falta de respeto o superioridad “todos somos personas al fin de cuentas”, que antes reaccionaba y ahora opta por callar lo que considera injusticias o malos tratos “ (Registro nº16, 31/05/2023).

3- el grado de dirección-no dirección con que se desarrolla la entrevista, es decir, que no tiene un protocolo estructurado al cual atarse, por lo que el entrevistador puede resolver cuándo o cómo hacer determinadas preguntas para orientar al entrevistado a través de un clima propicio para llegar a cumplir los objetivos planteados “(...) La entrevista comienza preguntándole si él ya está trabajando y que el objetivo nuestra era conocer un poco más de su perfil” (Registro nº21, 26/06/2023).

A su vez, el autor plantea que la entrevista en profundidad posee como otra ventaja, la elaboración de los fundamentos operativos que estructuran la entrevista a través de procesos asertivos como son la interacción social, la recolección de datos y el registro de todo lo acontecido “(...) Una vez terminada la entrevista, nos ponemos con mi referente C1 y sacamos la siguiente conclusión (...)” (Registro nº21, 26/06/2023).

9.3. Apreciaciones personales sobre el proceso vivido

Al concluir mi análisis y haciendo una re lectura de mi propia experiencia, percibo que todo el proceso vivido ha contribuido significativamente a mi crecimiento profesional, logrando capitalizar aspectos tanto positivos como negativos durante todo el proceso. El hecho de participar activamente en diversas situaciones, en las cuales mi motivación por involucrarme y querer aprender siempre un poco más, me permitieron obtener una mayor seguridad y entereza a la hora de llevar adelante entrevistas, como así también, la confianza delegada en mí a la hora de la realización de test e informes de manera independiente, pero siempre con el acompañamiento

criterioso de las referentes. Sin embargo, también identifiqué aspectos que no resultaron como lo esperaba, como ser una de mis primeras entrevistas, donde entiendo que me adelanté en querer dirigirla y terminé siendo superada por la entrevistada, lo cual me dejó desconcertada. Afortunadamente, una de mis referentes intervino para resolver la situación.

De esta experiencia, aprendí la importancia de la paciencia, la escucha activa y la empatía en el proceso de entrevista, reconociendo que las palabras del entrevistado son clave para guiar la conversación hacia los resultados deseados, como así también el poder determinar si sus perfiles son aptos para el puesto.

Otra parte importante que pude reconocer a lo largo de las prácticas, es reflexionar sobre mis propias emociones, dado que en muchas situaciones me sentí identificada con el entrevistado, teniendo que hacer un gran trabajo para poder despegarme de esa situación y así lograr que mis propias vivencias no interfirieran en el análisis sobre el perfil presentado, o en otro caso en que sentí tristeza por un candidato que no cumplió con los requisitos en la entrevista (el mismo estaba pasando por una situación familiar de internación de su padre) y sentía que merecía la oportunidad de una segunda entrevista, situación que me llevo a conversarlo con mi referente, ante la cual expuse mis apreciaciones para el caso y gracias a esa intervención el postulante tuvo una segunda oportunidad, quedando finalmente para el puesto. Esto me hizo plantearme como juegan las emociones de las personas en situaciones estresantes, es decir, este postulante estaba entre cuidar en el hospital a su padre enfermo y realizar la entrevista para obtener un puesto de trabajo, tan necesario en estos tiempos.

Sin dudas, puedo decir que mi crecimiento personal ha ido en aumento desde mi primera intervención hasta las últimas, desarrollando habilidades que nunca pensé que tenía, tanto en el manejo de las herramientas virtuales como así también en mi escucha, que se ha ido afinando al punto tal de poder detectar lo importante e ir escribiendo al mismo tiempo lo relevante de cada entrevistado. A su vez, siento que la adquisición de conocimientos acerca del mundo del trabajo y sus relaciones han generado en mi persona un valor agregado, contribuyendo a mi crecimiento profesional y sobre todo personal, que sin dudas seguiré perfeccionando.

Para tratar de considerar posibles perspectivas alternativas, me pregunto cómo hubiera sido la experiencia si la modalidad virtual no estuviera instalada, es decir, como hubiera sido mi experiencia si las prácticas eran desarrolladas de manera presencial, como lo eran hasta antes de la pandemia COVID19. Las preguntas que se me suscitan son: la experiencia del encuentro cara a

cara presencial, me hubiera animado a preguntar y llevar adelante una entrevista, la lectura integral del candidato en vivo me hubiera dado más información acerca de su persona, es decir, con sus gestos y posturas. Creo que esta incertidumbre me pone a prueba para futuras entrevistas o trabajos. Sin embargo, considero que la metodología virtual llegó para quedarse como se menciona a lo largo del trabajo.

Tomo todo el recorrido de este proceso de formación como un gran crecimiento, siempre desafiándome a nuevos recorridos y oportunidades, con el objetivo de seguir creciendo, aprendiendo y mejorando.

Para concluir mi escrito, me gustaría agregar una cita de Viktor Frankl (2015) ya que creo firmemente que me representa en mi recorrido por este mundo.

“(…) todo ser humano posee la capacidad de cambiar en cada instante. Podemos predecir el futuro de un hombre (…) pero su personalidad es impredecible. La base de cualquier predicción viene conjugada por las condiciones biológicas, psicológicas o sociológicas. Sin embargo, uno de los rasgos principales de la existencia humana es, precisamente, la capacidad para elevarse por encima de esas condiciones y trascenderlas”. (p.156)

10. Conclusiones

10.1 Conclusiones finales

El propósito de este trabajo fue analizar la modalidad de entrevista en profundidad que en el marco de mi propia experiencia en la consultora en la cual desarrolle mis prácticas profesionales llevadas a cabo en una consultora de la ciudad de Córdoba desde abril del 2023 a octubre del mismo año, es utilizada en procesos de selección de personal. Para de esta manera poder responder a los objetivos planteados en este trabajo integrador final (TIF).

Como se detalla en el trabajo, la función que desarrollé en primera instancia como practicante fue la de observadora participante, para luego pasar al rol de entrevistadora, cuya función fue llevar adelante entrevistas con el fin de reclutar postulantes a ocupar puestos variados, en los cuales el de liderazgos fue el que llamó mi atención como para encarar el proyecto TIF del cual estoy concluyendo mi análisis.

Se puede decir, que la articulación teórico-práctica realizada en el contexto de las prácticas profesionales supervisadas para la selección de líderes a través de entrevistas en profundidad es fundamental para comprender las complejidades y desafíos de este proceso. Para lo cual, he articulado la experiencia obtenida durante las prácticas profesionales supervisadas con el marco teórico elegido para el estudio, buscando comprender las experiencias vividas en el campo laboral, especialmente en el ámbito de las entrevistas en profundidad para la selección de personal, con el objetivo de responder a los interrogantes planteados por mí en los objetivos.

A través del análisis de entrevistas en profundidad de las que he participado en mi experiencia de práctica y que tomo como fuente empírica para el análisis, he identificado la importancia de la interacción social, la recolección de datos y el registro de la información obtenida durante las mismas. En este sentido, he presentado tres casos representativos de entrevistas en profundidad para puestos de liderazgo en diferentes sectores industriales, ya que estos casos me han permitido observar cómo se estructuran las entrevistas, qué aspectos se tienen en cuenta y cómo se evalúa el ajuste del candidato al puesto requerido.

Asimismo, he destacado la necesidad de adaptarse al entorno virtual, aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación para llevar a cabo entrevistas eficaces y significativas, ya que, el proceso de entrevista en profundidad para la selección de personal en la consultora en la cual realicé mis prácticas, se realizó de manera remota a través de la plataforma

Meet, que aprovechando los avances tecnológicos que han sido especialmente enfatizados desde el inicio de la pandemia de COVID-19, destacando su papel en la creación de nuevos escenarios para la representación de dinámicas de encuentros y en la superación de barreras tanto geográficas como temporales en el proceso de selección de personal.

Por otra parte, se evidencia un conocimiento de la entrevista en profundidad para la selección de personal, que es respaldada tanto por la teoría como por mi propia experiencia práctica. Además, remarco la importancia de esta técnica como un medio para comprender la vida pasada, presente y futura del entrevistado, así como sus aspiraciones y motivaciones. A su vez, son necesarias habilidades específicas por parte del entrevistador, tales como sensibilidad, empatía y conocimiento del contexto laboral, además de mostrar cómo la entrevista evoluciona progresivamente desde datos objetivos hacia aspectos más sensibles, donde el entrevistador se adapta según las necesidades del caso y su propio nivel de experiencia. En conjunto, este análisis teórico-práctico ha contribuido a una comprensión más profunda y crítica de las entrevistas en profundidad como herramienta clave en la selección de personal para puestos de liderazgo

A la hora de las entrevistas en profundidad, se puede decir que, durante las mismas, se siguió un proceso estructurado que incluyó una fase inicial de "romper el hielo" para generar confianza entre el entrevistador y el entrevistado, también se priorizó la creación de un ambiente cómodo y relajado para facilitar la comunicación abierta y sincera, dedicando tiempo a conocer a cada candidato en profundidad, explorando aspectos como su formación académica, experiencia laboral, habilidades, valores, intereses personales y relaciones familiares. Del mismo modo, se puede mencionar que las entrevistas fueron llevadas a cabo de manera fluida, con preguntas abiertas que me permitieron comprender la vida del entrevistado en su totalidad. Para lo cual he prestado y me han enseñado a prestar especial atención a la coherencia entre la descripción que el candidato hace de sí mismo y los datos recabados durante la entrevista en profundidad. Para esto, es que se exploran áreas como la educación, la experiencia laboral, el autoconcepto, la familia, las relaciones sociales y los *hobbies* para obtener una imagen completa del perfil del entrevistado. Al final de cada entrevista, se ofrece al candidato la oportunidad de expresar su interés por el puesto, solicitando que identifique sus fortalezas, debilidades y metas futuras. Esto permite al entrevistador evaluar la idoneidad del candidato para el puesto y determinar su ajuste cultural con la empresa.

Además de la teoría presentada, es importante destacar que el proceso de selección de personal en la consultora implica una serie de etapas diseñadas para evaluar de manera integral a los candidatos, que van desde la entrevista en profundidad hasta la aplicación de pruebas psicológicas; siendo el objetivo de estas etapas, identificar el ajuste adecuado entre el postulante y el puesto de trabajo. En relación con esto, considero fundamental resaltar que la fase de cierre de la entrevista no solo implica una despedida formal, sino también la oportunidad de aclarar dudas y brindar al entrevistado una sensación de confianza en el proceso. Otra de las etapas importantes dentro del proceso de selección de personal, es la elaboración de informes finales, ya que contienen una fuente de datos acerca de los candidatos evaluados, siendo herramientas cruciales para la toma de decisiones informadas por parte de los clientes. En conjunto, estas prácticas garantizan un proceso de selección riguroso y objetivo, fundamental para el éxito tanto de los candidatos como de las empresas, ya que, en un entorno empresarial dinámico y competitivo, la selección de personal requiere no solo conocimientos, sino también habilidades y competencias específicas. Por lo cual, los candidatos deben estar preparados para enfrentar desafíos diarios que demanden habilidades, destrezas, valores y actitudes diversas. Es por esto que la entrevista en profundidad proporciona una comprensión más clara de las habilidades y capacidades de los candidatos, adaptándose a la diversidad de personalidades y puestos a cubrir.

Los casos presentados y analizados reflejaron la variedad de competencias individuales y laborales presentes en los candidatos. Ignacio, Javier y Álvaro exhibieron fortalezas en áreas como visión estratégica, trabajo en equipo, innovación y habilidades interpersonales. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la gestión de conflictos, el liderazgo y la negociación. Es por tal motivo, que en el proceso de selección de personal debe considerarse no solo los conocimientos técnicos, sino también las competencias y habilidades necesarias para el desempeño exitoso en un entorno laboral dinámico. Entonces, se puede decir según los análisis realizados, que los tres candidatos evaluados presentaron perfiles positivos y fueron recomendables para los puestos específicos para los cuales fueron evaluados. Cada uno mostró habilidades y fortalezas que se alinearon con los requisitos de los cargos. Es por esta razón, que se debe entender, que el liderazgo efectivo requiere un continuo desarrollo de competencias y habilidades, así como una comprensión clara de las responsabilidades y expectativas asociadas con el rol.

En cuanto a la utilización de las TICs, estas permiten la remotización del trabajo y facilitan la realización de entrevistas de manera virtual. La práctica me llevó a plantear interrogantes y reflexiones sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en este contexto laboral, así como la efectividad y los desafíos asociados a este método de selección. Esto implicó desarrollar y ejercitar habilidades de interacción virtual, escucha activa, empatía, administración del tiempo y comunicación efectiva.

En cuanto al propósito de la entrevista en el proceso de selección de personal, descubrí que esta técnica permite integrar las experiencias, subjetividades y sentimientos de los entrevistados, ofreciendo una visión más completa de su vida íntima y social. Asimismo, la entrevista busca identificar al candidato idóneo para el puesto, aunque puede enfrentar limitaciones como la subjetividad del entrevistador, la falta de información verificable y la ansiedad del entrevistado. Considero fundamental la formulación de preguntas abiertas durante las entrevistas. Estas preguntas permiten comprender mejor la vida del entrevistado y evitan caer en preguntas cerradas o ambiguas que limiten la conversación

Entonces, se puede decir, que la entrevista en profundidad es una herramienta valiosa en el proceso de selección de personal, ya que permite el contacto directo e individual con el candidato y la evaluación de su comportamiento y reacciones, como así también, su carácter holístico y su flexibilidad en la dirección de la conversación. Además, permite la elaboración de fundamentos operativos que estructuran la entrevista, facilitando la obtención de conclusiones sólidas. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de subjetividad, comparabilidad entre candidatos y entrenamiento del entrevistador, para lo cual, se hace fundamental abordar estos desafíos para garantizar la efectividad y la imparcialidad de este método de selección.

En conclusión, considero que la entrevista en profundidad es una técnica crucial en el proceso de selección de personal, ofreciendo una comprensión profunda del candidato y sus habilidades. A lo largo de mi práctica profesional, he podido constatar la importancia de esta herramienta, así como sus ventajas y desafíos. Es fundamental que el entrevistador posea habilidades específicas para llevar a cabo estas entrevistas de manera efectiva, y que se adapte a las nuevas modalidades virtuales impulsadas por las TICs. Aunque la entrevista en profundidad presente ciertas limitaciones, su capacidad para proporcionar una visión integral del candidato la convierte en un componente invaluable en el proceso de selección de personal.

10.2 Sugerencias para próximos proyectos

Como sugerencia para futuros trabajos, considero que se podrían explorar más a fondo el impacto de las entrevistas en profundidad en la toma de decisiones de selección de personal, en la cual se pueda incluir un análisis detallado de cómo las impresiones obtenidas durante la entrevista influyen en la evaluación final del candidato, así como en su ajuste cultural y potencial de desempeño en la organización. Además, sería interesante abordar cómo las empresas pueden mejorar la efectividad de las entrevistas en profundidad mediante la implementación de procesos de capacitación y desarrollo para los entrevistadores, así como la integración de herramientas tecnológicas avanzadas para facilitar la comunicación y la evaluación de los candidatos. A su vez, se podría plantear una comunicación más fluida entre quienes realizan la primera y segunda entrevista, con quienes llevan adelante la tercera siendo ésta la entrevista en profundidad, para lograr cotejar los datos del entrevistado y obtener una mirada integral del sujeto.

Por otro lado, se podría realizar un estudio comparativo para evaluar la efectividad y la validez de las entrevistas en profundidad realizadas de forma presencial versus las realizadas de forma remota a través de plataformas digitales; ya que esto ayudaría a determinar si existen diferencias significativas en los resultados y en la percepción de los participantes.

Otra de las sugerencias podría ser explorar cómo las competencias emocionales, como la empatía y la inteligencia emocional, influyen en el éxito laboral y la satisfacción en el trabajo, ya que esto podría incluir la evaluación de cómo estas competencias se manifiestan durante las entrevistas en profundidad y su impacto en la selección de personal.

Por último, se podría trabajar en cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado de manera positiva o negativa en los procesos de selección de personal y las prácticas de reclutamiento en diferentes industrias y organizaciones. Dado que esto, podría incluir la evaluación de cambios en las preferencias de los candidatos, el uso de tecnologías digitales y las políticas de trabajo remoto.

Por lo tanto, considero que cada una de estas áreas propuestas, podrían proporcionar información valiosa para mejorar los procesos de selección de personal y la efectividad de las entrevistas en profundidad en el contexto empresarial actual y futuro.

11. Referencias bibliográficas

- Agreda Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1).
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Granica.
- Alles, M. A. (2019). “*Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*” (3a ed., 2a reimp.). Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias* (2ª ed. 2ª. reimp) Granica.
- Andrade, MS, L. Chong, M. y Cobos, ET. (2021). Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, 5 (2), 100–115. <https://doi.org/10.37957/ed.v5i2.83>
- Ansorena Cao de, Álvaro. 2007. “*15 pasos para la selección de personal con éxito*” (7 Ed.) Paidós.
- Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2014). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 0 (142), 45-61. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Bahena, F., Astudillo, Y., y Trinidad, J. (2018). *La Entrevista por Competencias*. Editorial Colpamex, A.C.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.
- Bonifaz Villar, J, (2012). *Liderazgo Empresarial*. Editorial: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). Editorial Nómós S.A.
- Colegio de Psicólogos de Córdoba (2022). *Reglamento de Especialidades*.

Colegio de Psicólogos de Córdoba (2016). *Reglamento de Especialidades y anexo*.

Díaz, V. (2013) Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1(3) 1-16

Espitia Poveda, L, Gutiérrez Aguirre, C y Silva Suarez, W. (2020). Elementos a tener en cuenta para la correcta aplicación de una entrevista laboral. *Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Bogotá*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/20263>

Folgueiras-Bertomeu, P., y Ramirez, C. (2017). Elaboración de técnicas de recogida de información en diseños mixtos. Un ejemplo de estudio en aprendizaje-servicio. *Reire Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 10(2), 64-78.
<http://doi.org/10.1344/reire2017.10.218069>

Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

Izcara Palacios, S. y Andrade Rubio, K. (2003). La entrevista en profundidad teórica y práctica. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. <http://riuat.uat.edu.mx/handle/123456789/1546>

Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.

Romero, C., y Martha, P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.

- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Santana Cárdenas, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Revista Perspectivas en Psicología*, 25-38.
- Sardi, B. y Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personales mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores. *Artículos de investigación en economía Universidad del CEMA* <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/737.pdf>
- Silva, L., Marín, B., y Baldeón, S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *Pódium*, (33), 79-90.
- Vela Peón, Fortino (2001). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En María Luisa Tarrés (coord.). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 63-95). México: FLACSO.