

## PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Oscar Rojas Carrasco<sup>1\*</sup>, Fernando Herrera Ciudad<sup>2</sup>, José Farías Verdugo<sup>3</sup>, Albino González González<sup>4</sup>

<sup>\*1</sup> Ph.D en Economía y Finanzas, Magister en Educación. MBA, Ingeniero Comercial. Académico de la Escuela de Ingeniería Comercial, Académico Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile. Mail: [mbautalca@hotmail.com](mailto:mbautalca@hotmail.com)

<sup>2</sup> Máster en Finanzas, Magister en Educación, Ingeniero Comercial. Académico Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile, Mail: [fernandoherreraciudad@gmail.com](mailto:fernandoherreraciudad@gmail.com).

<sup>3</sup> Académico Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile.

<sup>4</sup> Académico Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile.

**\*Corresponding Author:-**

E-Mail:- [mbautalca@hotmail.com](mailto:mbautalca@hotmail.com)

### Resumen:-

*Este estudio se centra en el diseño de un sistema de reclutamiento y selección para contar con una fuerza de venta que se dedique a la promoción y venta a nivel nacional de un programa de postgrado, para una institución de educación superior.*

*Para la institución es de gran importancia incorporar a sus filas los mejores vendedores, porque el servicio ofrecido es de la más alta calidad y prestigio. Es por eso que el presente estudio se basa en una propuesta metodológica que permita reclutar a los mejores a lo largo de todo el país, sin tener que entrevistar a los postulantes, en base a una metodología innovadora de selección estandarizada y parametrizada. El modelo trabajado entrega una base sólida a la hora de plantear y describir todos los puntos importantes Del proceso de reclutamiento y selección.*

*En resumen, este estudio establece de manera clara y efectiva una forma de reclutar y seleccionar personal mediante un método que se establece en base a competencias estandarizadas de los postulantes previamente establecidas, siendo estas las que rigen los criterios de evaluación.*

**Palabras claves:-** Reclutamiento, Selección, Personal

### Abstract:-

*This study centres in the design of a recruitment and selection system to possess a force of sale which dedicates to the promotion and sale at the national level of a postgraduate program, to a higher education institution.*

*To the institution is very important to incorporate the best sellers, because the service offered is of the highest quality and prestige. Because of it this study is based in a methodological proposal that enables to recruit to the best in the country, without having to interview the candidates, on the basis of an innovative methodology of standardized and parametrized selection. The worked model delivers a solid base to raise and describe all the important points of the recruitment and selection process.*

*In summary, this study establishes clearly and effectively a way to recruit and select personal through a method based in previously established standardized skills of the candidates, which govern the evaluation criteria.*

## INTRODUCCIÓN

En toda institución se hace imprescindible contar con el mejor capital humano, para hacer posible la obtención de sus objetivos y metas, además de hacer frente al entorno cambiante y competitivo en el que nos encontramos inmersos, lo que a su vez les permite a las empresas tener éxito y posicionarse como líderes. Todo esto puede llegar a suceder solo en el momento en que cada puesto de trabajo esté cubierto por la persona correcta para cumplir con las funciones y responsabilidades que conlleva dicho puesto de trabajo.

Atraer al mejor personal es una tarea difícil, debido a que todas las empresas luchan por alcanzar esta meta y lograr encontrar a las personas más calificadas y eficientes. Todo dependerá de si los procesos y métodos que posea el área de recursos humanos para atraer y mantener a su personal son adecuados y si cumplen con su principal función: “Reclutar y seleccionar a los mejores trabajadores del mercado de recursos humanos”.

Esta propuesta metodológica se centra fundamentalmente en dar solución a la necesidad de optimizar y estandarizar el proceso de contratación de la fuerza de ventas de la empresa contratante. La propuesta incorpora al proceso todas las etapas que conlleva el obtener el personal idóneo para las vacantes de un cargo en una organización, poniendo énfasis en resaltar las capacidades y competencias de los candidatos.

## Objetivos

### Objetivo general

- ❖ Optimizar y estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de ejecutivos de venta, basado en las necesidades de la empresa.

### Objetivos específicos

- ❖ Definir un perfil para el cargo de ejecutivo de venta.
- ❖ Proporcionar una metodología optimizada y estandarizada para realizar un proceso eficiente de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Generar un sistema de medición de competencias para proceder a la selección de la fuerza de venta.

## Marco Teórico

### *Introducción a los Recursos Humanos*

El desarrollo del área de recursos humanos en una empresa, hoy en la actualidad y a la velocidad que el mundo se mueve, es indispensable.

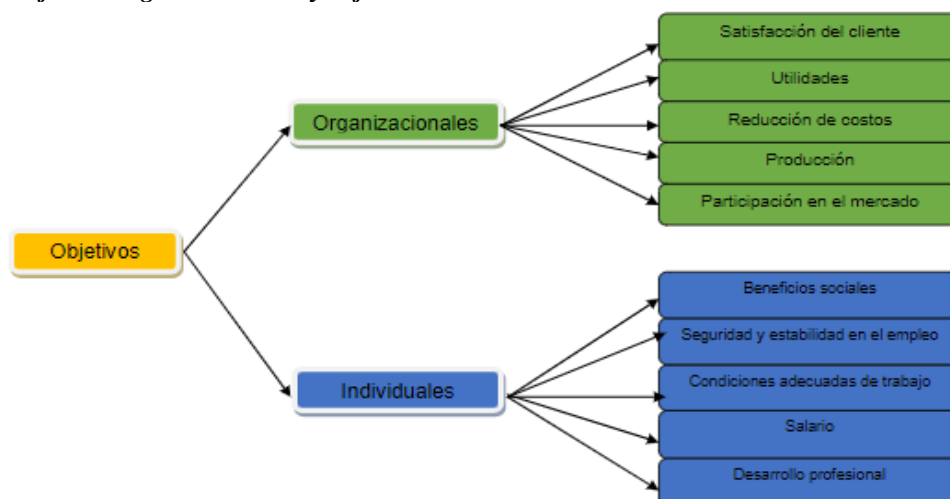
Basándose en poner todos los esfuerzos en alcanzar el objetivo de este estudio es que se busca en las distintas teorías de autores de la materia, todos los conceptos que presenten una justificación a la premisa de lo importante que es manejar una eficiente administración de recursos humanos.

La mayoría de las empresas están en la obligación de contar con un departamento de recursos humanos, el que se encargue de manejar de manera apropiada cada aspecto que tenga directa relación con las personas que prestan sus servicios profesionales a las organizaciones.

### *La administración de Recursos Humanos*

La administración de recursos humanos trabaja y depende del recurso productivo más complicado de todos: las personas, las que son indispensables. Estas tienen objetivos individuales, entre los que se encuentran realización profesional y personal, valorización, éxito, beneficios sociales, seguridad, estabilidad, entre otros, los que son distintos a los objetivos organizacionales que se enfocan en la producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de clientes, etc. (Chiavenato, 2000). Es por eso que la integración que busca formar la administración de recursos humanos es tan importante, estableciendo una relación duradera entre el recurso humano y la organización.

**Figura N°1: Objetivos organizacionales y objetivos individuales**



**Fuente:** Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, 2000

El concepto recursos humanos a simple vista hace referencia al conjunto de individuos que forman la organización, pero dando una mirada más profunda es este grupo de personas las que con su trabajo dan vida a la empresa y son el motor de cualquier industria.

Recursos humanos como departamento dentro de una empresa es definido como staff, ya que es asesor del desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. (Chiavenato, Idalberto 2000).

### ***Objetivos de la Administración de Recursos Humanos***

La administración de recursos humanos tiene como base la ejecución de diversas tareas que puedan velar por cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales. Es por eso que se dedica a planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sean capaces de promover un desempeño eficiente del personal, conquistándolas y manteniéndolas en la organización y que sean capaces de trabajar y dar el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato, 2000).

Principalmente los objetivos son tres y son descritos a continuación:

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ❖ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ❖ Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos humanos disponibles.

Aunque se puede definir como objetivo básico de la administración de recursos humanos a la alineación de todas las habilidades y tareas que poseen los miembros de la organización con las políticas de recursos humanos y estrategias para fomentar el desarrollo de la empresa.

### ***Importancia de la Administración de Recursos Humanos***

Si bien implementar UN departamento encargado de la administración de recursos humanos genera UN costo, al momento de hacer una comparación con las ventajas que trae se puede llegar a considerar una inversión. Claro que muchas veces las empresas pequeñas no están dispuestas a someterse a dicha inversión y son muchas veces los dueños o quienes están a cargo de la empresa los que realizan las tareas de administrar al personal, aplicando propias técnicas para cumplir a cabalidad con los requerimientos que trabajar con personas conlleva, de manera más fácil y rápida, siendo ellos quienes componen el departamento de recursos humanos sin darse cuenta. Mientras que en empresas de mayor tamaño es una necesidad contar con UN departamento que se encargue Del reclutamiento, selección, contratación y mantención del mejor personal para la industria en la que se encuentran inmersos.

Los departamentos de recursos humanos brindan UN gran servicio a las empresas, ayudando a los trabajadores, directivos y en general a toda la organización al cumplimiento de las metas impuestas. Son estos departamentos los que se encargan de generar UN ambiente organizacional colmado de motivación y productividad, todo a partir de métodos y procedimientos que mejoren de forma significativa el entorno laboral.

### **Desarrollo Del Proyecto**

#### ***Planificación***

La planificación es el primer paso para la consecución de UN buen proyecto. Todo esto es necesario para mantener el orden y la estructura lógica de las actividades y tareas, las que son guiadas principalmente por los objetivos específicos Del proyecto.

Este proyecto se divide en cinco etapas de trabajo, las que tienen estrecha relación una con otra.

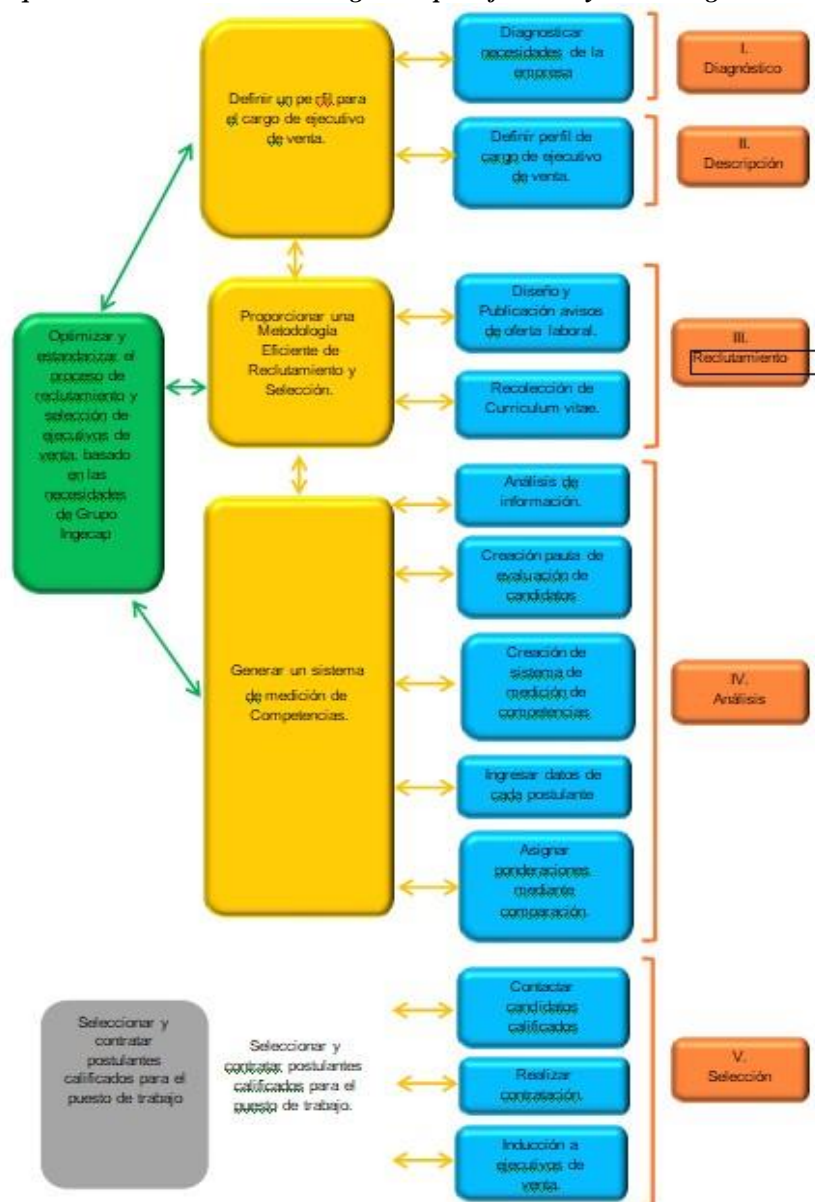
- ❖ **Etapa I Diagnóstico:** Se visualiza la situación actual en la que se encuentra la empresa con respecto al área de recursos humanos y el método con el cual se lleva a cabo la contratación de personal. Por otra parte, se analiza si los métodos utilizados son lo suficientemente concretos a la hora Del reclutamiento de ejecutivos de venta. Finalmente, se diagnostican los requerimientos de la empresa para definir UN perfil adecuado para la institución.
- ❖ **Etapa II Descripción:** Se comienza describiendo el perfil de los ejecutivos de venta, poniendo énfasis en las características, competencias, capacidades, responsabilidades y requisitos que describen el cargo disponible; todo en comparación y teniendo como base las necesidades de la empresa y el servicio que ofrece, el que nos guía a la hora de definir el tipo de persona necesaria para su venta.
- ❖ **Etapa III Reclutamiento:** Teniendo definida la descripción Del cargo y el perfil Del mismo comienza el proceso de reclutar personal, principalmente por medio de avisos de oferta laboral en plataformas virtuales. Posterior a la publicación de avisos comienza la recolección de curriculum vitae y el ordenamiento de los mismos.
- ❖ **Etapa IV Análisis:** Concluida la etapa anterior y habiendo recibido suficientes curriculum vitae de distintas ciudades del país, se da paso al análisis y traspaso de la información contenida en cada uno de ellos a las pautas de cotejo creadas anteriormente para poder medir las características y conocimientos que posee cada postulante, las que serán comparadas con las competencias deseadas asignando un nivel de logro a cada ítem, a los que se les asigna un valor numérico para obtener un promedio de nota.
- ❖ **Etapa V Selección:** Al tener la calificación de cada postulante se comienza con la selección de los candidatos calificados para el puesto. Luego se procede a realizar el contacto por medio de llamado telefónico o correo

electrónico. Se realiza la inducción, explicando cada detalle Del servicio ofrecido y las condiciones Del trabajo. La contratación de los ejecutivos de venta se lleva a cabo a contar Del segundo mes.

### Metodología

Como Este es un proyecto de investigación se desarrolla mediante una metodología cualitativa en primera instancia, realizando un procedimiento interpretativo y subjetivo de investigación. Esta metodología se lleva a cabo mediante la aplicación de técnicas de análisis basadas en la observación de datos concretos de necesidades y requerimientos esenciales para la organización, para así realizar una correcta definición de objetivos de búsqueda.

**Figura N°2: Visión esquemática de ordenamiento lógico de planificación y metodología.**



Fuente: Elaboración propia.

## **Descripción Del Desarrollo Del Proyecto**

En primera instancia se procede a confeccionar un perfil de cargo, poniendo en evidencia todos los requerimientos para formar parte de la fuerza de venta de la empresa, y en conjunto se establecen los parámetros que tiene el cargo disponible. Es ahí cuando se diseña la descripción Del cargo en cuestión.

Conforme esté todo lo anterior establecido, se dará paso a la segunda etapa, en la que se dará inicio al reclutamiento de personal. Se debe recaudar la información obtenida para luego proceder a analizar, tabular e interpretar estos datos y terminar implementando definitivamente el procedimiento establecido en el presente informe, tomando en consideración los antecedentes dispuestos en cada curriculum vitae de los postulantes al cargo, para conformar la mejor fuerza de ventas de servicios educacionales en la región.

## **Producto Final**

### *Presentación Del Problema*

Como se ha mencionado anteriormente, el contar con personal idóneo es imprescindible para cualquier organización y para la empresa esta regla no es ajena, ya que el servicio ofrecido tiene características especiales que hacen que no cualquier persona pueda hacerse cargo de la venta y promoción UN programa de postgrado. Es por eso que se necesita un tipo de vendedor particular con cualidades muy específicas y que no pueden pasarse por alto, entre las que podemos mencionar: habilidades de comunicación, compromiso organizacional, buena presencia y orientación al servicio al cliente, competencias necesarias y que a la hora de ponerse en práctica frente a potenciales clientes marcan la diferencia. El origen del problema en el que se centra esta investigación radica principalmente en que para la empresa en cuestión se hace necesaria la optimización del proceso de reclutamiento y selección de ejecutivos de venta, con lo que surge otra problemática y es que no existe una parametrización de los requerimientos y competencias del personal deseado, es decir, no cuentan con una descripción de perfil de cargo. Esta propuesta no cuenta con una limitación, ya que puede ponerse en práctica para cualquier otro cargo operativo de esta u otra empresa.

La investigación realizada esta marcada por la preocupación de que las empresas al no contar con un departamento de recursos humanos que utilice un sistema que optimice la selección de personal agotan múltiples recursos en la contratación de personal que no cumple con los requerimientos mínimos para realizar un trabajo satisfactorio en el puesto asignado a cada uno de ellos, se invierte tiempo y recursos económicos que la mayoría de las veces no rinden los frutos que se esperaban, viéndose en la obligación de repetir innumerables veces este procedimiento restando al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por cada organización, siendo una pérdida para ellas en todo sentido.

Si cada empresa marcara como premisa que es una necesidad el utilizar una metodología que ayude y fomente a la selección eficiente de personal y tomara conciencia que no es un gasto sino que una inversión, podrían mejorar de manera considerable sus logros, visualizando de forma rápida una mejora que iría relacionada directamente con alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y sin desperdiciar recursos que para todas las empresas, ya sean con o sin fines de lucro, son de gran importancia y que pueden ir en beneficio de otras áreas que utilicen de manera más productiva dichos recursos, siendo un aporte mayor al desarrollo de la organización.

## **Solución del problema**

### *Introducción de la solución*

Este estudio se centra en el diseño de UN modelo de reclutamiento y selección de ejecutivos de venta de UN programa educacional. Todas las variables están basadas en el cargo disponible antes mencionado. Se lleva a cabo una investigación cualitativa para determinar con exactitud lo que la empresa necesita, se analizan los distintos métodos utilizados por otras empresas de similares características, en la búsqueda de profesionales competentes que incorporen habilidades y requerimientos necesarios para alcanzar las metas institucionales. Según lo expuesto por el gerente general de la empresa, el método tradicional de reclutamiento no se encuentra al mismo nivel en que el mercado evoluciona, ya que es UN proceso lento y no facilita la tarea de reclutar al mejor personal para las empresas. El proceso de reclutamiento tradicional involucra la realización de entrevistas, pruebas de habilidades, conocimientos y psicológicas, entre otros métodos que todos ya conocen y que posiblemente los postulantes Han estudiado. Estos métodos de selección son aplicados a cada postulante por separado, siendo una tarea que toma mucho tiempo. La empresa necesita optimizar ESE tiempo y los costos Del proceso de reclutamiento y selección.

Es por eso que para la elaboración de este modelo se tomaron en cuenta las necesidades y requerimientos de la empresa, además de las impresiones del Gerente General, quien es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa y es quien analiza los puntos críticos del problema, buscando en conjunto con el autor soluciones realistas y efectivas a los inconvenientes presentados durante el desarrollo del presente modelo. Es ahí cuando se llega a la obtención de la manera más conveniente de encontrar personal calificado a lo largo Del país.

### *Solución a la problemática*

Esta propuesta implica el poder reclutar personal a nivel nacional, cambiando el método tradicional de reclutamiento y selección uno a uno por un modelo facilista que entrega una forma rápida y efectiva de reclutar y seleccionar ejecutivos de venta. Sin embargo, adaptando solo la descripción de competencias deseadas puede ser útil para cualquier otro cargo de nivel básico o medio dentro de una empresa.

A partir de las disposiciones de la empresa y la necesidad de contar con UN sistema optimizado y funcional de reclutamiento y selección a nivel nacional, es que se propone el uso de una metodología distinta, pero muy eficiente. Esta propuesta se basa en la comparación de competencias de los postulantes teniendo Como referencia una pauta que presenta el perfil ideal para UN ejecutivo de venta de programas de capacitación, al que llamaremos “Competencias deseadas del cargo”. Para determinar y elegir las dieciocho (18) competencias que contiene esta propuesta es que se elabora con antelación una completa descripción de cargo y perfil para el mismo.

El encargado o jefe del departamento de recursos humanos es quien debe realizar un análisis subjetivo de los curriculum vitae de los postulantes, prestando atención a cada mínimo detalle presente en tan importante documento para quien busca empleo, y completando simultáneamente una pauta de evaluación con el nivel de logro obtenido, ya sea básico, medio o avanzado según sea la percepción del analista para cada competencia.

Posterior al análisis de las competencias, se procede a la comparación con el perfil Del ejecutivo de venta ideal, verificando si los perfiles coinciden o no. En esta etapa se pueden dar cuatro posibles escenarios para cada competencia, entre los que se encuentran: correcto, incorrecto avanzado, incorrecto intermedio o incorrecto básico. Cada uno de estos escenarios entrega al postulante una puntuación, las que terminada la comparación, se totalizan y determinan una nota promedio, la que si es superior a nota 4, 0 indica que el postulante está calificado para el puesto de trabajo y se debe proceder a la contratación del mismo, integrando de esta manera la fuerza de venta de la empresa. Para describir más en profundidad la metodología es que esta se divide en tres etapas, las que pueden ser visualizadas a continuación en la implementación de la propuesta metodológica.

### **Implementación de la Propuesta Metodológica**

Es en esta etapa Del estudio donde todo comienza a tomar forma, integrando datos verídicos al modelo y permitiendo demostrar la forma correcta de implementar su funcionamiento en una organización real.

Para que la propuesta sea funcional y eficiente es necesario el planteamiento de la misma en etapas consecutivas para llevar UN orden cronológico que permita hacer el proceso de manera ordenada. La propuesta se divide en tres etapas, las que son fundamentales a la hora de tener éxito en el proceso de reclutamiento y selección.

#### ***Etapas N°1: Descripción de elementos preliminares***

Antes de comenzar con el proceso de reclutamiento se hace necesaria la confección de elementos claves para el desarrollo Del modelo. Estos son la piedra angular para comenzar con la búsqueda y posterior implementación Del sistema optimizador propuesto.

El primer paso para desarrollar esta metodología, y que esta se incline de manera más satisfactoria a dar solución a la problemática, es la definición de parámetros de búsqueda de personal, donde se debe incluir una completa descripción de perfil para el cargo y una descripción y análisis Del puesto vacante.

Además se presenta el sistema de medición de competencias, en el que se muestran los escenarios posibles de calificación, la pauta de evaluación y ponderadores y la fórmula para calcular la nota promedio que obtendrán los postulantes.

#### ***Descripción de perfil para el cargo***

##### **Requisitos de ejecución**

- **Estudios formales:** Con estudios profesionales
- **Conocimientos para la ejecución del cargo:** Habilidades en el área de venta de programa de capacitación.
- **Experiencia previa:** En venta de programas de capacitación.

**Competencias deseadas Del cargo**  
**Tabla N°1: Competencias deseadas.**

Competencias	Nivel de logro		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Pensamiento analítico	x		
Pensamiento conceptual		x	
Experiencia técnico/profesional	x		
Habilidades de comunicación			x
Preocupación por el orden	x		
Orientación a la calidad			x
Iniciativa			x
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo y cooperación		x	
Orientación al cumplimiento de metas			x
Flexibilidad			x
Autocontrol			x
Confianza			x
Orientación servicio al cliente			x
Compromiso organizacional			x
Buena presencia			x
Disponibilidad	x		
Vocabulario adecuado			x

*Fuente: Elaboración propia.*

**Descripción y análisis de cargo**

**Nombre del Cargo:** Ejecutivo de Venta

**Departamento:** Ventas

**Cargo Superior:** Jefe de Ventas

**Gerencia:** Comercial

**Propósito General:**

Dar a conocer un programa de postgrado a potenciales clientes y gestionar de manera oportuna, efectiva y concreta la venta del servicio, de manera personalizada y manteniendo una comunicación continua con los clientes para formar una relación de confianza y seguridad con la empresa.

**Responsabilidades:**

Consolidación de red propia de clientes

- Captar potenciales clientes.
- Promoción y Venta del programa.
- Asesoramiento a clientes acerca del programa: características, condiciones, requisitos y beneficios.
- Atender de manera satisfactoria todas las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Retroalimentación de información a la empresa.
- Proporcionar información de control de ventas de manera semanal.

**Funciones Principales:**

Realizar gestión directa con clientes con el fin de incrementar el nivel de ventas del programa.

- Proporcionar a clientes la información pertinente del programa, además de volantes informativos.
- Buscar nuevos clientes mediante trato directo y en terreno.
- Entregar fichas de postulación de cada cliente, con los respectivos datos y documentos.
- Organización de la atención a clientes, mediante la calendarización para cumplir con plazos y completar los procesos de manera satisfactoria.

**Posición orgánica:**

Supervisión:

- Dada : Nadie
- Recibida : Jefe de Ventas

## Relaciones Interpersonales:

**Tabla N°2: Relaciones dentro de la empresa**

	Contacto	Propósito
Dentro de la Empresa	Gerencia comercial	Recibir directrices generales y capacitaciones laborales.
	Otros cargos dentro de la empresa (Jefe de Venta)	Recibir y ejecutar requerimientos.
Fuera de la empresa	Clientes	Informar y brindar un servicio personalizado y de calidad

*Fuente: Elaboración propia*

### Decisiones esperadas:

- Cumplir a cabalidad todas las tareas y funciones asignadas por parte de los cargos superiores.
- Mantener un comportamiento correcto y ético, tanto dentro como fuera de las dependencias de la empresa.
- Mantener una comunicación formal, tanto por escrito como verbalmente con clientes, personal de la empresa y superiores.
- Informar cada situación positiva o negativa que tenga relación directa o indirecta en el desarrollo de sus actividades.

### Recomendaciones esperadas:

Aportar al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales siendo un integrante activo que promueva de manera positiva el nombre de la empresa en el mercado, marcando una diferencia frente a la competencia, en lo que a asesoramiento en capacitaciones se refiere.

### Sistema de medición de competencias

Para llevar a cabo la medición de las competencias se han designado cuatro escenarios posibles en la evaluación del perfil de un postulante, los que abarcan todas las opciones que podrían darse en la evaluación de los antecedentes. Este sistema permitirá asignar ponderaciones que van en escala desde la alternativa acertada con mayor puntuación hasta la alternativa incorrecta más alejada al ideal, la que pondera con el menor puntaje de la escala.

### Escenarios posibles:

- ❖ **Correcto (C):** El postulante posee el mismo nivel de logro en las competencias en comparación a lo que está estipulado en la tabla “Competencias deseadas del cargo”.
- ❖ **Incorrecto Avanzado (IA):** El postulante no posee el mismo nivel de logro en las competencias deseada, pero posee un nivel de logro mayor al solicitado.
- ❖ **Incorrecto Intermedio (II):** El postulante no posee el mismo nivel de logro en las competencias requeridas en la descripción del perfil, aunque no carece de ella si no que la posee en un nivel intermedio de logro.
- ❖ **Incorrecto Básico (IB):** El postulante cuenta con la competencia requerida por el perfil del cargo en un nivel de logro básico.

### Ponderaciones

Se puntuará de acuerdo a la tabla que se adjunta. Su confección está marcada por la asignación de valores numéricos a cada nivel de logro que podría eventualmente tener cada candidato en las distintas competencias definidas, con lo que se podrá obtener un promedio y conocer de manera matemática quienes son los candidatos calificados para ocupar el cargo disponible en la empresa.

**Tabla N°3: Ponderaciones según nivel de logro**

Nivel de logro	Ponderación
Correcto	10 pts.
Incorrecto avanzado	6 pts.
Incorrecto intermedio	4 pts.
Incorrecto básico	1 pts.

*Fuente: elaboración propia.*

Con las asignaciones numéricas antes señaladas se puede dar inicio a la calificación de los postulantes, calculando para cada uno de ellos una nota promedio que definirá si cuentan con el nivel exigido de competencias para formar parte de la fuerza de venta de la empresa.

Estas notas se calculan por medio de un promedio simple dado por la siguiente fórmula:

$$Nota = \frac{Total\ de\ puntos\ obtenidos \times Nota\ maxima\ (7,0)}{Total\ de\ puntos}$$

La línea de corte es como mínimo nota 4,0, la que indica que el postulante cuenta con las capacidades definidas en el perfil de cargo y por lo tanto se debe proceder al contacto con la persona para comenzar con el proceso de contratación e inducción en la empresa, presentando todos los antecedentes y documentación necesaria para que pueda ejercer su labor de manera óptima.



### Pauta de evaluación de postulantes

A continuación, se adjunta la pauta de evaluación con la que se comienza con la medición del perfil del postulante versus el perfil y competencias buscadas por el departamento de recursos humanos de la empresa.

Esta pauta debe ser completada para cada postulante, tomando en consideración los antecedentes plasmados en sus hojas de presentación frente a una oferta laboral.

**Tabla N°4: Pauta de evaluación de postulantes**

Nombre postulante:

Competencias	Evaluación			Puntuación				Total
	B	I	A	C	IA	II	IB	
Pensamiento analítico								
Pensamiento conceptual								
Experiencia técnico/profesional								
Habilidades de comunicación								
Habilidades de escucha activa								
Preocupación por el orden								
Orientación a la calidad								
Iniciativa								
Liderazgo								
Trabajo en equipo y cooperación								
Orientación al cumplimiento de metas								
Flexibilidad								
Autocontrol								
Confianza								
Orientación servicio al cliente								
Compromiso organizacional								
Buena presencia								
Disponibilidad								
Vocabulario adecuado								
Puntos obtenidos								
Total puntos								
Nota obtenida								

Fuente: elaboración propia.

### Etapas N°2: Reclutamiento de personal

Teniendo ya definidos todos los datos necesarios, se da paso a la segunda etapa y la que es de las más importantes, ya que es aquí donde se consigue la materia prima para dar forma a la propuesta. Es en este momento cuando se comienza con la búsqueda de postulantes, realizando ofertas laborales que sean atractivas para el mercado de recursos humanos. Es por eso que se dedica tiempo importante a la correcta definición de la o las ofertas de empleo y a la recolección y ordenamiento de todos los antecedentes que pudiesen ser recogidos.

#### Oferta laboral

El primer paso para obtener la información es publicar ofertas laborales, las que deben ser detalladas cuidadosamente. Es por eso que estos avisos son definidos por parte del autor en conjunto con el encargado de la empresa, comenzando con un aviso con características muy generales, pero avanzando en complejidad conforme la recepción de antecedentes lo fuese requiriendo. En el tercer y último aviso de oferta laboral se deja de manifiesto cada particularidad y punto clave que se hace necesario para presentarse al cargo.

A continuación se presenta la primera oferta laboral publicada con fecha 08 de agosto de 2016, la que presenta una complejidad básica en cuanto a requerimientos y descripción se refiere. Todo esto se realiza en una conocida plataforma de búsqueda de empleos del país, como lo es la Bolsa Nacional de Empleos, siendo esta la forma en que se procede principalmente a la búsqueda y reclutamiento de personal.

**Figura N°3: Oferta laboral básica**

Ejecutivo de venta para el área de capacitación  
 Descripción:  
 Ejecutivo de venta en terreno para empresas públicas y privadas, que promocionen y vendan programa de postgrado de prestigiosa universidad.  
 Dirigido a:  
 Ejecutivos de venta, con habilidades en ventas de programas de capacitación, para las ciudades de: Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Puerto Natales, Punta Arenas.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura presentada a continuación se muestra la publicación realizada con fecha 24 de agosto de 2016, en la que se aprecia a simple vista un agregado en los requerimientos para postular al cargo, siendo más específico el segmento del mercado al que se apunta y al que se pretende atraer para formar parte de la empresa. En esta publicación se entrega una mayor cantidad de datos que pudiesen generar el interés de personas que buscan o quieren cambiar de trabajo, además de condiciones necesarias para llevar a cabo la postulación. Los nuevos requerimientos aparecen destacados en la publicación.

**Figura N°4: Oferta laboral media**

<p>Ejecutivo de venta para el área de capacitación</p> <p>Descripción:</p> <p>Ejecutivo de venta en terreno para empresas públicas y privadas, que promocionen y vendan programa de postgrado de prestigiosa universidad. Contrato primer mes a prueba, a contar del segundo mes sueldo base más comisiones. Comisión variable de \$200.000 a \$250.000 por programa vendido.</p> <p>Dirigido a:</p> <p>Ejecutivos de venta, con habilidades en ventas de programas de capacitación, con red propia de contactos, buena presencia. No se requiere experiencia previa comprobada. Para las ciudades de: Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Puerto Natales, Punta Arenas.</p>
---

Fuente: Elaboración propia.

La tercera y última publicación de oferta de empleo es realizada con fecha 13 de septiembre de 2016. Esta se definió resaltando las cualidades particulares y requerimientos específicos, los que hacen que el número de postulantes que califiquen para postular al cargo disminuya considerablemente, ya que se filtra con mayor detalle dejando un gran número de posibles postulantes fuera del proceso de reclutamiento por falta de condiciones necesarias básicas para acceder a la postulación al puesto de trabajo ya conocido.

**Figura N°5: Oferta laboral avanzada**

<p>Ejecutivo de venta para el área de capacitación</p> <p>Descripción:</p> <p>La institución necesita vendedores de terreno para comercializar un prestigioso programa de postgrado, impartido por la reconocida Universidad. Gestionar de manera oportuna, efectiva y concreta la venta del programa, de manera personalizada y manteniendo una comunicación continua con los clientes. Primer mes a prueba, contrato a partir del segundo mes, con sueldo base más alta comisión por programa vendido.</p> <p>Dirigido a:</p> <p>Ejecutivos de venta con experiencia en la venta y promoción de programas de capacitación, con red propia de contactos, con alto nivel en habilidades comunicativas, orientación al cumplimiento de metas y atención al cliente. Buena presencia y disponibilidad.</p> <p>Para las ciudades de: Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Puerto Natales, Punta Arenas.</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

### **Recolección de antecedentes**

Esta etapa comienza muy tempranamente, pues la publicación de la oferta de trabajo tiene muy buena acogida por parte del mercado de recursos humanos. Cada curriculum recibido tiene como destino una carpeta en la que se ordenan por regiones a los postulantes.

El realizar tres distintas publicaciones con distintos niveles de complejidad permite una mayor obtención de antecedentes, con un alto nivel de variaciones en distintos ámbitos de clasificación de postulantes, entre las que se pueden mencionar profesión, nivel de estudios, rango etario, conocimientos y habilidades. Todo esto además permite llegar a la conclusión de que mientras más especificaciones presenta la oferta laboral, más varían las cantidades de postulantes, mostrando una relación inversa; a más complejidad, menor cantidad de postulantes.

**Tabla N°5: Resumen postulantes por anuncio**

Anuncio	Fecha	Complejidad	N° de postulantes
N°1	08 de agosto 2016	Básica	26
N°2	24 de agosto 2016	Media	18
N°3	13 de septiembre 2016	Avanzada	11
Total de postulantes			55

*Fuente: Elaboración propia*

En total, al 30 de septiembre de 2016 se reciben 55 curriculum vitae, los que forman la base para comenzar con la siguiente etapa. La administración de la empresa se encuentra satisfecha con dicha adquisición de información puesto que en promedio se necesita de un ejecutivo de venta por región, solo aumentando ese promedio en las regiones con más población del país, que son la Región del Metropolitana y la Región del Biobío.

### ***Etapa N°3: Selección de personal***

Concluida la etapa anterior y teniendo recogidos todos los antecedentes necesarios se comienza con la etapa más importante del proceso: la selección de personal. Es aquí donde comienza definitivamente la implementación de la metodología de selección optimizada y funcional propuesta. Es de suma importancia que las etapas anteriores se hayan concluido de manera adecuada para dar funcionamiento correcto al análisis y evaluación a realizar para seleccionar al mejor personal para el puesto de ejecutivo de venta.


### ***Análisis y evaluación de antecedentes.***

Para que la propuesta metodológica tenga validez se debe hacer un correcto análisis de los datos plasmados en los curriculum vitae, poniendo énfasis en cada detalle y particularidad presente en ellos.

Se debe prestar mayor concentración en datos como profesión y antecedentes académicos de los postulantes y también en la experiencia laboral que estos posean. Otro factor importante en esta selección son las habilidades blandas que presenten los individuos, por ejemplo la escritura; que no presente falta de ortografía, que se encuentre ordenada, con la puntuación y acentuación adecuada. Este factor muestra la preocupación por la calidad y el orden. Por otra parte se consideran imprescindibles las competencias y características especiales que puedan dar una ventaja comparativa a los postulantes frente a su competencia, por ejemplo conocimientos en computación, manejo de idiomas distintos al español, entre otros.

Para demostrar lo antes mencionado y lo que es considerado como la forma correcta de analizar datos se adjuntan dos curriculum vitae escogidos al azar de entre los postulantes calificados y los rechazados, en los que se pueden visualizar concretamente los antecedentes a los que se presta especial atención.

**Figura N°6: Curriculum vitae postulante Región del Biobío**

CURRICULUM VITAE	
<b>I. ANTECEDENTES PERSONALES</b>	
NOMBRE	: Postulante 1
RUT	: 00.000.000-0
FECHA DE NACIMIENTO	: 3 de mayo de 1984
PROFESIÓN	: Abogada
NACIONALIDAD	: Chilena
DOMICILIO	: San Bernardino 1809 Villa Emmanuel
CELULAR	: (09) xxxxxxxx
CORREO ELECTRÓNICO	: xxxxxx.xxxxxx@gmail.com
<b>II. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñanza Básica y Media en el Colegio Concepción de Chillán.</li> <li>- Titulada de Licenciada en Ciencias Jurídicas en la Universidad la República, sede Concepción. Título de Abogada otorgado por la Corte Suprema de Justicia de Chile en 2013.</li> </ul>	
<b>II.1. CURSOS, SEMINARIOS U OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en Ciclo de Conferencias "Nuestro Sistema Procesal Penal: Normativa y Práctica" en Universidad La República sede Chillán, julio de 2004.</li> <li>- Participación en Seminario Profesional II: "Principios del Derecho Procesal", en Universidad de Talca, agosto de 2013.</li> <li>- Participación en Ciclo de Seminarios sobre la Reforma Procesal Civil, Universidad de Chile, noviembre-diciembre de 2013.</li> <li>- Participación en Seminario "Posesiones Efectivas y Registro de Hechos Vitales", Universidad de Concepción, abril de 2016.</li> </ul>	
<b>III. EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre septiembre de 2010 y abril de 2011 realiza la práctica profesional en la Corporación de Asistencia Judicial de Biobío, consultorio Bulnes, 8va región; experiencia en causas de familia (divorcios, alimentos, filiaciones, etc.) y civiles (cambio de nombre, posesiones efectivas, servidumbres, etc.).</li> <li>- Desde octubre de 2012 hasta julio de 2013 se desempeña como Procuradora del Número en el 1er Juzgado de Letras de San Carlos, VIII región del Biobío.</li> <li>- Desarrollo de causas civiles y laborales en consulta particular en 2014: estudios de títulos, redacción y revisión de contratos varios, despidos injustificados.</li> <li>- Desempeño como Abogada Procuradora en ARG Consulting entre agosto y diciembre de 2015.</li> </ul>	
<b>V. INFORMACIÓN ADICIONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de idioma inglés y francés nivel avanzado, hablado y escrito.</li> <li>- Manejo computacional a nivel avanzado: Word, Excel, Powerpoint.</li> </ul>	
	

Fuente: Bolsa Nacional de Empleo.

**Figura N°7: Curriculum vitae postulante Región de Los Ríos**

<b>POSTULANTE 2</b>	
17.7434.89-2	10 de enero de 1987
Valdivia+569-99976975	pump_daria@hotmail.com Chilena Carlos Altermatt 646, Bosque Sur Valdivia
 <b><u>COMPETENCIAS Y METAS PROFESIONALES</u></b>	
Responsable, trabajadora, dispuesta aprender nuevas cosas motivadas me gusta trabajar en equipo, proactiva, Tolerante Mis metas son desarrollarme profesionalmente en el area y ser un aporte para la organizacion	
 <b><u>EDUCACION</u></b>	
1991- 2002: Enseñanza General Básica Completa Colegio Inmaculada Concepción Valdivia 2003-2006 Enseñanza Media Colegio Camilo Henríquez Valdivia 2007-2009: Inacap Valdivia Carrera Psicopedagogía Incompleta (1er y 3er año) 2009-2014: Inacap Valdivia Carrera Administración de Hoteles y Restaurantes (Congelada) 2016: ONG KOLPING VALDIVIA (SENCE) Curso de Capacitación: Asistente De Servicios Turismo	
 <b><u>EXPERIENCIA LABORAL</u></b>	
2009 : Garzona Evento Inacap 2010-2011 : Practica Profesional Cervecería Kunstmann. 2010 : Garzona en Evento Salmon Chile Hotel Patagonia Puerto Varas. 2011 : Vendedora en Feria Internacional Saval (temporada de verano). 2011 : Cajera en Local de Máquinas Tragamonedas 2011 : Garzona en Evento Bayer en Hotel Dreams Valdivia. 2012 : Vendedora en Feria Internación Saval (Temporada de verano). 2012 : Secretaria Administrativa en Servicio Integrales Nannig y Compañía Ltda. 2013 : Encuestadora en Terreno, Centro de Prioridad Universidad Austral. 2014 : Encuestadora en terreno Sernatur. 2014 : Vendedora Local, Cine Planet Valdivia. 2014 : Supervisora, SIMCE Rio bueno. 2015 : Examinadora, Prueba SIMCE Valdivia. 2014-2015 : Cajera en Botillería Pequeño Juan.	
 <b><u>INFORMACIÓN</u></b>	
Computación: nivel usuario Word Excel Power Point manejo de internet Manejo de técnicas y experiencia en atencion al cliente	

*Fuente: Bolsa Nacional de Empleo*

Los factores considerados importantes dentro de los curriculum vitae visualizados anteriormente se encuentran resaltados en color amarillo, entre los que se encuentran la profesión, la experiencia laboral y las habilidades demostradas en ellos, además de enfocarse en el orden y la correcta ortografía presente en ellos.

Al realizar la evaluación del documento presentado por la postulante de la región del Bío Bío, se determina que cuenta con cualidades consideradas importantes y destacables en comparación a otros postulantes, los que entregaran una mejor evaluación de sus competencias. Por ejemplo, cuenta con una profesión, se encuentra en condición de titulada en ciencias jurídicas, lo que entrega la información de que es una persona con perseverancia y orientación al cumplimiento de metas. Otro dato importante es su experiencia profesional, la que se ha llevado a cabo en organismos públicos aportando directamente al servicio al cliente, mediante su labor de asistencia judicial, lo que aporta otra capacidad presente en ella que es importante en la selección: la presencia de habilidades de comunicación. Su curriculum se encuentra ordenado, presenta el texto justificado y no presenta faltas de ortografía ni errores de redacción, lo que permite deducir que es una persona preocupada por el orden y la calidad, además de la utilización de un vocabulario adecuado a la circunstancia.

Este curriculum presenta fotografía, por lo que se puede determinar que tiene buena presencia, factor importante a la hora de tener contacto con los clientes, ya que son los vendedores la cara visible de la empresa.

En el caso del curriculum de la Postulante 2, se determina al analizar sus antecedentes académicos que no tiene sentido de cumplimiento de metas, ya que presenta dos carreras incompletas. A primera vista se encuentran faltas de ortografía, deja palabras sin tildar y usa incorrectamente las mayúsculas, lo que dice que no presenta un nivel alto por el orden o calidad. Su experiencia laboral es bastante abultada, pero sus trabajos no duran mucho tiempo, cambiando constantemente de empleador, lo que demuestra un bajo nivel en compromiso organizacional, entre otros factores determinados luego del análisis de su curriculum vitae.

#### ***Puntuación y ponderación.***

Pasado ya el periodo de análisis y evaluación de los curriculum vitae se da comienzo a la puntuación de todos los antecedentes recolectados. Aquí se compara la evaluación antes realizada con el perfil de competencias deseadas, en donde se asignan los valores numéricos a cada escenario que pudiese presentar dicha comparación.

Previamente se crea una planilla Excel, la cual es denominada “Sistema de medición de competencias” (ver anexo N°6); en ella se ordenan los antecedentes por región, para tener claridad de la procedencia de cada postulante. En la planilla se adjunta una pauta de evaluación de postulantes para cada uno de ellos y es en ella en donde se lleva a cabo la puntuación y ponderación de las competencias.

La pauta de evaluación se divide por columnas. En la primera columna de color rojo se encuentran las competencias a ser evaluadas, las que están dadas por el perfil de cargo definido por el autor. En la segunda columna se encuentra la evaluación en color amarillo. Esta se subdivide en tres columnas, las que definen el nivel de logro alcanzado por el postulante, marcándolo con una “X”, En cada competencia se debe marcar solo una opción, ya sea en nivel básico, medio o avanzado. En la tercera columna, definida con color verde, se presentan la puntuación. En ella se define en qué escenario se encuentran las competencias del postulante en comparación con las competencias deseadas para el cargo. Estas se marcan con un número “1”. En la cuarta y última columna de color azul se totalizan las puntuaciones anteriores, teniendo como referencia la tabla de ponderaciones expuesta con antelación. Es decir, si la comparación es correcta se asignan “10 puntos”, si es incorrecta avanzada se asignan “6 puntos”, si es incorrecta intermedia se asignan “4 puntos” y finalmente si la comparación es incorrecta básica se asigna solo “1 punto”.

En la parte inferior de la tabla se encuentran los totales de la evaluación. La fila más importante de las tres que se encuentran en dicha pauta de evaluación es la final que lleva por nombre “Nota obtenida”. Es esta la que indica si el postulante califica o no para el puesto de trabajo.

***Tabla N°6: Simbología pauta de evaluación.***

Evaluación		Puntuación	
B	Básico	C	Correcto
I	Intermedio	IA	Incorrecto Avanzado
A	Avanzado	II	Incorrecto Intermedio
		IB	Incorrecto Básico

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla N°7: Pauta de evaluación de postulante Región del Biobío**

Pauta de Evaluación de Postulantes								
Nombre postulante:	Postulante 1							
Competencias	Evaluación			Puntuación				Total
	B	I	A	C	IA	II	IB	
Pensamiento analítico		X				1		4
Pensamiento conceptual		X		1				10
Experiencia técnico/profesional		X				1		4
Habilidades de comunicación			X	1				10
Preocupación por el orden	X			1				10
Orientación a la calidad			X	1				10
Iniciativa			X	1				10
Liderazgo	X			1				10
Trabajo en equipo y cooperación		X		1				10
Orientación al cumplimiento de metas			X	1				10
Flexibilidad			X	1				10
Autocontrol			X	1				10
Confianza			X	1				10
Orientación servicio al cliente			X	1				10
Compromiso organizacional		X				1		4
Buena presencia			X	1				10
Disponibilidad	X			1				10
Vocabulario adecuado			X	1				10
Puntos obtenidos								162
Total puntos								180
Nota Obtenida								6,3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°8: Pauta de evaluación de postulante Región de Los Ríos**

Pauta de Evaluación de Postulantes								
Nombre postulante:	Postulante 2							
Competencias	Evaluación			Puntuación				Total
	B	I	A	C	IA	II	IB	
Pensamiento analítico	X			1				10
Pensamiento conceptual	X						1	1
Experiencia técnico/profesional	X			1				10
Habilidades de comunicación	X						1	1
Preocupación por el orden	X			1				10
Orientación a la calidad	X						1	1
Iniciativa	X						1	1
Liderazgo	X			1				10
Trabajo en equipo y cooperación	X						1	1
Orientación al cumplimiento de metas	X						1	1
Flexibilidad	X						1	1
Autocontrol	X						1	1
Confianza	X						1	1
Orientación servicio al cliente	X						1	1
Compromiso organizacional	X						1	1
Buena presencia		X				1		4
Disponibilidad	X			1				10
Vocabulario adecuado		X		1				10
Puntos obtenidos								75
Total puntos								180
Nota obtenida								2,9

Fuente: Elaboración propia.

Detallando la evaluación de la postulante 1, se determina que su perfil de competencias cuenta con quince factores que concuerdan con el perfil ideal para el cargo, encontrándose entre ellas un alto nivel en habilidades de comunicación,



experiencia profesional, orientación al servicio al cliente, vocabulario adecuado y buena presencia, entre otros. Obtiene 162 puntos de un total de 180, alcanzando una nota 6,3 por lo que es seleccionada para formar parte de la fuerza de venta de la empresa, avanzando a la etapa de contratación e inducción.

En el caso de la postulante 2 se llega a la determinación de que debe ser descartada del proceso de selección, por la baja nota obtenida en la etapa de evaluación y puntuación que alcanza solo setenta y cinco (75) puntos del total, lo que se traduce en una nota dos coma nueve (2,9), teniendo solo seis (6) competencias con el mismo nivel de logro del perfil de competencias deseadas. En resumen, se determina que su bajo nivel en cualidades como habilidades de comunicación, orientación al cumplimiento de metas, servicio al cliente, determinaron su baja calificación dejando a la candidata fuera del proceso de selección.

### ***Resultados de reclutamiento y selección de personal***

Concluidas las etapas de búsqueda, evaluación y ponderación de todos los curriculum recibidos en el periodo de recepción, se da paso a la selección definitiva de los postulantes que obtuvieron la nota necesaria para formar parte de la fuerza de venta de la empresa.

En total se recibieron 55 curriculum vitae de distintas partes del país, los que fueron analizados de manera meticulosa y personalmente por el autor. Se encuentran ordenados por regiones y la afluencia de postulaciones por ciudad fue:

❖ Región de Tarapacá	: 2 postulaciones
❖ Región de Antofagasta	: 5 postulaciones
❖ Región de Coquimbo	: 5 postulaciones
❖ Región de Valparaíso	: 5 postulaciones
❖ Región Metropolitana	: 3 postulaciones
❖ Región de O'Higgins	: 5 postulaciones
❖ Región del Maule	: 10 postulaciones
❖ Región del Biobío	: 4 postulaciones
❖ Región de La Araucanía	: 3 postulaciones
❖ Región de Los Ríos	: 10 postulaciones
❖ Región de Los Lagos	: 0 postulación
❖ Región de Aysén	: 3 postulaciones

De este total de postulantes solo 13 fueron seleccionados para incorporarse a la fuerza de venta de la empresa. Sin embargo las regiones de Tarapacá, Metropolitana, La Araucanía y Aysén no cuentan con ningún postulante seleccionado, por lo que la búsqueda para dichas regiones debe continuar. Al mismo tiempo, de la región de los Lagos no se recibió ningún currículum, por lo que la búsqueda también debe seguir en esa zona.

El resto de las regiones cuenta con un candidato calificado por cada una de ellas, a excepción de la Región del Biobío y Del Maule que cuentan con 3 y 4 postulantes aptos para el puesto respectivamente, lo que se ajusta a los requerimientos de la organización, excluyendo de este resultado a la Región Metropolitana.

A continuación se adjunta una tabla que presenta el resumen de lo antes mencionado, mostrando de forma más gráfica los resultados obtenidos del proceso de reclutamiento y selección realizado para la empresa.



**Tabla N°11: Resumen información recogida**

Nombre	Región	Puntaje obtenido	Nota obtenida	Califica
Postulante 1	Tarapacá	62	2,4	No
Postulante 2	Tarapacá	99	3,9	No
Postulante 3	Antofagasta	96	3,7	No
Postulante 4	Antofagasta	74	2,9	No
Postulante 5	Antofagasta	78	3,0	No
Postulante 6	Antofagasta	66	2,6	No
Postulante 7	Antofagasta	105	4,1	Si
Postulante 8	Coquimbo	93	3,6	No
Postulante 9	Coquimbo	119	4,6	Si
Postulante 10	Coquimbo	65	2,5	No
Postulante 11	Coquimbo	76	3,0	No
Postulante 12	Coquimbo	115	4,5	Si
Postulante 13	Valparaíso	102	4,0	No
Postulante 14	Valparaíso	62	2,4	No
Postulante 15	Valparaíso	126	4,9	Si
Postulante 16	Valparaíso	72	2,8	No
Postulante 17	Valparaíso	63	2,5	No
Postulante 18	Metropolitana	65	2,5	No
Postulante 19	Metropolitana	72	2,8	No
Postulante 20	Metropolitana	69	2,7	No
Postulante 21	O'Higgins	117	4,6	Si
Postulante 22	O'Higgins	90	3,5	No
Postulante 23	O'Higgins	77	3,0	No
Postulante 24	O'Higgins	99	3,9	No
Postulante 25	O'Higgins	102	4,0	No
Postulante 26	Maule	101	3,9	No
Postulante 27	Maule	86	3,3	No
Postulante 28	Maule	87	3,4	No
Postulante 29	Maule	124	4,8	Si
Postulante 30	Maule	75	2,9	No
Postulante 31	Maule	116	4,5	Si
Postulante 32	Maule	87	3,4	No
Postulante 33	Maule	108	4,2	Si
Postulante 34	Maule	63	2,5	No
Postulante 35	Maule	108	4,2	Si
Postulante 36	Biobío	144	5,6	Si
Postulante 37	Biobío	111	4,3	Si
Postulante 38	Biobío	156	6,1	Si
Postulante 39	Biobío	90	3,5	No
Postulante 40	La Araucanía	69	2,7	No
Postulante 41	La Araucanía	96	3,7	No
Postulante 42	La Araucanía	102	4,0	No
Postulante 43	Los Ríos	84	3,3	No
Postulante 44	Los Ríos	84	3,3	No
Postulante 45	Los Ríos	75	2,9	No
Postulante 46	Los Ríos	96	3,7	No
Postulante 47	Los Ríos	71	2,8	No
Postulante 48	Los Ríos	72	2,8	No
Postulante 49	Los Ríos	99	3,9	No
Postulante 50	Los Ríos	93	3,6	No
Postulante 51	Los Ríos	96	3,7	No
Postulante 52	Los Ríos	114	4,4	Si
Postulante 53	Aysén	84	3,3	No
Postulante 54	Aysén	99	3,9	No
Postulante 55	Aysén	63	2,5	No

Fuente: Elaboración propia.

### Contratación

Teniendo la lista definitiva de postulantes seleccionados se procede a realizar los contactos pertinentes de forma personal con cada uno de ellos. Este proceso se realiza a través de contacto telefónico o vía correo electrónico, comunicando que fueron seleccionados para formar parte de la fuerza de venta de la empresa, verificando si se encuentran disponibles para asumir el cargo y explicando posteriormente las condiciones de trabajo y las funciones que deben realizar, lo que será detallado más en profundidad en el punto siguiente: la inducción.

Los candidatos que no fueron seleccionados igualmente son contactados mediante correo electrónico, para entregar una carta de agradecimiento por su interés en postular al cargo y explicando que fueron sometidos a una evaluación y que no cuentan con las características y competencias necesarias para formar parte de la empresa.

Por estipulaciones de la empresa es que la contratación definitiva de los candidatos seleccionados se realiza a contar del segundo mes, siendo este plazo máximo para realizar la formalización de la relación laboral con un contrato de carácter indefinido.

El primer mes, se define como “mes a prueba”, es decir, que los postulantes se someten a una evaluación de sus ventas de programas. Si los ejecutivos de venta realizan su trabajo de forma satisfactoria, vendiendo por lo menos un programa durante este periodo, pasan a la etapa de contratación indefinida. De lo contrario, si algún ejecutivo de venta no vendiese programa alguno, se le comunica que debido al no cumplimiento de su trabajo de la manera en que lo espera la organización son desvinculados, agradeciendo de todos modos su tiempo y dedicación para con la empresa.

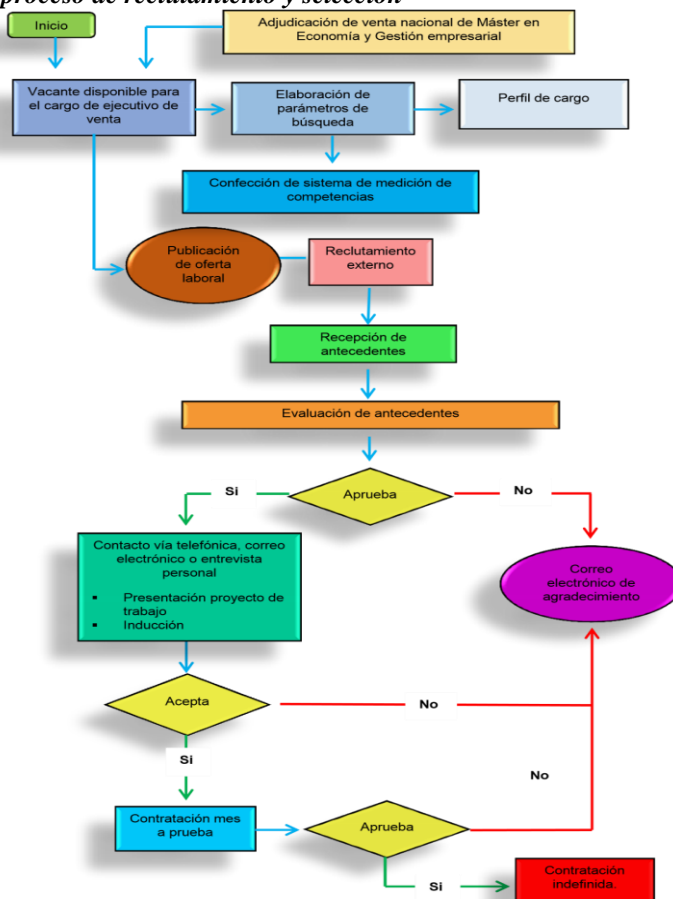
### Inducción

Esta capacitación y entrega de información a los ejecutivos de venta se realiza inmediatamente después que se confirma que están disponibles para formar parte de la empresa.

La empresa muestra a los ejecutivos de venta una presentación del programa, en donde se explica de manera detallada y fácil de entender toda la información que necesitan saber para comenzar con la venta del programa de postgrado. En esta presentación se explican las características del programa, tanto como precio, modalidad de estudio, propuesta académica (malla curricular), requisitos académicos y de postulación, proceso de matrícula, facilidades de pago, comparativo con otros programas de similares características y una breve presentación de la universidad que imparte el programa. Toda la información antes mencionada les proporciona a los ejecutivos las herramientas para comenzar de inmediato con la promoción y venta del programa a posibles clientes.

### Fases del proceso de reclutamiento y selección

Figura N°8: Flujoograma del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia.

El Flujograma de reclutamiento y selección de ejecutivos de venta presenta una forma clara de visualizar los pasos a seguir para dar una solución efectiva a la problemática planteada. El inicio está marcado por la adjudicación de la venta del programa de postgrado, lo que presenta la vacante disponible para el cargo de ejecutivo de venta. En conjunto se debe realizar la definición de parámetros de búsqueda y plantear el perfil del cargo detallado para el cargo disponible, describiendo claramente las competencias que deben presentar los postulantes al cargo. Por otra parte, se realiza una descripción del cargo detallando las obligaciones, requerimientos, posición orgánica, obligaciones y funciones que debe cumplir la futura fuerza de venta del programa de capacitación.

Una vez realizados los pasos anteriores, se procede a realizar al reclutamiento externo por medio de avisos de ofertas laborales, el que en este caso es a nivel nacional. Dicho proceso de reclutamiento se realiza a través de plataformas virtuales, en el que se detalla cuidadosamente los requerimientos para asumir el cargo en cuestión.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, comenzará el trabajo de evaluación de antecedentes en el que utiliza el método descrito en el presente informe. Teniendo la evaluación completa se puede determinar qué postulantes aprueban la etapa. Si la respuesta es sí, se procede a realizar el contacto con los candidatos y la inducción de los mismos. Si la respuesta es no se, envía correo electrónico de agradecimiento por participar en el proceso de reclutamiento.

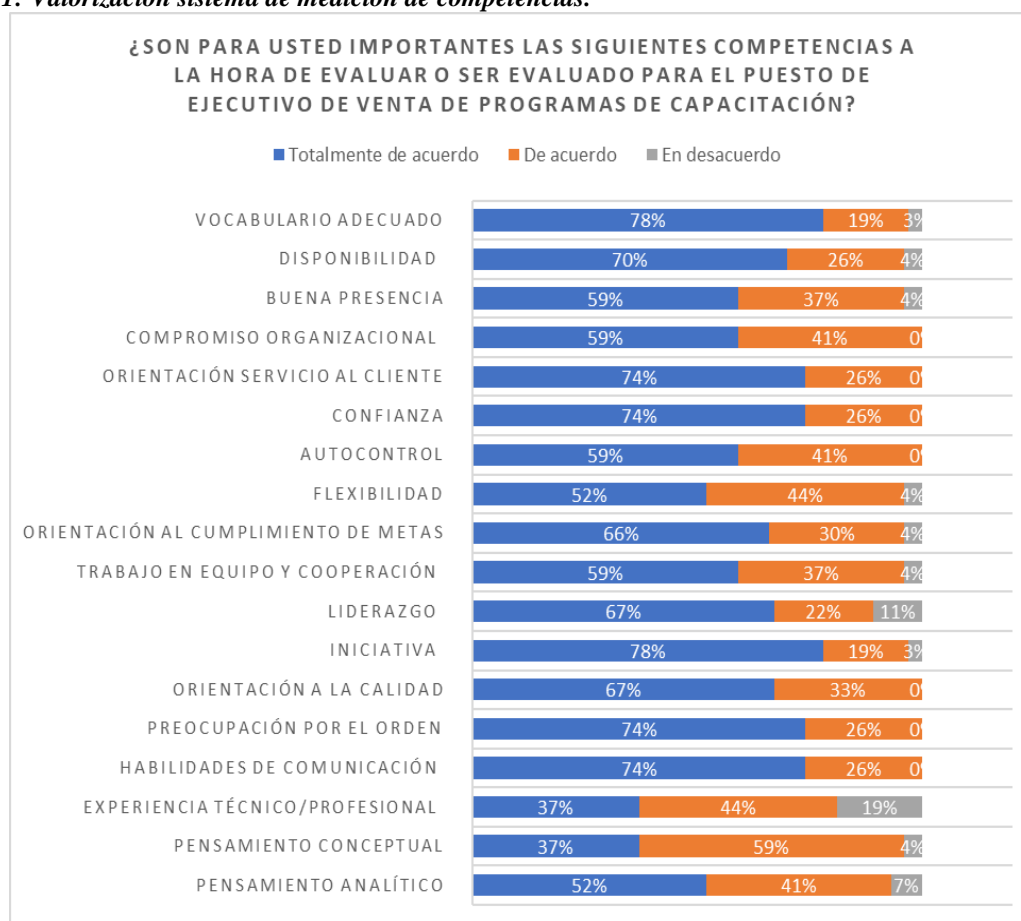
Si los candidatos calificados se encuentran disponibles y están dispuestos a asumir el cargo en cuestión pasan a la etapa denominada “mes a prueba”. De vender a lo mínimo un programa aprueban la etapa y son contratados de manera indefinida. De lo contrario se procede al envío de correo electrónico de agradecimiento.

### Percepciones sobre el modelo propuesto

Respecto a la recepción de percepciones sobre la propuesta del proceso para optimizar el reclutamiento y selección de personal, se presentó una encuesta que busca validar los conceptos evaluados en dicho proceso.

Los resultados arrojados en este proceso se detallan y grafican a continuación:

**Gráfico N°1: Valorización sistema de medición de competencias.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En el gráfico presentado anteriormente se puede observar la valorización de cada competencia. En la totalidad de los elementos puestos en la evaluación se aprecia una absoluta inclinación a estar de acuerdo con las variables analizadas para la selección de ejecutivos de venta.

Por ejemplo, en la valorización de la competencia “habilidades de comunicación” el 74% está “Totalmente de acuerdo” mientras que un 26% de los encuestados está “De acuerdo”, es decir que un 100% de la población encuestada concuerda con que es una competencia necesaria para desempeñar el cargo en cuestión. Otro ejemplo que ratifica el modelo de

evaluación propuesto es la cualidad definida como “Vocabulario adecuado”, la que es respaldada en un 97%, siendo este repartido entre las opciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, es decir 36 de un total de 37 personas son las que coinciden que es una competencia necesaria para el cargo.

En la competencia que más estrecho está el resultado es en la “Experiencia técnico/profesional” en donde los resultados son 37% para “Totalmente de acuerdo”, 44% para “De acuerdo” y 19% para “En desacuerdo”. Manteniéndose la aprobación con un 81% de los encuestados.

## **Bibliografía**

- [1]. Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000
- [2]. Werther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. México. 5ª Edición, 2000
- [3]. Ariza, J., Morales, A., & Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Mc Graw Hill.
- [4]. Cifuentes, C. (2006). “Evaluación de desempeño. Un enfoque estratégico”. Extraído el 30 Julio, 2007 de <http://ccifuentesch.wordpress.com/2006/09/25/evaluaciondel-desempeno/1y2>. [Artículo online]
- [5]. Chinchilla, K. (2000): “Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño”, 5campus.org, Recursos Humanos. Extraído el 30 Julio, 2007 de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>. [Archivo online]
- [6]. Dessler, G., & Varela, R. (2004). “Administración de recursos humanos, un enfoque latinoamericano”. 2ª Edición. Prentice Hall.
- [7]. Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). “La gestión de recursos humanos”. Mc Graw Hill.
- [8]. Fernández, G., Cubiero, J., & Dalziel, M. (1996). “Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”. 2ª Edición. Ediciones Deusto.
- [9]. Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). “Dirección y gestión de recursos humanos”. 3ª Edición. Prentice Hall.
- [10]. Lavanda, D. (2005); “Evaluación del desempeño”. Extraído el 15 Julio, 2007 de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>. [Artículo online]
- [11]. Management & Medios. (2000, Agosto 29). Evaluación de desempeño, publicación número 4. Extraído el 7 Julio, 2007 de <http://www.mym.co.cl/menu/publicaciones/pubcuatro.html> [Artículo online]
- [12]. Maristany, J. (2000). “Administración de recursos humanos”. 1ª Edición. Pearson Educación.
- [13]. Meza, M., Naranjo, R., & Pérez, L. “La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional”. Extraído el 8 Julio, 2007 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm> [Archivo online]
- [14]. Miranda, A., Torras, O., González, J. (1982). “Auditoría de las empresas socialistas”. Tomo I. La Habana. Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello.
- [15]. Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). “Gestión de recursos humanos por competencias”. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- [16]. Sánchez, J. (2000, diciembre). Auditoría de la formación. “Revista Forum Empresarial”, 5, pp. 52-72. Puerto Rico
- [17]. Sánchez, J., Bustamante, K. (2008). Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño. Revista Contabilidad y Auditoría. Septiembre (198):105-133
- [18]. Sánchez, J. (2014). “Control de gestión del desempeño de los recursos humanos”. Editorial Apyce, España.
- [19]. Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). “Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico”. Mc Graw Hill.
- [20]. Socorro, F., “¿Evaluación del desempeño: De la visión plana a una multidimensional”. Extraído el 8 Julio, 2007 de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evalumulti.htm>. [Artículo online].
- [21]. Valle, R. (1995). “La gestión estratégica de los recursos humanos”. Addison- Wesley Iberoamericana.
- [22]. Mondy, M., & Noe, R. (2005). “Administración de recursos humanos”. 9ª Edición, Pearson Education.