

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE MATRIZ QUITO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE LICENCIADA**  
**EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL BRANDING**  
**QUE PROMUEVAN LA DIFERENCIACIÓN**  
**DE LOS PROFESIONALES EN PROCESOS DE SELECCIÓN**

**CAMILA IGNACIA CEVALLOS RIVERA**  
**DIRECTOR: MGTR. LUIS FERNANDO SOLÁ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO PERSONAL**

**QUITO, DICIEMBRE 2019**

**Director:**

Mgtr. Fernando Solá

**Informantes:**

Mgtr. Leonardo Ávila

Mgtr. Pablo Hernández

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, quienes me ayudaron a forjar mi carácter durante toda la vida y me dieron el empujón necesario para no rendirme, corrigieron mis errores y aplaudieron mis éxitos.  
A ellos les debo más que la vida misma.

A mi familia.  
Especialmente, a mi abuelito quien siempre preguntó cómo me iba en la u y no pudo estar presente para ver la culminación de este trabajo.

A Jorge Ortega.  
Oficial de Cash Management,  
jefe, fiel amigo, consejero,  
quien estuvo en los momentos más difíciles de este año y me extendió la mano siempre.

A mi tutor, Fernando Solá.  
Gracias por toda la paciencia y apoyo,  
por todo este largo proceso que recorrimos  
y por la ayuda con este trabajo.

## **RESUMEN**

Aunque, la marca tiene sus orígenes y ha venido desde la época donde los seres humanos marcaban su piel con el fin de pertenecer a grupos o tribus y poder reconocerse entre sí, llegando hasta niveles corporativos, donde se ofrecen productos o servicios diferenciados por un nombre, color o logo. Hoy en día, en un mundo completamente globalizado, la marca está estrechamente ligada a las personas, siendo el elemento con el cual el profesional puede diferenciarse en el mercado laboral.

En este sentido, este trabajo constará de las siguientes partes:

En el capítulo 1, se expondrá de manera teórica el concepto y componentes del personal branding como proceso de gestión estratégica, tomando como pilares fundamentales la marca y branding, identidad de marca y personal branding para que el lector pueda involucrarse en el tema.

En el capítulo 2, se definirán los aspectos más relevantes para un proceso de selección. Es decir, lo que las empresas buscan en un mercado laboral tan saturado y cómo diferencian a los profesionales con valor agregado, a todos aquellos que podrían ofrecer todo su servicio para que la empresa produzca más y genere más utilidades.

Y, por último, en el capítulo 3, se le expondrá al lector una serie de estrategias como propuesta para su uso personal y que las pueda poner en práctica para diferenciarse en un mercado de profesionales tan amplio. De igual manera, se realizará una entrevista a diferentes departamentos de Talento Humano de empresas ecuatorianas con el fin de recaudar información útil acerca de su selección de empleados.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	PERSONAL BRANDING COMO PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA...	1
1.1.	Marca y branding .....	1
1.1.1.	Reseña histórica de la marca.....	2
1.1.2.	Marca verbal.....	4
1.1.3.	Marca visual.....	6
1.1.4.	Branding.....	7
1.2.	Identidad de marca.....	8
1.2.1.	Identidad visual.....	10
1.2.2.	Identidad verbal.....	11
1.3.	Personal Branding.....	12
1.3.1.	Las 5 fuerzas de Michael Porter en el Personal Branding.....	15
1.3.1.1.	El poder de los clientes.....	15
1.3.1.2.	El poder de los proveedores .....	15
1.3.1.3.	La amenaza de nuevos competidores.....	15
1.3.1.4.	La amenaza de productos sustitutos.....	16
1.3.1.5.	La rivalidad entre competidores.....	16
1.3.2.	Modelos de Personal Branding.....	16
1.3.2.1.	Modelo de Peters.....	17
1.3.2.2.	Modelo de Barricart.....	20

1.3.2.3.	Modelo de Kaputa .....	21
1.3.2.4.	Modelo de Montoya & Vandehey .....	22
1.3.3.	Elementos comunes entre los modelos. ....	24
2.	PROCESOS DE SELECCIÓN Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONTRATACIÓN .....	27
2.1.	Administración del Talento Humano.....	27
2.1.1.	Gestión por competencias.....	30
2.2.	Fases del proceso de selección.....	31
2.2.1.	Reclutamiento. ....	36
2.2.1.1.	Reclutamiento interno. ....	37
2.2.1.2.	Reclutamiento externo.....	38
2.2.2.	Selección.....	39
2.2.2.1.	Pruebas psicométricas. ....	39
2.2.2.2.	Pruebas de destreza, de simulación o profesionales.....	40
2.2.2.3.	Dinámicas grupales. ....	41
2.2.2.4.	Entrevista de selección.. ....	42
2.2.3.	Contratación.....	44
2.2.4.	Inducción. ....	45
3.	ESTRATEGIAS DE PERSONAL BRANDING .....	47
3.1.	Entrevista a Talento Humano .....	47

3.1.1.	Método.....	47
3.1.2.	Temas a evaluar. ....	48
3.1.3.	Resultados.....	49
3.2.	Estrategias.....	56
3.2.1.	Elaboración estratégica de la hoja de vida.....	59
3.2.2.	Preparación para la entrevista personal. ....	63
3.2.3.	Manejo de la identidad digital. ....	74
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
4.1.	Conclusiones.....	85
4.2.	Recomendaciones .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personas que intervienen durante el proceso de selección. ....	49
Tabla 2: Pasos del proceso de selección. ....	50
Tabla 3: Química y afinidad para la contratación. ....	51
Tabla 4: Competencias duras vs. blandas de los candidatos. ....	52
Tabla 5: Aspectos de la imagen personal de los candidatos durante el proceso de selección. ....	53
Tabla 6: Aspectos de la comunicación efectiva de los candidatos durante el proceso de selección. ....	54
Tabla 7: Importancia de la experiencia de los candidatos para la contratación. ....	55
Tabla 8: Importancia de la identidad digital de los candidatos para la contratación. ....	56
Tabla 9: Pasos para construir una marca personal. ....	58
Tabla 10: Aspectos para la elaboración de una hoja de vida. ....	60
Tabla 11: Consejos para proyecta una imagen personal deseada. ....	66
Tabla 12: Fundamentos de la marca personal digital. ....	77
Tabla 13: Herramientas claves para potencia una marca personal digital. ....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de un proceso de selección. ....	35
Figura 2: Cómo impacta la imagen personal en los demás.....	64

## **1. PERSONAL BRANDING COMO PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Se expondrá de manera teórica el concepto y componentes del personal branding como proceso de gestión estratégica, tomando como pilares fundamentales la marca y branding, identidad de marca y personal branding para que el lector pueda involucrarse en el tema.

### **1.1. Marca y branding**

La marca es un elemento intangible y ayuda a toda organización a diferenciarse del resto. También se ve reflejada en elementos tangibles como nombre, logo o colores corporativos (Medina-Aguerreberre, 2013).

Una marca abarca percepciones que se asocian con un producto o servicio. Es decir, es un atajo a nivel mental que mejora la comprensión de lo que puede percibir un consumidor de manera automática, sin siquiera tener que pensarlo (París, 2012).

La marca engloba ideas y conceptos, incluyendo promesas, expectativas, experiencia, un tipo de personas que la usan, productos o inclusive, sentimientos. Estos elementos intervienen de inmediato en la mente de un consumidor, ya sea potencial o real, cuando los identifican a través de un nombre, símbolo o una canción (Villanueva & De Toro, 2017).

En conclusión, la marca es un conjunto de ideas, percepciones, sentimientos, promesas y expectativas que permiten a un consumidor diferenciar a una empresa de otras. Ésta se encuentra asociada con un nombre, logo, color, canción u otros elementos.

### ***1.1.1. Reseña histórica de la marca.***

Todo se remonta a la época ancestral, donde los humanos marcaban su propio cuerpo con diferentes tipos de señales para reconocerse y manifestarse a los demás, siendo parte del grupo o tribu. Esta marca también fue utilizada para demostrar jerarquía en un grupo, ya sea de manera ornamental, decorativa o estética.

Si bien, hoy en día, el marcaje de los productos no tiene relación con el marcaje en la Alta Antigüedad, existe la similitud de dar a conocer, hacer reconocer y recordar la pertenencia de “algo” a “alguien”. El hallazgo de más de 6.000 marcas (sellos) de alfareros romanos hace 3.500 años sirvió para poder identificar el taller del alfarero del que salieron las ánforas o para localizar al mercader que se ocupó de la venta de mercancía como alimentos, medicinas y productos del Mediterráneo.

En la Edad Media, la marca tenía una función de identidad y control económico por parte del Estado. Los artesanos tenían una marca individual y las corporaciones tenían una marca colectiva, todas fueron protegidas contra la usurpación. La marca corporativa medieval era obligatoria y aseguraba al público cualidades específicas de fabricación, procedimientos e insumos utilizados; mientras que, la marca de los artesanos era la firma de autenticidad y procedencia de su trabajo.

Cuando se dio la Revolución Francesa, se proclamó el libre comercio y fueron suprimidas todas las corporaciones, gremios y cofradías junto con sus signos distintivos y marcas obligatorias. Esto implicó el reconocimiento lícito de marcas individuales de carácter

facultativo y al no estar sometidas a una normativa específica, se produjeron abusos, falsificaciones y usurpaciones de marcas ajenas, las cuales no fueron sancionadas. Industriales y comerciantes exigían una legislación que los amparara.

Hace 162 años, en el año 1857, se crea una ley en Francia destinada a la protección de nombre comercial cuando se colocaba en los productos y fue impuesta contra las falsificaciones de marcas de fábrica. Esta ley dio origen al clásico sello de propiedad de marca registrada “®”.

En el siglo XVII, la publicidad apareció en París y se fue expandiendo en el siglo XVIII hasta Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. Ésta fue una época decisiva para la marca, pues afirmaba su valor comercial, apoyada por publicidad y asumiendo un rol diferenciador y competitivo que antes no tenía.

En la década de 1950, el 11% de los hogares estadounidenses contaba con un televisor, siendo la explosión mediática y las telecomunicaciones las contribuyentes en la promoción y difusión masiva de las marcas. Éste fue el inicio de una nueva era tecnocientífica que cambió radicalmente las relaciones de las personas con otras y con la información.

Las marcas se sitúan en la línea de los avances tecnológicos sucesivos que contribuyen a su difusión y cambian las relaciones de las empresas, los productos, los servicios y la sociedad. Las redes sociales son los nuevos instrumentos para las estrategias de

comunicación marcaria y en los sitios web, se generan experiencias de marcas según la navegación conlleva un diálogo.

Actualmente, la práctica del Branding se ve ampliada tanto por la utilización del internet, estrategias creativas como por dispositivos como smartphones, tablets, navegadores, videojuegos que, junto con la televisión y la computadora, son el soporte transmedia de la Brand Storytelling.

La evolución de las marcas ha atravesado el arte, los estilos, las estéticas, los ismos y arte popular. Hoy en día, los signos registrados en propiedad son muy variados, entre éstos están los nombres patronímicos, geográficos, denominaciones arbitrarias o fantasía, acompañadas de eslóganes, iniciales o cifras. Éstos son denominados como marca verbal o nominal. Pero la marca también se expresa en dibujos, figuras, combinación, disposición de colores y hasta por la forma de los productos o embalajes. Ésta se denomina marca visual o figurativa (Costa, 2013).

### ***1.1.2. Marca verbal.***

También conocida como comunicación sonora, se refiere a la creación de nombres de marcas o *namimg*. Los nombres marcarios son sonidos que destacan por sus sensibles condiciones y se asemejan a las marcas visuales.

El naming debe ser original, tener un significado profundo, ser sencillo, el consumidor debe poder recordarlo fácilmente, debe ser estético, directo e instantáneo. Como lo es la marca gráfica, no debe ser traducible.

Los diseñadores de marcas gráficas se encargan de aplicar su talento de comunicación verbal a través de sus trabajos. Piensan con los ojos para crear formas visibles y también, pueden crear formas audibles.

La creación de un nombre marcario se asocia directamente con el diseñador de logos y símbolos. Esto está completamente desligado de la redacción de textos, un discurso o un relato. El nombre marcario es una manifestación sonora como un logo es una manifestación gráfica, comunica de inmediato.

La memoria visual es superior ante la memoria auditiva, debido a que el ojo tiene una capacidad de discriminar y separar los estímulos, mientras que el oído recibe todos los sonidos entremezclados. Como consecuencia las marcas que se ven, se quedan en el recuerdo a diferencia de aquellas que se escuchan sin verlas. Sin embargo, si la memoria visual y auditiva se coordinan, la marca queda impregnada en los recuerdos de la persona.

La marca verbal se crea con el objetivo de que los diseñadores puedan convertirla en una marca visual, debido a que el sonido y grafismo se complementan para potencializar una marca (Costa, 2010).

### ***1.1.3. Marca visual.***

Una vez introducida la marca en el espacio auditivo de la persona, la marca toma una forma y se convierte en un signo visual. Es decir, se transforma en el logo, símbolo y colores corporativos para poder estabilizarse y fijarse en el espacio visible que tiene la persona.

El logo es el nombre diseñado para la marca, el símbolo y el color figuran el nombre por sustitución. En el ámbito legal, para fundar una empresa, lo primero que se requiere es el nombre y que se registre su propiedad. Sin este nombre, la empresa no tiene existencia legal.

La marca como signo verbal es un bien propio y exclusivo de todas las partes interesadas de una empresa, desde el fabricante, vendedor, distribuidor, competidor e inclusive, el consumidor. En contraste a la marca verbal, la marca como signo visual es patrimonio exclusivo de la organización. En caso de existir una falsificación de la marca, será perseguida por la ley.

Las personas al recibir un mensaje de la marca visual, no responden con otro mensaje visual. Es decir, la respuesta de las personas ante un mensaje visual es una reacción, ya sea favorable, neutra o indiferente hacia la marca.

Si bien la marca es un signo verbal y visual, su función siempre será la de significar. Del signo al significado, implica un camino desde lo sensorial como el nombre de la marca o su grafismo, a lo mental (Costa, 2004).

#### **1.1.4. Branding.**

El branding es una metodología para analizar, desarrollar e implementar marcas que se crean para trabajar con empresas. Estas empresas, en su mayoría, manejan enormes presupuestos y recursos en todo el mundo.

Además, se puede definir como una disciplina de trabajo donde se utiliza la creatividad en base a la función de una estrategia de marca. Es decir, surge de la necesidad de manejar conceptos estratégicos que perduren más que una campaña de comunicación.

El proceso del branding comprende 3 pasos:

1. La estratégica, donde se define el camino que debe tomar la marca.
2. La de creación, donde se construye y diseña la marca.
3. La de gestión, donde se implementa, controla y hasta se mejora (Stermán, 2014).

En la actualidad, el branding se asemeja a un término amplio con respecto al desarrollo de una organización. La marca no es solo una guía para que la organización vea y sienta a su público, si no también, cómo vive como cultura (Walters & Jackson, 2013).

Se lo puede definir como la creación de una marca que captura la esencia de un producto, que trabaje una personalidad atractiva, diferente a los demás productos, que tenga un significado profundo para el potencial consumidor y que se conecte emocionalmente con la marca, para darle cierta magia.

El branding busca construir marcas fuertes y poderosas en el mercado, que sean extensamente conocidas y que se asocien con elementos positivos, ansiadas y compradas por una amplia base de consumidores.

Este concepto escandinavo abarca la definición de la identidad e imagen que se desea tener en un mercado, el diseño gráfico y la reacción del público al ver la marca. De esta manera, la marca tomará relevancia y será rentable a través de compra y recompra de la misma (Hoyos, 2016).

## **1.2. Identidad de marca**

La identidad de la marca se construye simbólicamente y se refleja en una promesa de la marca. De esta manera, se busca satisfacer las expectativas de un determinado mercado. La estructura de una marca debe reflejar su esencia, compuesta de valores, atributos y beneficios.

Al definir todos los elementos mencionados anteriormente, se necesita entrar en el ámbito de la comunicación. Es decir, la marca debe percibirse como valiosa por el público, logrando captar la atención en el mercado. La historia que puede contar una marca permite concretar y sentir los valores que se está dispuesto a apoyar como consumidor.

La consistencia y el tiempo de duración de la marca dependerán de la historia que existe detrás de la misma. En el caso de que la marca no tuviese una historia, puede poseer una identidad débil y algunos valores dudosos.

Para comunicar una marca, se necesita abarcar los cinco sentidos para poder crear mundos de referencia. Este mundo abarca todas las ocasiones de contacto, desde la parte organizacional hasta el punto de venta del producto. Sus símbolos están obligados a contar la historia de la marca de manera visual, táctil, auditiva, gustativa y olfativa (Cannata, 2013).

A través de los símbolos gráficos, espaciales, cromáticos y fonéticos, la identidad de marca representa una personalidad persistente. Estos símbolos se integran y se sintetizan en la personalidad. Se dice que la personalidad dispone de una unidad en el caso de considerarse en un momento dado de su existencia y de una identidad si se toma en cuenta su duración.

También se le puede definir a la identidad de marca como un conjunto de agrupaciones que contiene la marca, donde el estratega de la misma desea crear o mantener. Estas

agrupaciones están directamente conectadas con la promesa que se le realiza al consumidor por parte de la organización.

La identidad de marca abarca una estructura visual y auditiva que es sinérgica. El nombre hace referencia a la identidad visual de la marca y frente a la aparición de la parte gráfica, surge la identidad verbal o sonora del nombre de la marca. Ambas identidades se integran para construir dos piezas de la marca: lo que se ve y lo que se pronuncia o escucha de la marca.

La escritura se compone de un símbolo visible y con larga duración del lenguaje hablado como ideas, imágenes, sentimientos y comportamiento del ser humano. Existe un vínculo entre algunos sonidos y asociaciones semánticas, mejor conocido como simbolismo sonoro (Pol, 2012).

### ***1.2.1. Identidad visual.***

Es la expresión visual de la identidad de marca. Se constituye de elementos tangibles como marca gráfica, colores de la organización, tipografía ligadas al diseño del producto, *packaging*, publicidad, comunicación interna, material de oficina, uniformes, diseño de interiores, medios de transporte según las necesidades de la organización para que los consumidores puedan identificarla (Zorraquino, s.f.).

La identidad visual es conocida como la imagen de la marca, refiriéndose al diseño de los envases o puntos de venta propios de cada marca. Esto se estudia y se realiza con

profundidad con el fin de transmitir una marca muy diferenciada y calculada para que el consumidor la inserte entre sus marcas a las que les es leal y consume con frecuencia, las que desearía comprar y las que proporcionan un estilo de vida en específico.

Las marcas pueden definir un estatus social al consumidor frente a un grupo. Sin embargo, el aspecto visual no es suficiente debido a que el consumidor también trata de relacionarse con marcas en las que confía por su calidad, por la responsabilidad social de la empresa, es decir, por sus actos (De Toro. 2009).

El diseñador que crea una identidad visual de una marca genera un diálogo simbólico con el consumidor debido a las imágenes que éste percibe, esto resulta en un contenido más penetrante en la mente del público, incluso sin su propia voluntad (Pol, 2012).

### ***1.2.2. Identidad verbal.***

Se refiere a una representación gráfica de la identidad de la marca. Puede concebir la forma de símbolos y señales (Currás, 2010).

La interpretación de fonosímbolos permite ir desde la imagen acústica, hasta el estudio de fonemas y sonidos, expresados de manera verbal en el nombre de la marca.

Al pronunciar su nombre, es necesario tomar en cuenta que en la construcción verbal de la marca deben intervenir letras o tipos ideales de sonidos con una particular connotación fonética.

Usualmente, para plantear el nombre de una marca, se considera principalmente que suene bien, es decir, que no sea cacofónico o suene mal, enfocando los esfuerzos de naming para evitar que suene desagradable o que se dificulte su pronunciación.

Al diseñar el nombre de una marca, no siempre es pertinente aplicar la aliteración o repetición de uno o varios sonidos dentro de una misma palabra o frase. Si es que esta repetición está bien construida, se genera un efecto de sonoridad, ritmo y agilidad de la estructura auditiva (Pol, 2012).

### **1.3. Personal Branding**

Actualmente, el sector laboral exige retos cada vez más complejos a los profesionales ya sea, la flexibilidad, una rápida adaptación a la tecnología y el desvanecimiento de puestos de trabajo que se han vuelto obsoletos. De igual manera, los profesionales requieren un desarrollo personal continuo para asegurar su puesto de trabajo y sentirse realizados.

Ante estos retos complejos del sector laboral, surgen disciplinas tal como el *coaching* y *mentoring*, cuyo objetivo es el de intervenir para que los profesionales puedan alcanzar sus metas y cumplir sus objetivos, rompiendo barreras.

Según estas circunstancias, se manifiesta el *personal branding* o gestión de la marca personal. Esta propuesta aparece en el año 1997 por Tom Peters, quien publicó un artículo revolucionario para su época titulado “The brand called you”. En este artículo, Peters comenta que no importa la edad, el puesto de trabajo o la actividad que se esté realizando

en el momento, se necesita comprender la importancia que tiene el branding. Para poder estar en los negocios, se debe trabajar en uno mismo, es decir, en el comercializador de una marca llamada “Tú” (Del Toro, 2015).

La marca personal es la huella que deja una persona en la sociedad, a partir de la cual los demás la juzgarán, le formarán una imagen, la identificarán e identificarán lo que ofrece o no, y se contactarán con la persona.

Barricart (2014) explicaba que, para iniciar el camino al desarrollo de la marca personal, la idea es que “nosotros mismos hagamos una marca sexy que motive nuestra existencia e inspire a los que nos rodean” (p. 2).

La clave del éxito al desarrollar una marca personal es ser feliz o aproximarse a aquello que se entiende por felicidad. Es decir, tomar la decisión de seguir un camino y cómo vivirlo, sin permitir que lo externo decida cómo reaccionaremos y nos sentiremos ante la vida.

La marca personal es una representación comunicativa del alma que refleja el amor y plenitud de la persona hacia su trabajo, desbordando la pasión y talento en esto. La marca personal surge de la conciencia que se compone de una claridad, una misión y una visión con alma.

No se debe pretender ser el primero en un sector, si no ofrecer un valor añadido a lo que se hace, transmitiéndolo de manera auténtica y única a través de la narrativa con la que

se ve y se vive la vida. Es decir, para potenciar una marca personal, se debe generar una narrativa en base a respuestas honestas sobre *¿quién eres?* para estar consciente de ti mismo, *¿qué eres?* según lo que te hace feliz y *¿cuál es tu historia?* que hace que seas más atractivo que otros (Barricart, 2014).

En los últimos años, famosos, políticos y hasta deportistas se han convertido en una marca, es decir, se venden a sí mismos como si fueran productos por haber comprendido el valor que tienen. En la actualidad, las personas de negocios también lo han estado aplicando a su desarrollo profesional.

Las personas compran un producto o un servicio según cómo los hace sentir una marca, sin necesariamente meditar en las características y beneficios del producto. Este proceso también aplica para personas. Es decir, aun cuando un profesional tenga los títulos académicos necesarios, lo primero que apreciarán las personas es su imagen, reputación e identidad. Para influir en las personas, se construye una marca personal.

La marca es un constructo que evoca ciertas respuestas emotivas. Tanto como una persona de negocios o como dueño de una compañía pequeña, se debe construir una marca personal con expectativas, imágenes y símbolos.

La marca personal es una promesa hacia la gente con la que se hace negocios, manifestando todas las habilidades y valores que se defiende. Además, agrupa todos los factores que identifican a una persona para que otros la recuerden (Montoya & Vandehey, 2003).

### ***1.3.1. Las 5 fuerzas de Michael Porter en el Personal Branding.***

Según el modelo que surgió aproximadamente hace 30 años, las 5 Fuerzas del economista y profesor Michael Porter, se analiza la competencia creciente que tiene el mercado laboral.

■ ***El poder de los clientes.*** En el mercado laboral, las empresas son los clientes más importantes del profesional debido a que van a contratarlo a él y a sus servicios para su producción y utilidades. En un mercado saturado, aquel profesional que tenga valor añadido será el más solicitado y disputado por las empresas. Éstas se encargarán de ofrecer salarios y políticas atractivas con el fin de que el profesional con valor añadido desee trabajar ahí y no en su competencia. A esto se le conoce como employer branding.

■ ***El poder de los proveedores.*** Los proveedores son los profesionales que ofrecen sus servicios en el mercado laboral. Aquel que pueda satisfacer la demanda de las empresas, será el que tenga el poder en el mercado laboral a través de su propuesta de valor. Si el profesional confía en sí mismo y en el valor que aporta, su proceso de búsqueda de trabajo y su posterior negociación de condiciones del contrato serán exitosos.

■ ***La amenaza de nuevos competidores.*** No existen barreras de entrada para el mercado laboral, cualquiera que sea mayor a 18 años puede conseguir un puesto de trabajo debido a que se le considera como población en edad activa, siendo un nuevo competidor en el mercado. Además, inmigrantes, expatriados y otros profesionales también son una

potencial amenaza, generando una oferta saturada. Como consecuencia, los salarios tienden a bajar a excepción de aquellos profesionales que se diferencian de las masas.

■ ***La amenaza de productos sustitutos.*** La tecnología junto con los robots ha ido sustituyendo drásticamente a la cantidad de empleados de las empresas debido a que se gestiona actividades y tareas de manera más rápida y menos costosa para éstas. En un futuro cercano, la tecnología volverá obsoletos a aquellos profesionales que aporten ningún valor y solo se verán beneficiados aquellos profesionales que posean inteligencia racional y emocional que no pueda ser sustituida.

■ ***La rivalidad entre competidores.*** La competencia genera que los profesionales deban buscar su desarrollo personal mucho más allá de los límites establecidos. Es decir, deben prepararse mejor y desarrollar una carrera profesional mucho más profunda para prosperar en el mercado laboral. La competencia más sana y ética genera la selección natural y fortalecimiento de los profesionales más preparados. Si es enfocada negativamente, se la conoce como “talento en guerra” (Bustínduy, 2012).

### ***1.3.2. Modelos de Personal Branding.***

En la actualidad, quien no maneje su marca personal de una manera correcta, se queda fuera en la participación de los mejores puestos de trabajo. Para esto, diferentes autores han creado algunos modelos con los cuales el profesional puede guiarse para tener éxito y tener una diferenciación marcada frente a sus competidores en un mercado saturado.

■ **Modelo de Peters.** Este autor ofrece sugerencias prácticas que permitirán evolucionar al profesional desde su presentación hasta el desarrollo de una imagen de marca y tener resultados efectivos.

Tom Peters, quien es pionero del Personal Branding, sugiere algunas claves importantes para que un profesional se convierta en una marca:

- *¿Cuándo fue la última vez que me pregunté qué quiero ser?:* Se necesita de tiempo para crear una marca. El profesional debe ir desarrollando ideas, definiendo sus puntos fuertes y débiles, estudiar y conocer profundamente las marcas comerciales hasta llegar a definirse y establecer su marca personal, siendo coherente lo que hace con quién es.
- *Utilizar herramientas que permitan valorar la marca personal:* El profesional debe valorar el capital de la marca personal a través de algunas preguntas:
- *¿Por qué soy famoso?:* se debe describir de 2 a 4 cosas y también hacerlo para largo plazo.
- *¿Qué desafío supone mi proyecto actual para mí?:* mencionar de 1 a 2 aspectos fundamentales.
- *¿Qué he aprendido en los últimos 3 meses?:* enumerar de 1 a 3 cosas que se ha aprendido a hacer.
- *¿Cuál es la principal actividad a realizar para mejorar mi hoja de vida en los próximos 3 meses?:* describir de 1 a 3 actividades que se pueden realizar.

- *¿He obtenido nuevos contactos en los últimos tres meses?:* enlistar de 2 a 4 nombres de nuevos contactos.
- *¿Qué puedo ofrecer a las empresas que nadie más les ofrezca?:* pensar en qué diría un anuncio breve y lleno de gracia acerca de uno mismo.
- *¿Cómo estoy posicionado en el mercado?:* definir y detallar el posicionamiento en 8 palabras. En caso de no poder hacerlo, es que no se está posicionado aún.
- *¿Podría diseñar un logo en donde se refleje mi esencia?:* definir un logo que pueda ser visto por la gente y saber el profesional del que se trata.
- *Dedicarse a un posgrado y proyectos:* El profesional debe concretar y empezar su proyecto actual. Es decir, preguntarse si su profesión su verdadera vocación en la vida y empezar a emprenderla.
- *Empaquetarse:* Todas las personas son un envase, un envoltorio o un empaque. La verdadera dificultad se encuentra en controlar y transmitir un correcto mensaje a través de éste, es por eso que el profesional tiene miedo a mostrar su personalidad en el trabajo.
- *Dar al mundo una imagen clara de quién soy:* El profesional debe combinar toda una creciente base de conocimientos, un historial de proyectos bien hechos, una reputación a base de los testimonios de sus clientes, una vestimenta adecuada para el éxito junto con una tarjeta de presentación, técnicas para hablar y su carácter o esencia.
- *Aprender a buscarse la vida:* No se necesita de un abundante capital para salir adelante. El profesional debe tener pasión, entrega, algunos compañeros y un deseo enorme de dar el paso hacia adelante. El dinero es lo contrario a la iniciativa, a la lucha e impulso, sin embargo, el hambre es el motor de las ideas.

- *Ser muy buenos en algo:* Para venderse, se necesita de unos conocimientos profundos para ser competitivos en el mercado. La necesidad de las empresas por servicios que nadie más ofrezca es cada vez más exigente.
- *El diseño importa:* Cada persona tiene su propio diseño que va reflejado en su manera de vestir, de peinarse, su tarjeta de presentación y hasta su forma de comunicarse. Debido a que el diseño influye en el éxito de la marca personal, el profesional debe definir correctamente el propio.
- *Identidad:* El profesional debe tener una identidad bien definida puesto que es un bien máspreciado, esta identidad debe llamar la atención todo el tiempo y no ser temporal.
- *Crear una página web que asombre:* Para crear una identidad, la página web es la mano derecha de los profesionales. En ésta, el profesional se reflejará como una persona actualizada, dentro del Top de profesionales en el mundo, entregando información e ideas de manera sencilla e interesante.
- *No dejar de buscar talentos:* El profesional debe estar actualizando su red de contactos, con el fin de adquirir nuevos proyectos, buscar nuevos compañeros con los que trabajar e incorporarlos en un equipo virtual o real y sacar nuevos trabajos por la excelente reputación.
- *Preguntarme si realmente tengo un producto:* El producto es un bien que un cliente compra para satisfacer una necesidad o por el deseo de tenerlo. El mercado laboral no busca empleados, busca satisfacer necesidades con el fin de producir y obtener riquezas. El profesional no debe buscar un trabajo, debe buscar todas las oportunidades para realizar un trabajo necesario.

- *Vender:* El profesional es como una empresa, su religión es vender. La clave se encuentra en tomarse en serio la venta de uno mismo hacia las empresas.
- *Bienvenido al país de los agentes libres:* El profesional debe estar consciente cómo se encuentra la economía, de que es independiente, libre y se encuentra sin ataduras, tener confianza en sí mismo, hacer cosas extraordinarias y ser extraordinario, realizar proyectos bien hechos y fuera de lo común, tener imaginación, saber innovar y jamás rendirse ante las adversidades (Peters, 2011).

■ **Modelo de Barricart.** Este autor propone que el profesional desarrolle su marca personal a través de su historia, aplicando 4 características relevantes para narrarla:

- *Debe ser atractiva:* narrar acerca del paso que, al dar hacia adelante, cambió la vida del profesional y transmitirlo en términos de valor. Es el momento en que todo cambió.
- *Debe ser inspiradora:* esta historia debe ser capaz de inspirar a las demás personas, a escuchar su yo interior y descubrir sus propios talentos. Esto es lo que da frutos.
- *Debe ser épica:* el profesional debe transmitir a los demás una sensación de heroísmo cuando lean su historia, provocarlos a que rompan con la rutina y salgan de lo convencional.
- *Debe ser retadora:* el profesional debe provocar a las personas para que su historia se vuelva viral, la compartan y todos la conozcan, a través de la verdad.
- Para comunicar esta historia con efectividad, Barricart (2014) también propone que se diseñen las siguientes herramientas:

- *Herramientas corporativas:* contar con un nombre que comunique tanto el autor como su marca personal. Lo ideal sería crear un Manual de Identidad donde se detalle el diseño de la marca y los apoyos que se necesitarán para que sea profesional.
- *Herramientas sociales:* manejar redes sociales y crear una página web donde el profesional gestione correctamente su identidad. Desde el dominio de la página web hasta los contenidos que comparte el profesional, deben reflejar su marca personal con nombre y apellido.
- *Herramientas de contenido:* se debe transmitir lo primordial de manera breve y concisa. Para tener un flujo de comunicación bueno, se necesita que las 3 herramientas se encuentren conectadas entre sí, compartiendo contenidos que enriquezcan a la comunidad (Barricart, 2014).

■ **Modelo de Kaputa.** La autora plantea buscar una posición que atraiga clientes a través del desarrollo de una estrategia de marca personal. Para esto, se necesita destacar el valor agregado del profesional y respaldarlo con ejemplos para posicionarse en el mercado laboral. Las siguientes 10 estrategias se detallan a continuación:

- *Ser el primero:* posicionarse en el mercado es clave. Si el profesional logra ubicarse en el primer lugar de un sector, resultará un líder a seguir para todos.
- *Ser el líder:* el liderazgo es una habilidad necesaria hoy en día, sin embargo, se debe crear una estrategia a través del mismo en el sector.
- *Adoptar la posición de anti-líder:* las personas siguen tendencias. Cuando sucede esto, el profesional debe ofrecer un producto o servicio opuesto y poco común.

- *Adueñarse de un atributo*: el profesional debe definir y apropiarse de una cualidad que lo posiciona dentro de su entorno.
- *Utilizar un ingrediente mágico o inventar un nuevo proceso*: la clave se encuentra en la creatividad e innovación que tenga el profesional. Salir de lo establecido, atraerá nuevos clientes.
- *Ser el experto*: el profesional debe especializarse en su vocación y ser el experto en su sector. Posteriormente, se verá favorecido si escribe libros, artículos o se convierte en consultor del tema.
- *Ser el favorito*: si existe algo que favorezca al profesional, es alcanzar a ser la marca preferida en un nicho de mercado. Los clientes deben optar únicamente por él.
- *Fijar un precio alto*: el profesional debe ser calificado con calidad superior a la media del mercado laboral. Su trabajo debe ser un privilegio para sus clientes que pagarían un monto adicional.
- *Utilizar el patrimonio especial*: para que el profesional pueda destacarse en su nicho de mercado, debe utilizar un título prestigioso, un puesto de trabajo en una empresa con buena reputación o el nombre de su familia. Esto lo ayudará a maximizar su marca personal.
- *Adueñarse de una causa*: es importante vincular una causa significativa con la marca personal. Es decir, que solo con el nombre del profesional, se sepa lo que busca en la vida (Kaputa, 2006).

■ **Modelo de Montoya & Vandehey.** Estos autores recomiendan seguir 7 pasos primordiales para establecer una marca fuerte y duradera:

- Paso 1: Preguntar a los amigos y compañeros cómo te perciben. Una vez establecidos los puntos de vista, se debe realizar una lista incluyéndolos a todos.
- Paso 2: Describir en una lista las fortalezas y debilidades, detallando cada una con transparencia.
- Paso 3: Comparar la lista de los puntos de vista y la lista de fortalezas y debilidades.
- Paso 4: Preguntar discretamente a las personas cuáles creen que son tus fortalezas más competitivas y debilidades más grandes.
- Paso 5: Cuando los clientes se contacten, pregúntales por qué decidieron escogerte. Esto, con el objetivo de saber qué es lo que les atrajo a las personas que te recomendaron.
- Paso 6: Escribir las características y cosas en común que tienes con tus clientes.
- Paso 7: Recopilar y estudiar las marcas ostentosas de profesionales en el mismo sector que hayan realizado un proyecto extraordinario, permitiéndoles diferenciarse de la competencia.

Estos 7 pasos, se deben complementar con 5 disciplinas detalladas a continuación:

- *Desarrollar un buen material para la marca.* No se necesita de una fortuna para desarrollar buenos materiales, pero sí de un buen diseñador quien pueda crear la imagen correcta que se presenta al mundo. Se debe redactar un enunciado donde se resuma y aclare la identidad de la marca personal con el fin de definirla y comunicarla en el mercado.

- *Promoción personal.* En la actualidad, el internet junto con las redes sociales permite a una persona exponerse ante la vista de todos, de manera positiva o negativa. Se debe desarrollar al menos 5 canales de comunicación con los cuales los clientes se puedan contactar con el profesional en cuestión.
- *Servicio a los clientes.* Se necesita una fuerte inversión para esto, que los clientes conozcan el extraordinario trabajo que realiza el profesional para que vuelvan y lo recomienden con otros potenciales clientes.
- *Relaciones públicas.* Promover y prestigiar la imagen de un profesional requiere de un buen uso de las relaciones públicas, esto se realiza a través del trato personal con otras personas o empresas. Un relacionador público es quien se encarga de establecer una reputación del profesional en cuestión, ayudándolo a reforzar lo que defiende para que puedan asociarlo con algo específico.
- *Estilo personal.* Se refiere a toda la esencia del profesional, su aspecto, la forma en que camina o en que habla. El profesional debe cuidar mucho el estilo personal para que no se conozca como vulgar en el mercado (Montoya & Vandehey, 2003).

### ***1.3.3. Elementos comunes entre los modelos.***

Todos los modelos ofrecen una guía paso a paso que permitirá a los profesionales crear, desarrollar y gestionar su marca personal. Los modelos que se plantearon anteriormente tienen componentes en común:

- El profesional debe definirse a sí mismo, detallando sus atributos, fortalezas y habilidades junto con sus debilidades. El conocerse y saber de qué es capaz es indispensable para desarrollar una identidad y un estilo personal.
- Cada marca personal debe tener una historia profunda que la respalde. El profesional debe ser capaz de narrar breve y claramente su historia que va ligada a una causa significativa, motivándolo a levantarse cada día y amar lo que hace: su vocación.
- El amor, la pasión y la entrega que ofrece el profesional en sus trabajos, lo diferenciarán de todos sus competidores en un nicho de mercado. Debe especializarse en su vocación, ser un gurú en el tema y eso le permitirá expandir su red de contactos.
- La habilidad de manejar correctamente las redes sociales y gestionar una página web personal de manera eficiente, le permitirá al profesional enriquecer a sus clientes de información propicia acerca de los temas que son tendencia. Debe estar actualizado en su materia y tener aversión a los cambios tecnológicos que vendrán a futuro.
- Es necesario que el profesional sepa venderse tal y como vendería un producto. Esto lo llevará a ganar confianza en sí mismo, aumentar sus clientes y tener buena reputación en su mercado. Los colegas con los que se relacione dirán mucho sobre su forma de trabajar.



## **2. PROCESOS DE SELECCIÓN Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONTRATACIÓN**

Se definirán los aspectos más relevantes para un proceso de selección. Es decir, lo que las empresas buscan en un mercado laboral tan saturado y cómo diferencian a los profesionales con valor agregado, a todos aquellos que podrían ofrecer todo su servicio para que la empresa produzca más y genere más utilidades.

### **2.1. Administración del Talento Humano**

Las empresas son seres vivos que, al alcanzar el éxito, crecen o por lo menos sobreviven. Este crecimiento influye en el aumento de los recursos para operar, aumentando su capital, su tecnología o hasta añadiendo actividades de apoyo en su cadena de valor. Como consecuencia, también aumenta el número de personas a contratar y que éstas aporten todo su conocimiento, habilidades y aptitudes para que la competitividad del negocio no se pierda.

En un mundo globalizado y cambiante, las empresas ya no invierten directamente en productos o servicios. Sino, invierten en la contratación de profesionales que saben cómo crear productos o servicios, que están especializados en estos, que los desarrollen, produzcan y hasta los innoven. Existe una preferencia de las empresas por invertir en profesionales que sepan atender, satisfacer y dejar enamorados a sus clientes. Actualmente, la clave de las empresas exitosas es su capital humano debido al potencial que les generan, manteniendo o aumentando su posición competitiva en el mercado. Es cuestión de saber dirigir a los empleados para que cumplan con la misión de la empresa.

El talento humano está compuesto por personas y empresas. Las personas pasan su vida trabajando, dependiendo de las empresas en las que laboran para subsistir, crecer y realizarse a nivel laboral y personal. A su vez, las empresas dependen de estas personas para operar, producir bienes o servicios, atender clientes, posicionarse y competir en el mercado y llegar al éxito a través del cumplimiento de objetivos estratégicos. Es decir, ambas partes tienen una relación de dependencia mutua que conlleva beneficios recíprocos (Chiavenato, 2008).

Es necesario que la empresa tenga una base y un clima laboral favorables para que los trabajadores pueden explotar todo su potencial. En el caso de que la empresa no fuese capaz de ofrecer lo antes mencionado, habrá un desequilibrio entre las expectativas que tiene la empresa sobre sus trabajadores y la actitud de los mismos. Como resultado de este desequilibrio, se da la baja productividad y bajo rendimiento de las empresas.

La globalización ha llevado a las empresas a romper las barreras y llegar más allá para hacer negocios. Esto significa una reducción de costos de transporte y de comunicación debido a la estrecha relación que existe entre países. Además, los trabajadores pueden ir al exterior en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo, así como también pueden arribar al país, personas de cualquier parte del mundo bastante aptas y llenas de conocimiento para solicitar un puesto de trabajo.

Un negocio globalizado implica la interacción y el establecer relaciones con personas de todo el mundo, lo que da lugar a la diversidad cultural. Esto puede implicar que el personal extranjero transmita información y recursos entre países y mantiene los lazos

con su hogar, lo que puede ocasionar malentendidos y conflictos (Fernández & Junquera, 2013).

En la actualidad, se reconoce al talento humano con tanta importancia que, en algunas empresas, se incluye un rubro como “capital intelectual” en sus estados financieros. Este capital humano se encuentra en la capacidad de incrementar los recursos financieros a través de su desempeño y decisiones, puesto que la correcta gestión del conocimiento aumenta su capacidad de responder e innovar a través de una sinergia entre los datos y las capacidades de procesar estos datos.

La gestión del talento humano hace total referencia a las actividades y funciones que son relevantes por los administradores del talento humano en su respectiva área o departamento dentro de la empresa. Para esto, se pueden identificar diferentes etapas de evolución de la gestión del talento humano: la administrativa, la de gestión, la de desarrollo, la estratégica, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento.

Desde finales del siglo XX, en la década de los años 90's, la gestión del conocimiento ha venido aumentando su popularidad, convirtiéndose en una filosofía y en un tipo de herramienta gerencial. Se encuentra estrechamente ligada con la experiencia de los profesionales, con las situaciones y totalmente subjetiva. Algunos autores consideran, por otro lado, que es bastante objetiva y centrada en las tecnologías de la información (Alvarado & Barba, 2016).

### ***2.1.1. Gestión por competencias.***

La mayoría de teorías actuales sobre talento humano coinciden en que el éxito de una organización dentro de un entorno tan competitivo depende de la forma en que se gestiona el talento de sus empleados. Esta herramienta, llamada gestión por competencias, se utiliza con el fin de obtener el desempeño óptimo de productividad, reducir el nivel de rotación de los empleados, utilizar indicadores de gestión para medir los resultados y escoger de mejor manera, evitando tantos errores y sesgos, los candidatos en un proceso de selección.

En el momento en que una organización desea implementar una gestión por competencias, debe plantearse cuáles son los potenciales comportamientos que espera obtener de sus empleados para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. Para esto, se debe realizar los perfiles competenciales en sus dos tipos de competencias, las genéricas y las técnicas.

Las competencias genéricas están basadas en habilidades propias de la persona dentro de una organización, sin considerar necesariamente características específicas del puesto. Un claro ejemplo de esto podría ser la atención al cliente, la manera de trabajar en equipo o la creatividad de la persona. Por otra parte, se encuentran las competencias técnicas basadas en habilidades que se relacionan estrechamente con el puesto de trabajo de la persona como los conocimientos técnicos para realizar un función o tarea y mejoran su desempeño (Rubió, 2016).

Frente al dinamismo, a los retos y a los problemas del mundo en la actualidad, es necesario recolectar la mayor cantidad de conocimientos o construir el conocimiento, para proponer respuestas o dar soluciones a problemas y necesidades a los que se enfrentan las personas. Esto lleva a mover toda la experiencia adquirida, los conocimientos en distintos campos de la vida, las capacidades de actuar, de interactuar para crear un modelo que integre todo esto desde una perspectiva completa.

En la actualidad y frente a la necesidad de innovar, tanto las empresas y diversos lugares de trabajo seleccionan y valoran a los empleados según las competencias que demuestran tener dentro de su experiencia profesional. Es por esta razón, que el sistema educativo también ha tenido que cambiar su modelo tradicional de enseñar a los estudiantes, centrándose en desarrollar sus competencias a nivel profesional.

De esta manera, una competencia profesional integra aprendizajes ligados al saber, hacer y ser de los estudiantes, según el desarrollo del perfil que se tiene como expectativa para que pueda ejercer una determinada profesión. Tanto el desarrollar como el evaluar las competencias de los alumnos implica que los docentes tengan una mayor capacitación y formación pedagógicamente, difiriendo totalmente de la cátedra tradicional (Alvarado & Barba, 2016).

## **2.2. Fases del proceso de selección**

El proceso de selección de personal es la búsqueda, el reconocimiento y el escoger a un candidato que tenga un perfil acorde a las características que la organización busca y

también a las necesidades tanto actuales como futuras del puesto de trabajo ofertado. Es un proceso de contrastar y de predicción. Por un lado, el proceso contrasta los requisitos del puesto a cubrir y el perfil que tienen los candidatos participantes. Y, por otro lado, predice sobre el desempeño que tendrá la persona en el puesto de trabajo.

De esta manera, se captarán los mejores candidatos para cada necesidad que tenga la empresa de incorporación; la organización se asegurará del profesionalismo y objetividad de la selección con el fin de aumentar las posibilidades de una buena integración del candidato a su puesto de trabajo; y, se establecerán los procedimientos necesarios que permitan evaluar el proceso de selección, mejorando la relación costo-eficiencia.

Con el motivo de entender a profundidad un proceso de selección, es necesario estructurarlo en dos partes (Oltra et al., 2011):

- *Análisis y planificación previa:* esta fase tiene que ver con todo lo previo a la implementación del proceso de selección. Aquí es donde se define el perfil del puesto y los requisitos de la organización. Es indispensable definirlos correctamente debido a que el éxito de la selección del candidato dependerá casi en su totalidad de esta fase.
- *Diseño e implementación del proceso de selección:* en esta fase, se detallarán todas las técnicas y herramientas a utilizar para la selección del candidato. Esto se realizará de manera secuencial para tomar la mejor decisión.

Para que una empresa sea exitosa debe apuntar a la competitividad del talento humano que la compone y cómo éste se gestiona. Las personas adecuadas se encuentran a través

de un proceso de reclutamiento y de selección. Es decir, se debe elegir a la persona que, entre un grupo de postulantes, a simple vista, tenga mayor capacidad de adaptación al entorno laboral y de éxito al momento de desempeñarse en un puesto en específico.

Previamente a la selección de personal, la organización debe realizar una planificación para determinar aspectos cualitativos, cuantitativos y temporales para después establecer la estrategia de captación de personal. El proceso de selección de personal busca el candidato que se adecúe de manera óptima a las características de un puesto de la organización.

Este proceso sirve para predecir los resultados que tendrá el futuro colaborador en un puesto de trabajo específico. Se busca conocer el rendimiento de la persona de manera anticipada y qué tan bien se adaptará al puesto. No necesariamente la persona escogida será la que tenga más títulos, la que sea más rápida o más inteligente, sino aquella que cumpla con las características y exigencias del puesto. Además, de adaptarse a los valores, visión y misión de la empresa.

Una de las funciones más importantes dentro del área de talento humano es la contratación de personal eficiente debido que esto mejorará el rendimiento de la organización, siendo ésta diferenciada por la calidad de su capital humano. La tecnología se puede adquirir a través de una compra, pero la calidad y motivación de sus colaboradores junto con equipos de alto rendimiento no.

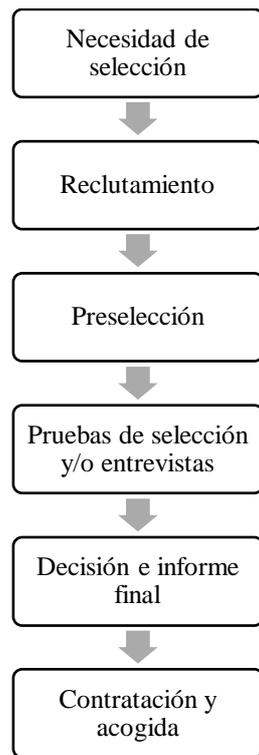
La contratación de nuevo personal puede surgir por diferentes motivos como que la empresa se encuentra expandiéndose, la creación nuevos puestos o áreas de trabajo o, inclusive, por sustituir a alguno de los colaboradores, ya sea por fallecimiento, jubilación, licencias de maternidad, incapacidad física, despido, promociones o implementación de maquinaria o tecnología moderna dentro de la organización.

En primera instancia, se debe analizar y describir el puesto y el perfil del candidato que necesita la organización. La información resultante servirá para identificar el contenido y denominación del puesto, además de la situación del departamento dentro del organigrama, la descripción de funciones que realizará el nuevo colaborador, el clima laboral, la maquinaria a utilizar, el grado de responsabilidad y contacto con los clientes tanto internos como externos. Todas estas características se incluirán dentro de la descripción del puesto. Este perfil con sus requisitos se denomina *profesiograma*.

El perfil del puesto o *profesiograma* agrupa los niveles de educación, experiencia a nivel laboral, conocimientos, aptitudes y habilidades, competencias, tipo de personalidad del candidato, entre otras características (Rubió, 2016).

Para explicar las etapas de un proceso de selección, Montes y González (2010) proponen la siguiente serie:

*Figura 1: Etapas de un proceso de selección.*



Elaborado por: Montes y González (2010).

Todo surge de la necesidad por parte de la empresa para integrar un nuevo empleado a su plantilla. Esta necesidad puede surgir ya sea por la creación de un nuevo puesto de trabajo, por la ampliación de áreas, o bien por cubrir una vacante.

Para que el proceso de búsqueda de un nuevo empleado sea exitoso, es indispensable analizar y describir el puesto a cubrir. De esta manera, se sabrá desde primera instancia cuáles deben ser las características, actitudes y aptitudes que debe poseer el candidato correcto para desempeñar el cargo.

En el momento en que se tiene correctamente definido el perfil del candidato, se comienza la búsqueda y el reclutamiento. Se pueden emplear diferentes métodos para esta fase, tales

como anuncios a través de plataformas de trabajo, oficinas de empleos, escuelas de profesionales, promoción interna dentro de la empresa, entre otros medios.

Una vez que se lanza la oferta de trabajo, se procede a recibir hojas de vida de diferentes candidatos que consideran que su perfil se ajusta al solicitado. De esta manera, se ejecuta una criba de todas las hojas de vida para apartar todos los candidatos que no se ajustan a las necesidades de la organización y realizar una preselección de aquellos que cumplen con los requisitos solicitados y que continuarán en este proceso. Estos mismos candidatos serán entrevistados o realizarán las pruebas definidas anteriormente por la empresa.

A través de las pruebas y/o entrevistas de selección, se extraerá toda la información posible para ser recopiladas en un informe final. Si se analizan correctamente estos datos recopilados, será más objetiva la selección tomando la decisión sobre el candidato óptimo al puesto.

Al seleccionar y contratar a la persona correcta, posteriormente se incorpora a su puesto de trabajo. Mientras más eficaz sea el recibimiento y entrenamiento, mejor será la adaptación del nuevo empleado a su puesto y a la organización (Montes & González, 2010).

### **2.2.1. Reclutamiento.**

Para el proceso de reclutamiento, la organización debe divulgar e invitar a posibles candidatos que estén interesados en un puesto específico. Se desea conseguir un volumen

favorable de candidatos que agrupen las características y cumplan con los requisitos mínimos establecidos por la organización en el *profesiograma*.

Se necesita contar con información previamente analizada, como la oportunidad de seleccionar a un candidato dentro de la misma organización, la situación del mercado y los salarios, el costo del proceso de selección, el número de vacantes para el puesto, entre otras situaciones.

Antes de la contratación de nuevo personal, la empresa debe cuestionarse si es que realiza el reclutamiento dentro de la organización o si accede al mercado de trabajo para realizar un reclutamiento externo (Rubió, 2016).

**Reclutamiento interno.** El reclutamiento interno se origina cuando se realizan concursos o ascensos con colaboradores dentro de la misma organización.

Este reclutamiento tiene sus ventajas debido a las posibilidades de crear una carrera dentro de la organización generando un dinamismo en el desarrollo profesional de sus colaboradores, además de reconocer el mérito de los postulantes al puesto; la trayectoria de cada colaborador dará a conocer su rendimiento y capacidades, lo que genera una selección acertada; el costo será más bajo debido al uso de los propios medios de la organización cuando se oferte el puesto; la rapidez al momento de cubrir el puesto con el colaborador seleccionado.

Este proceso también conlleva sus desventajas como la elección limitada al número de candidatos; una resistencia al cambio por la introducción de nuevas ideas en el trabajo, cambios significativos o aumento del rendimiento que se estableció; un error de juicio por parte del colaborador, debido a que si es competente dentro de un puesto no necesariamente significa que lo será en uno nuevo (Rubió, 2016).

**Reclutamiento externo.** El reclutamiento externo se produce cuando se oferta el puesto en el mercado y los postulantes envían su currículum vitae a la organización.

Para este proceso, la organización busca candidatos a través de plataformas de carácter profesional. Algunas universidades, escuelas de negocios o colegios de profesionales se encargan de llevar una denominada “bolsa de empleos” donde los profesionales pueden subir su información para postular a ofertas de trabajo de las organizaciones.

Entre las posibles ventajas de este reclutamiento se encuentra el nivel de estudios y avances tecnológicos del mercado; la información disponible sobre la demanda de empleo con anuncios en la prensa o web; los diferentes medios para conectar con los candidatos según el perfil deseado; la renovación o nuevos impulsos de la cultura organizacional que permiten acceder a profesionales con experiencias diferentes; la creación de nuevas áreas e incursión en otros mercados que requieran profesionales con experiencia en otro tipo de ámbitos.

Por otro lado, este reclutamiento tiene sus desventajas como el incurrir en costos por las búsquedas, inducciones y capacitaciones o la adaptación a una nueva cultura

organizacional que incluye valores, visión y misión que suma tiempo y costos al proceso de selección (Rubió, 2016).

### **2.2.2. Selección.**

Una vez realizado el reclutamiento, un número de candidatos mejor cualificados entra a la fase de selección a través de algunas pruebas para escoger al más apto para el puesto. Se realizará meticulosamente una selección previa para diferenciar por primera vez a los candidatos y saber cuáles pueden llegar a ser adecuados, inciertamente adecuados e inadecuados (Rubió, 2016).

Existen diferentes técnicas de evaluación y éstas se aplican según las características que el candidato cubrirá en el puesto específico:

**Pruebas psicométricas.** Mejor conocidas como pruebas psicotécnicas, son aquellas pruebas que van a medir la conducta del candidato con respecto a la población a la que pertenece. Suelen ser de carácter escrito y arrojan resultados de personalidad, habilidades, competencias y algunas actitudes.

Se pretende inferir sobre actitudes y conductas a futuro que tendrá el candidato a través de que la prueba sea fiable, válida y tipificada. Este tipo de pruebas suelen ser las más utilizadas en grandes empresas. Los especialistas consideran que es una herramienta bastante útil al seleccionar a los candidatos, pero se debe complementar con una entrevista personal (Rubió, 2016).

Este tipo de pruebas son aquellas que calculan el potencial de un candidato con respecto a sus aptitudes, personalidad o capacidades. Las pruebas de aptitud intentan medir la inteligencia, el razonamiento numérico y abstracto de la persona, su capacidad verbal, entre otros aspectos; por otro lado, las pruebas de personalidad intentan evaluar la personalidad de la persona y cómo podría influir en su desempeño en el puesto de trabajo.

Para realizar estas pruebas, se deben cumplir dos condiciones indispensables (Montes & González, 2010):

- *Fiabilidad*: si este tipo de prueba se aplica al candidato algunas veces, debe entregar resultados muy parecidos.
- *Validez*: esta prueba debe valorar lo más exacto posible el aspecto que se mide.

**Pruebas de destreza, de simulación o profesionales.** La ventaja de utilizar este tipo de pruebas es que se recoge la mayor cantidad posible de información sobre el candidato, reduciendo el margen de error al momento de la selección. Estas pruebas se realizan a través de la evaluación de la conducta de los candidatos en situaciones hipotéticas del trabajo para relacionar los requerimientos del puesto y las características del mismo candidato (Rubió, 2016).

Pueden ser valoradas a través de exámenes, de cuestionarios o bien, ejercicios de simulación prácticos sobre conocimientos particulares de alguna profesión. Se intenta indagar si es que el candidato puede desempeñar las tareas del puesto ofertado o al menos, si tiene los conocimientos básicos que le permitirán desempeñarlo. Un claro ejemplo de

este tipo de pruebas, puede ser la simulación de una llamada hacia un cliente, un examen de algún idioma o pruebas de herramientas ofimáticas.

Entre las principales ventajas de este tipo de pruebas, se encuentra el hecho de que son propiamente elaboradas y adaptadas a la realidad de la organización, por lo que el candidato no tiene conocimiento previo y no podrá prepararlas. Adicional, su resultado es bastante confiable, ya que el candidato se enfrenta a una situación real. Es necesario que se fije un tiempo máximo para ser resueltas y exponer de manera sencilla las instrucciones (Montes & González, 2010).

**■ Dinámicas grupales.** El beneficio de estas dinámicas radica en la rapidez que tienen con respecto a otras técnicas. Se realiza a través de la reunión de los candidatos para que discutan libremente sobre un tema, donde también se encuentran evaluadores que no intervienen. Usualmente, es utilizada para cargos donde se necesita una gran capacidad de relacionarse con otras personas.

El grupo de candidatos debe resolver unos ejercicios proporcionados de manera individual y luego realizarlo grupalmente, mientras que los evaluadores calificarán sus actitudes, comportamientos y aptitudes para resolver los problemas presentados. La desventaja de esta técnica es su alto costo para su creación y desarrollo debido al tiempo y recursos que requiere (Rubió, 2016).

Este tipo de pruebas se ejecutan a través de dinámicas en grupo, con el fin de poder evaluar el comportamiento de la persona dentro de este espacio. Esto se realiza para medir

la capacidad que tiene el candidato para negociar, el grado de timidez que demuestra, el nivel de liderazgo que tiene. Entre las pruebas más populares de dinámicas grupales, se encuentra el Assessment Center o método de evaluación situacional que, a través de simulaciones en grupo, evalúa a todos los candidatos (Montes & González, 2010).

**Entrevista de selección.** Entre empresas, suele ser la herramienta más común para la selección del candidato adecuado. La entrevista suele cerrar el proceso de selección debido a que se termina entrevistando a los mejores candidatos para tomar la decisión final, después de descartar a los otros a través de otras técnicas. Debe ser semiestructurada o estructurada, con preguntas similares para los candidatos para que los resultados sean objetivos.

Existen distintos tipos de entrevistas como por su finalidad donde se encuentra el proceso de selección, de promoción, de detección de necesidades, de evaluación de competencias, entre otros; por el grado de tensión para observar la reacción y la madurez emocional del candidato; por el número de participantes que conlleva una entrevista individual o grupal, entre otros tipos (Rubió, 2016).

Las entrevistas de selección son herramientas que se efectúan para verificar y comprobar la información recopilada del candidato en etapas anteriores del proceso de selección. Existen diferentes tipos de entrevistas:

- *Dirigidas:* son entrevistas que se ajustan a un guion previamente establecido.
- *Libres:* son entrevistas donde se deja libre a la improvisación.

- *Individuales*: el candidato es entrevistado a solas por uno o varios entrevistadores simultáneamente.
- *Grupales*: todos los candidatos son entrevistados por uno o varios entrevistadores simultáneamente.
- *De contacto*: son entrevistas donde existe un acercamiento previo entre el candidato y la organización. Suelen darse a través de una llamada telefónica o un correo electrónico.
- *Finales*: son entrevistas ejecutadas a los candidatos que llegaron hasta la última etapa del proceso de selección. Se realizan con el fin de tomar una decisión final entre los finalistas.

Entre sus principales objetivos se encuentran el obtener información sobre la adaptación del perfil de la persona al puesto de trabajo; la comprobación de la información adquirida durante todo el proceso; la motivación y el interés de la persona por ese puesto y por la organización; y, por último, anticipar el futuro rendimiento de la persona en el puesto de trabajo de la organización.

Las entrevistas de selección se consideran exitosas dependiendo del entrenamiento, destreza y capacitación de la persona que entrevistará. Los entrevistadores deben poseer una amplia gama de actitudes, conocimientos, cualidades y capacidades. Entre éstas se encuentran (Montes & González, 2010):

- *Capacidad social y comunicativa:* cuando el entrevistador sabe qué debe decir y en qué momento decirlo. Adicionalmente, debe practicar una escucha activa y aplicar una dosis de empatía, pero sin dejar de ser objetivo.
- *Capacidad analítica:* el entrevistador debe analizar la información recopilada y retener aquella que es fundamental.
- *Capacidad interpretativa:* el entrevistador debe interpretar objetivamente la información entregada por el candidato.
- *Capacidad de tomar decisiones:* el entrevistador debe saber decidir entre los candidatos cuál es el más apto para el puesto de trabajo.
- *Estabilidad emocional:* el entrevistador debe ser precavido y no involucrarse con los candidatos, pero sin dejar de ser cordial y amistoso.

### **2.2.3. Contratación.**

En este punto del proceso, se contrasta toda la información obtenida a través de las anteriores fases con respecto al *profesiograma*, exigencias que requiere el puesto de trabajo y algunos factores críticos que llevan al éxito. Cuando se obtiene la valoración final por parte de los evaluadores, se escoge al candidato adecuado y se da a conocer a los demás candidatos que no fueron seleccionados para el puesto. El proceso de selección continuará hasta que el candidato no sea totalmente incorporado a la organización (Rubió, 2016).

Una vez tomada la decisión acerca del candidato óptimo para el puesto, se realiza un informe final donde se detallan todos los datos personales de cada uno de los candidatos,

su formación académica, la experiencia o trayectoria profesional que han tenido, los resultados de las pruebas que ejecutaron, la información obtenida en las entrevistas, sus debilidades y fortalezas, la prevención de la evolución profesional de los candidatos dentro de la organización y, por último, la decisión final que indica cuál fue el candidato óptimo para el puesto. El informe final es sumamente confidencial.

De igual manera, debe comunicarse los resultados finales a los candidatos. La empresa se comunicará tanto con el candidato seleccionado como con los participantes, siempre tomando en cuenta la disponibilidad y el deseo del candidato seleccionado por el puesto. En caso de que éste no pueda o quiera, se debe acudir a otro de los candidatos con mayor puntuación en los resultados del proceso de selección.

La empresa se contactará con este candidato seleccionado para comunicar la decisión tomada y darle las indicaciones respectivas acerca del día que empezará a laborar para cerrar el proceso de contratación. A los demás candidatos, de igual manera se les contactará para agradecer su participación e indicando que serán tomados en cuenta en futuros procesos de selección por parte de la organización (Montes & González, 2010).

#### ***2.2.4. Inducción.***

Por último, se induce al candidato seleccionado y contratado a la organización, facilitándole toda la información pertinente al puesto, sus funciones y objetivos. Además, se presentará a todos los colaboradores con los que interactuará para que pueda empezar a desempeñar su cargo (Rubió, 2016).

Una vez contratado el candidato, se incorporará a la plantilla de empleados de la organización. A su llegada, la persona no conoce las políticas, valores, misión o visión de la empresa, mucho menos el funcionamiento interno que se lleva, así como tampoco conoce la realidad de ésta. Es de suma importancia que la empresa lleve a cabo una inducción con apoyo de todas sus áreas o departamentos para que sea más sencilla la incorporación del nuevo empleado en la empresa (Montes & González, 2010).

### **3. ESTRATEGIAS DE PERSONAL BRANDING**

En este capítulo, se le expondrá al lector una serie de estrategias como propuesta para su uso personal y que las pueda poner en práctica para diferenciarse en un mercado de profesionales tan amplio. De igual manera, se realizará una entrevista a diferentes departamentos de Talento Humano de empresas ecuatorianas con el fin de recaudar información útil acerca de su selección de empleados.

#### **3.1. Entrevista a Talento Humano**

La entrevista se realizará a las áreas de Talento o Recursos Humanos de diferentes empresas y será de carácter semiestructurada, con el fin de tener una secuencia a través de preguntas bien detalladas que mantengan una dirección en la investigación, pero a su vez, que sea flexible para que las empresas a entrevistar puedan expresarse en sus respuestas. Esta entrevista tiene como finalidad recaudar ciertas piezas claves que, a pesar de que son diferentes tipos de empresas y puestos, se sabe que todas las empresas buscan ciertos rasgos, habilidades o actitudes en común.

##### **3.1.1. Método.**

Para tener una encuesta en su mayoría objetiva, se decidió dividir a los grupos de empresas según el criterio de personal ocupado de la siguiente manera (INEC, 2018):

- *Grandes empresas:* cuentan con 200 empleados en adelante.
- *Medianas:* cuentan con 50 a 199 empleados.
- *Pequeñas empresas:* cuentan con 1 a 49 empleados.

De esta misma forma, cada uno de los tipos de empresas se dividirán según su ámbito de actuación:

- *Empresa privada:* constituye el sector privado de la economía de un país. Este tipo de empresas son propiedad de inversionista privados.
- *Empresa pública:* constituye el sector público de la economía de un país. Este tipo de empresas son propiedad del Gobierno.
- *Empresa mixta:* el capital de este tipo de empresas proviene tanto de inversionistas privado como de financiamiento por parte del Gobierno.

Según los datos recolectados, se verifica que la mayoría de micro y pequeñas empresas son de tipo privada; mientras que, las medianas en su mayoría son privadas y, por último, que las grandes empresas pueden ser privadas, públicas o mixtas. En este sentido, se escogerán únicamente las empresas privadas debido a que los procesos de selección de las empresas públicas y mixtas funcionan de manera diferente y se rigen bajo otras normas.

### ***3.1.2. Temas a evaluar.***

Para lograr analizar de mejor manera la información a recolectar, se tomará en cuenta la estructuración del proceso de selección. Se necesita considerar los siguientes temas:

- Las personas que intervienen en el proceso de selección.
- Cuáles son los pasos a seguir en el proceso de selección.

- Cuáles son los criterios que toman en cuenta durante el proceso de selección.
- La marca personal tangible durante el proceso de selección (vestimenta, lenguaje corporal, lenguaje verbal-oral y escrito, la huella dentro de un contexto digital).

### 3.1.3. Resultados.

- **Personas que intervienen durante el proceso de selección.**

*Tabla 1: Personas que intervienen durante el proceso de selección.*

Entrevista	Personas que intervienen										
	Dpto. Talento Humano	Área de operaciones	Dpto. Legal	Dpto. Médico	Área de contabilidad	Área técnica	Área de valoración de cargos	Jefe inmediato	Gerente de área	Gerencia General	Headhunting
1 Pequeña empresa servicios exequiales	x		x					x		x	
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	x							x	x	x	
3 Empresa grande call center	x	(x)									
4 Empresa grande servicios financieros	x			x			x	x			
5 Pequeña empresa call center								x		x	
6 Empresa grande transporte	x							x	x		
7 Pequeña empresa constructora						x				x	x
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	x							x	x	(x)	(x)
9 Mediana empresa hotelería y turismo		x							x	x	
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	x				x					x	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Elaborado por: autor.

Según los datos recolectados en la tabla 1, una gran mayoría de las empresas entrevistadas tiene como actores principales al Departamento de Talento Humano, Jefe Inmediato y Gerente General.

- Pasos del proceso de selección.

Tabla 2: Pasos del proceso de selección.

Pasos del proceso de selección	Entrevista										
	1 Pequeña empresa servicios exequiales	2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	3 Empresa grande call center	4 Empresa grande servicios financieros	5 Pequeña empresa call center	6 Empresa grande transporte	7 Pequeña empresa constructora	8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	9 Mediana empresa hotelería y turismo	10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	Total
Elaboración de anuncios con los perfiles	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Recepción de CV	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Evaluación de CV y preselección de candidatos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Verificación de aptitudes	x		x	x	x		x	x	x	x	8
Verificación de experiencia	x	x	x	x		x	x	x	x		8
Verificación de cursos específicos			x	x	x						3
Referencias	x	x	x	x		x	x	x	x		8
Verificación de antecedentes penales		x	x			x					3
Revisión de buró crediticio				x							1
Pruebas de idioma								x			1
Pruebas psicométricas	x		x			x	x		x		5
Pruebas psicotécnicas				(x)	x			x		x	4
Assessment Center			x								1
Evaluación de perfiles finalistas y selección (TH y jefe inmediato)	x			x	x	x	x				5
Análisis FODA de aspirante	x										1
Entrevista con Headhunting							x				1
Entrevista Gerente	x	(x)			x	x	x		x	x	7
Entrevista Gerente de operaciones								x			1
Entrevista Talento Humano			x	x		x		x		x	5
Entrevista Jefe Inmediato		x		x	x	x	x	x	x		7
Capacitación			x							x	2
Certificación			x								1
Contratación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

Elaborado por: autor.

Como muestra la tabla 2, las etapas más comunes tienen que ver con la evaluación y verificación de datos de la hoja de vida. En este sentido, la hoja de vida es una pieza clave de comunicación entre el candidato y los requerimientos de la compañía. Otro elemento importante, derivado del proceso, es la existencia de una o varias entrevistas personales con actores diferentes de acuerdo con el tipo de empresa. Cabe, por tanto, tomar en cuenta la preparación de la entrevista como parte de las estrategias.

- **Química y afinidad para la contratación.**

*Tabla 3: Química y afinidad para la contratación.*

Entrevista	Química y afinidad
1 Pequeña empresa servicios exequiales	
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	x
3 Empresa grande call center	
4 Empresa grande servicios financieros	x
5 Pequeña empresa call center	x
6 Empresa grande transporte	x
7 Pequeña empresa constructora	x
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	x
9 Mediana empresa hotelería y turismo	x
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	x
<b>Total</b>	<b>8</b>

Elaborado por: autor.

La química y afinidad es, según se ve en la tabla 3, una característica muy valorada en los procesos de selección de las empresas entrevistadas (8 de 10). Sin embargo, siendo una dimensión subjetiva y particular de cada entrevistador, empresa, puesto específico o candidato, y, por consiguiente, impredecible, es poco lo que se puede argumentar o recomendar para mejorarla.

- **Competencias duras vs. Competencias blandas de los candidatos.**

*Tabla 4: Competencias duras vs. blandas de los candidatos.*

Entrevista	Competencias duras vs. blandas		
	Duras	Equilibradas	Blandas
1 Pequeña empresa servicios exequiales	x		
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	x		
3 Empresa grande call center			x
4 Empresa grande servicios financieros			x
5 Pequeña empresa call center			x
6 Empresa grande transporte		x	
7 Pequeña empresa constructora			x
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	x		
9 Mediana empresa hotelería y turismo			x
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas			x
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Elaborado por: autor.

Con respecto a la mayor importancia relativa entre competencias duras y blandas, se puede apreciar en la tabla 4 que la mayor parte de empresas entrevistadas les da mayor peso a las competencias blandas. En la medida en que este tipo de competencia no se hace evidente mediante los documentos presentados, se esperaría su verificación en procesos complejos como Assessment Center o entrevistas personales, lo cual se tomará en cuenta al diseñar una estrategia adecuada.

- Aspectos de la imagen personal de los candidatos durante el proceso de selección.

Tabla 5: Aspectos de la imagen personal de los candidatos durante el proceso de selección.

Entrevista	Imagen personal				
	Vestimenta	Apariencia física	Cabello y uñas	PNL	Estado anímico
1 Pequeña empresa servicios exequiales	x	x	x	x	x
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	(x)	(x)			
3 Empresa grande call center	x				x
4 Empresa grande servicios financieros					
5 Pequeña empresa call center					x
6 Empresa grande transporte	x	x	x		x
7 Pequeña empresa constructora	x	x	x		x
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	x	x	x		x
9 Mediana empresa hotelería y turismo		x	x		x
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	x	x	x		x
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Elaborado por: autor.

En cuanto a las características evaluadas de imagen personal en la tabla 5, cobran especial relevancia los aspectos de vestimenta, apariencia física y estado anímico que deberán ser reforzados como parte de la estrategia de preparación para la entrevista.

- Aspectos de la comunicación efectiva de los candidatos durante el proceso de selección.

*Tabla 6: Aspectos de la comunicación efectiva de los candidatos durante el proceso de selección.*

Entrevista	Comunicación efectiva		
	Lenguaje corporal	Lenguaje verbal escrito	Lenguaje verbal oral
1 Pequeña empresa servicios exequiales	x	x	x
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores			(x)
3 Empresa grande call center	x		x
4 Empresa grande servicios financieros	x		x
5 Pequeña empresa call center	x		x
6 Empresa grande transporte	x		x
7 Pequeña empresa constructora	x		x
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos	x	x	x
9 Mediana empresa hotelería y turismo	x	x	x
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	x		x
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

Elaborado por: autor.

Consultadas sobre los diferentes aspectos de la comunicación efectiva en la tabla 6, las empresas le dan más importancia al lenguaje verbal oral y al lenguaje corporal, aspectos que se tomarán en cuenta en la formulación de una estrategia de preparación del candidato para la entrevista personal.

- **Importancia de la experiencia de los candidatos para la contratación.**

*Tabla 7: Importancia de la experiencia de los candidatos para la contratación.*

Entrevista	Importancia de la experiencia		
	Baja	Media	Alta
1 Pequeña empresa servicios exequiales		x	
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores			x
3 Empresa grande call center			x
4 Empresa grande servicios financieros		x	
5 Pequeña empresa call center	x		
6 Empresa grande transporte			x
7 Pequeña empresa constructora	(x)		
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos			x
9 Mediana empresa hotelería y turismo	x		
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas		x	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Elaborado por: autor.

Según se aprecia en la tabla 7, la importancia que las empresas entrevistadas otorgan al factor experiencia en el candidato, no es uniforme, por lo que se puede percibir que, en cada caso, dependerá de diversos factores. En general, de las empresas entrevistadas, se puede deducir que las empresas grandes y medianas valoran más el factor experiencia.

- **Importancia de la identidad digital de los candidatos para la contratación.**

*Tabla 8: Importancia de la identidad digital de los candidatos para la contratación.*

Entrevista	Identidad digital		
	Poca importancia	Mediana importancia	Mucha importancia
1 Pequeña empresa servicios exequiales	x		
2 Mediana empresa concesionaria de vehículos automotores	x		
3 Empresa grande call center	x		
4 Empresa grande servicios financieros	x		
5 Pequeña empresa call center			x
6 Empresa grande transporte			(x)
7 Pequeña empresa constructora	x		
8 Mediana empresa comercializadora de equipos electrónicos			x
9 Mediana empresa hotelería y turismo	x		
10 Pequeña empresa comercializadora de explosivos y armas	x		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Elaborado por: autor.

Aunque los resultados en la tabla 8 muestran que las empresas entrevistadas no conceden mayor importancia a la presencia digital de los candidatos y al manejo profesional de su marca personal, en estos contextos, se percibe un incipiente interés en algunas de las empresas.

### **3.2. Estrategias**

Si bien ya se ha venido hablando de *personal branding* en el capítulo 1, es importante destacar que su correcta gestión por parte de un profesional es la clave de su éxito. A continuación, se destacarán algunas de las estrategias más importantes para promover una

diferenciación frente a otros candidatos en un proceso de selección, sea cual sea el tipo de empresa a aplicar.

Adriana Rivera (2019), fundadora de Marketing School y community manager, comenta que la Marca Personal es “lograr ser la persona que siempre soñaron ser, desarrollándose en actividades que aman, dejando una huella positiva, pero, además fluyendo a partir de sus talentos, autenticidad, justamente eso que los hace diferentes y únicos”. La marca personal es actitud, es ser nosotros mismos y hacer lo mejor para dar valor a otras personas, es motivar y transmitir el mensaje de que sí se puede. Comprometernos con nosotros mismos y comunicar todo aquello en lo que somos excelentes.

Para posicionarse en tiempo récord en el mercado laboral, los consejos de Adriana Rivera son bastante útiles. Ella recomienda participar en cursos con temáticas innovadoras o que le interesen al profesional; generar grupos en redes sociales y profesionales como LinkedIn, así sean de pocas personas pero que puedan estar en contacto y discutir acerca de temas en la actualidad; sacar lo mejor de las personas que te rodean; y, trabajar con medios masivos como entrevistas, televisión o radio, puesto que si el profesional se queda solo en lo digital, no es una persona creíble logrando no posicionarse tan rápido.

Los pasos que Adriana Rivera (2019) comparte son:

**Tabla 9: Pasos para construir una marca personal.**

<b>Pasos</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
<i>1. Poder de distinción</i>	Lograr que la gente conozca al profesional por hacer cosas diferentes, de la mejor manera y que su desempeño tenga frutos.
<i>2. Confianza y prestigio</i>	El profesional debe tener una esperanza firme en sí mismo de poder lograr las cosas y, a través de esto, obtener una buena fama entre sus contactos.
<i>3. Especialista en el campo</i>	Tener conocimientos profundos y experiencia en una rama determinada para poder destacar entre tantos profesionales que se dediquen a lo mismo.
<i>4. Disfrutar y ser feliz</i>	Experimentar sin temor a equivocarse, disfrutando las experiencias porque el proceso es complejo.

Elaborado por: Adriana Rivera (2019).

Así como existen aspectos necesarios para gestionar correctamente la Marca Personal, es importante no pensar que el que consigue sus metas personales tuvo toda fácil en su vida; no porque un negocio suena bien, significa que todo saldrá bien; nunca se debe bajar la calidad del trabajo para competir en precios; no se debe criticar a los demás, puesto que

cada profesional tuvo sus altibajos; no pensar a corto plazo debido a que se debe tener visión y planificar el futuro.

### ***3.2.1. Elaboración estratégica de la hoja de vida.***

Como se muestra en la tabla 2, las etapas más comunes dentro de los procesos de selección de las empresas entrevistadas, tienen que ver con la evaluación y verificación de datos de la hoja de vida. En este sentido, la hoja de vida es una pieza clave de comunicación entre el candidato y los requerimientos de la compañía.

Para Harvard (2019), la hoja de vida representa los logros y experiencia del aspirante y lo ayuda para establecer una imagen profesional. A medida que el profesional progresa académicamente, podrá añadir estos logros a su hoja de vida, pero entre las áreas básicas a incluir dentro del CV está la información de contacto, la formación, la experiencia en ciertos campos, publicaciones, artículos, menciones de honor, premios, datos de contacto de las referencias o de aquellas personas dispuestas a hablar sobre el profesional.

Un aspirante, al interesarse en una vacante de trabajo, debe tomar en cuenta los intereses de las 3 perspectivas de los actores principales recabados en las entrevistas realizadas a las empresas. En vista de que la hoja de vida es el inicio del proceso y que los actores principales son el Departamento de Talento Humano, Jefe inmediato y Gerente General, según se analizó, entonces cuando se desarrolle la hoja de vida, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos en la tabla 10:

**Tabla 10: Aspectos para la elaboración de una hoja de vida.**

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
<i>Estructura clara</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un límite de páginas, pero la mayoría de hojas de vida de profesionales tienen entre 2 a 5 hojas en total. Se recomienda que no sobrepase de esta cantidad puesto que no se conseguirá la atención del lector por más de 13 segundos. El profesional debe asegurarse de destacar la información más importante, siendo ésta concisa y relevante.</li> </ul>
<i>Contenido</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe ser estratégico al momento de ordenar y priorizar las categorías dentro de la hoja de vida. La información más importante debe estar en la primera hoja. Dentro de cada categoría, se debe enlistar la información en un orden cronológico inverso. Los nombres de las categorías influenciarán en cómo el lector percibe al profesional.</li> <li>• Se recomienda utilizar verbos activos y fragmentos de oraciones para describir las experiencias. Es preferible evitar pronombres como “yo” y minimizar artículos como “un, una, el, la, y”.</li> <li>• Es importante quedarse con un solo tipo de fuente, como Times New Roman, en tamaño de 10 a 12 puntos. Para destacar cierta información, es preferible utilizar negrita, todas las palabras en</li> </ul>

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
	<p>mayúsculas y dejar un espacio en blanco para crear un estilo profesional nítido. Se recomienda evitar cuadros de texto, subrayado y sombreado, la letra cursiva puede ser utilizada con moderación.</p>
<i>Referencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, se proporcionan 3 referencias, pero se puede tener hasta 4, si es que, en este caso, cada una de las referencias pueden proporcionar diferentes perspectivas.</li> <li>• El profesional debe preguntar a sus contactos si los puede incluir dentro de su hoja de vida para que puedan estar al pendiente por si los llaman. Una vez que se tiene la aceptación por parte de sus referencias, se debe poner sus datos de contacto completos.</li> <li>• Se debe tomar en cuenta que no se trata de incluir referencias que hablen del profesional únicamente como persona, sino, también que puedan dar su testimonio sobre su experiencia laboral con él.</li> </ul>
<i>Foto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que la foto de la hoja de vida sea profesional y se actualice cada 6 meses, como mínimo. Los analistas de</li> </ul>

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
	Talento Humano verifican que no sea una foto tomada con el celular y toman en cuenta hasta el más mínimo detalle.
<i>Diseño</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un único diseño bueno. Se necesita buscar ideas a través de ejemplos, pero se debe elaborar la hoja de vida donde el profesional se refleje a sí mismo y a sus logros únicos de la mejor manera.</li> <li>• Se recomienda mantener ubicación, fechas y la información menos importante en el lado derecho de la página, puesto que el lado izquierdo debe contener los detalles más importantes como universidad, título, puesto de trabajo, entre otros.</li> <li>• Los márgenes deben ser iguales en sus 4 lados y medir entre <math>\frac{3}{4}</math> a 1 pulgada en tamaño.</li> </ul>

Elaborado por: Harvard (2019).

Con respecto a la mayor importancia relativa entre competencias duras y blandas, se puede apreciar en la tabla 4 que la mayor parte de empresas entrevistadas les da mayor peso a las competencias blandas. En este sentido, se recomienda al profesional que evidencie sus competencias blandas a través de la hoja de vida. Por ejemplo, si una empresa está buscando liderazgo entre las competencias del perfil de un puesto, el

profesional debería incluir que fue presidente de alguna asociación en la universidad o, inclusive, presidente de consejo estudiantil de su colegio.

Una de las preguntas más comunes por parte de Talento Humano es “¿por qué te debemos escoger a ti?”. Ésta es la pregunta clave en la mente de los analistas o lectores de la hoja de vida, así que se debe elaborar para convencer a estos personajes que el profesional tiene las habilidades, experiencia y conocimiento que ellos buscan. Dependiendo del objetivo, el profesional debe poner más o menos énfasis en sus competencias duras, por ejemplo. Además, debe archivar una hoja de vida únicamente para él mismo que enliste todos los detalles de todas las cosas que ha hecho. En este sentido, se debe adaptar la hoja de vida al puesto de trabajo, objetivo o al público que se quiere llegar.

### ***3.2.2. Preparación para la entrevista personal.***

Otro elemento importante, derivado del proceso de selección de las empresas entrevistadas, es la existencia de una o varias entrevistas personales con actores diferentes de acuerdo con el tipo de empresa. Cabe, por tanto, tomar en cuenta la preparación de la entrevista como parte de las estrategias.

- **Imagen personal**

En cuanto a las características evaluadas de imagen personal en la tabla 5, cobran especial relevancia los aspectos de vestimenta, apariencia física y estado anímico que deberán ser reforzados como parte de la estrategia de preparación para la entrevista.

“Como te ven, te tratan. Si te ven mal, te maltratan y si te ven bien, te contratan”, es lo que recalca Rosario Diz (2019), asesora de imagen y Personal Shopper. Todo nos entra por la vista, somos nuestra carta de presentación. El lenguaje corporal y la imagen física de una persona impacta en un 55% en los demás, es decir, cómo la persona se viste, se mueve, entre otras cosas; el tono y la velocidad de la voz impacta en un 38%, es decir, si la persona habla muy rápido, lento, fuerte o despacio, si la persona tiene la voz muy grave o muy aguda; y, solo en un 7% impacta el contenido del mensaje de la persona. Este 100% debe estar conectado porque si la persona tiene desarrollado el 93% y no tiene conocimiento de lo que trata de comunicar, se cae todo ese porcentaje (figura 2).

*Figura 2: Cómo impacta la imagen personal en los demás.*



Elaborado por: Rosario Diz (2019).

La primera impresión, en realidad, es lo que cuenta. Existen casos muy puntuales donde se puede remediar una mala impresión, como cuando una persona ingresa a un nuevo puesto de trabajo y no existe una relación buena con sus compañeros, pero como es a largo plazo, puede ir modificándola. Si esto pasa siempre, es recomendable que la persona se cuestione qué sucede. Si el profesional va a conseguir un trabajo, presentar un proyecto

de negocio, dictar una charla o presentar su emprendimiento, es muy importante que su imagen sea la correcta y la adecuado. Caso contrario, se cerró la puerta completamente y perderá su oportunidad. La imagen no se debe como algo superficial, pero se debe entender cómo impacta en los demás.

La imagen personal está compuesta por tres elementos, mejor conocida como el ABC de imagen. Es la apariencia o el cómo uno se ve, cómo uno se viste, cómo se arregla, cómo es mi cuerpo, si la ropa se encuentra limpia, si huelo bien, cómo uno se peina, etc; el segundo elemento es el comportamiento, es decir, cómo uno actúa día a día; y, el último elemento es la comunicación, cómo uno interactúa con los demás, cómo uno habla y se expresa, qué palabras utiliza, el tono de voz o cómo se responde un correo, porque la comunicación no es solo hablar de frente. Es importante que estos tres factores se encuentren alineados y tengan coherencia entre sí.

La imagen personal lleva al profesional a tener credibilidad con su entorno, con sus colegas, con clientes, a tener confianza y generar confianza en los demás, que es un factor clave, puesto que, siendo un producto, debe ser de la mejor calidad. Adicional, genera seguridad en los demás y abre puertas a diferentes oportunidades.

Para lograr proyectar la imagen deseada, Rosario Diz (2019) aconseja hacer lo siguiente:

**Tabla 11: Consejos para proyecta una imagen personal deseada.**

<b>Consejo</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
<p>1. <i>Entender qué hay que proyectar</i></p>	<p>Reunir a 5 personas que sean de la entera confianza de uno, que puedan decirte 5 cosas positivas o 5 cosas no tan buenas de ti. A veces uno no se da cuenta qué está proyectando y no se sabe bien qué quiere demostrar.</p>
<p>2. <i>Tener en cuenta las características físicas personales.</i></p>	<p>Cuando el profesional se conoce, se puede presentar de la mejor manera. Entender el tipo de cuerpo que uno tiene es necesario, pero hay gente a la que no les interesa esto. En el caso de las mujeres el objetivo es llevar el cuerpo hacia la feminidad siendo el cuerpo de reloj de arena el ideal, pero se debe respetar la esencia de cada ser humano. La persona debe entender cuál parte de su cuerpo le encanta con el fin de potenciarla. Cuando uno logra llamar la atención de otro hacia la parte que uno quiere, se siente más cómodo. En cuanto a los hombres, el cuerpo ideal es el que tiene forma de trapecio donde los</p>

<b>Consejo</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
	hombros son más anchos que las caderas, siendo sinónimo de masculinidad
3. <i>Tener estilo</i>	<p>Es donde entra la personalidad de la persona, sus características, su ser, cómo es y cómo se quiere transmitir y comunicar. Existen 7 tipos de estilos como el natural, donde la persona es relajada y prefiere la comodidad, adora los jeans y zapatillas. Es un estilo para profesionales nutricionistas, health coach, cosmetólogos; el estilo clásico, donde la persona no va a trabajar si es que no utiliza un traje sastre o con su terno. Son personas con profesiones más tradicionales, como contadores, abogados, notarios o banqueros; el estilo elegante, donde la persona prioriza verse delicada, refinada e incluye toques más de moda y tendencia. Suelen ser empresarios de altos rangos; el estilo dramático, donde la persona busca siempre estar llamando la atención, camina fuerte, su apariencia sirve para destacar. Normalmente, son artistas,</p>

<b>Consejo</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
	<p>cantantes o músicos; el estilo creativo, donde la persona busca verse como alguien diferente a los demás, le encanta mezclar colores, texturas y patrones. Suelen ser diseñadores de moda, publicistas, artistas, etc.; el estilo romántico, donde la persona logra verse muy acogedora, tierna, infantil. Son profesionales que trabajan como parvularios, en áreas como Talento Humano, Responsabilidad Social.; y, por último, el estilo sexy o seductor, donde la persona busca todo el tiempo seducir, agradar a los demás mostrando piel. Suelen ser personas que se dedican a la belleza o trabajan en cargos corporativos. Hay estilos que pueden diversificarse un poco más, las personas suelen tener varios estilos, pero hay uno que siempre predomina para lograr conseguir la marca personal deseada.</p>
<p>4. <i>Reconocer las inseguridades personales</i></p>	<p>No es para que la persona se castigue, sino para que pueda mejorarlo. Hay gente experta en</p>

<b>Consejo</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
	<p>varias cosas que la otra persona no, es importante entender qué es lo que a uno le causa inseguridad, aprender de los errores para mejorarlos, sonreír y hablarse frente al espejo para motivarse y amarse a uno mismo, evitar el perfeccionismo porque nada ni nadie es perfecto y no se logra llegar a ningún lado, tomar pequeñas decisiones haciendo pequeñas cosas y actuar, como sea, pero hacerlo.</p>
<p>5. <i>Mantener una actitud positiva</i></p>	<p>siempre sonreírle a la vida, para esto, se debe expresar gratitud. Agradecer todos los días por las cosas que pasan, pueden ser buenas o malas, pero ambas dejan lecciones. Identificar las cualidades porque también uno hace cosas buenas en la vida, eso genera motivación para hacer cosas más buenas. Ser generosos porque cada persona está en la vida para servir, para ayudar a los demás y en lo que se pueda ayudar, siempre hacerlo. Y, por último, aceptar cumplidos porque muchas veces cuando alguien</p>

<b>Consejo</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
	te hace un cumplido, justificas con un defecto tuyo, hay que apropiarse. Es importante verse como una persona triunfadora, si no uno no se ve triunfador, nadie tampoco lo verá

Elaborado por: Rosario Diz (2019).

- **Comunicación efectiva**

Consultadas sobre los diferentes aspectos de la comunicación efectiva, las empresas le dan más importancia al lenguaje verbal oral y al lenguaje corporal, aspectos que se tomarán en cuenta en la formulación de una estrategia de preparación del candidato para la entrevista personal.

Mario Abril (2019), consultor de Inteligencia Relacional, explica que la clave de una marca personal es la inteligencia relacional que todas las personas tienen, ya que los seres humanos actualmente se relacionan de manera digital u online. Todas las personas desean ser más expertas, utilizar la inteligencia artificial, datamining, big data y se olvidan del ADN de lo que los hace ser humanos, que es el relacionamiento. Es importante relacionarse correctamente para lograr un propósito, la imagen te dice mucho. Solventar una pésima primera mala imagen es posible, pero es complejo.

El relacionamiento no es solo comunicación verbal, es también comunicación no verbal. Inclusive, el silencio comunica y todos son vendedores. En un proceso de ventas, los 3 segundos de oro son clave para saber cómo reacciona un potencial cliente. La inteligencia relacional puede aprenderse, afinarse, impulsarse o reestructurarse, como preámbulo.

Muy pocos profesionales conocen o le dan la importancia a lo que es marca personal. Todas las personas desean ser exitosas, en sus propios conceptos, quieren ser influyentes, tener liderazgo, obtener tranquilidad económica lo que olvidan es que la marca personal ofrece alta efectividad con hábitos que se aprenden, sustentabilidad con pilares firmes y sostenibilidad a mediano o largo plazo (Abril, 2019).

Gestionar una marca personal es un proceso que empieza por conocerse a uno mismo y descubrir la verdadera vocación, identificando las habilidades personales y lo que uno ama. Para esto, equivocarse es fundamental ya sea escogiendo una carrera, creando una sociedad o estableciendo relaciones personales. El profesional que desea gestionar su marca personal debe pensar en sí mismo puesto que es su mayor inversión, la mayor riqueza es su formación. El confiar en sí mismo, el compartir sin miedo sus conocimientos, su experiencia, trabajando duro son aspectos claves para el éxito. La motivación y visión son parte del profesional con Marca Personal establecida, sobre todo, su formación es una pieza importante del rompecabezas.

Para empezar, se deben tener los objetivos claros, que sean medibles, alcanzables y con una duración determinada. Otro punto a destacar es generar relaciones con gente exitosa, generando *networking*, o mejor conocido como red de contactos profesionales. Para esto,

se requiere de constancia y disciplina ya que se deben armar planes A, B, C y, a veces hasta D. El profesional puede basarse o imitar a gente exitosa.

Todo dependerá del entusiasmo y las ganas que se le pone a la vida entonces si se amanece con el pie equivocado, se pensará en que todo te irá mal. Se piensa así todo el día, y luego eso se convierte, en un pensamiento negativo de por vida. Una persona optimista rinde desde el 75% hasta 100% más que una persona negativa. El hecho de reír, de pensar positivamente a diario, aumenta en un 25% la memoria. Además, las emociones se contagian y éxito del aprendizaje depende de cuánto se logre conectar con las demás personas. Es importante ser solidarios y empáticos (Rivera, 2019).

- **Competencias blandas**

Con respecto a la mayor importancia relativa entre competencias duras y blandas, se puede apreciar en la tabla 4 que la mayor parte de empresas entrevistadas les da mayor peso a las competencias blandas. En la medida en que este tipo de competencias pueden estar descritas en la hoja, no se hace evidente hasta que se verifique en procesos complejos como Assessment Center o entrevistas personales.

Para esto, es importante entender el concepto de competencias blandas. Ariza (2019) propone que las competencias blandas “son el conjunto de atributos, virtudes y valores individuales que toda persona requiere para relacionarse con otros y lograr el éxito en el campo social y profesional”. Estas competencias son capaces de hacer la diferencia de un profesional frente a otros que han desarrollado más sus competencias duras.

“Estas competencias son intangibles, generales, no cognitivas, transversales, cualitativas y no cuantitativas”, añade Ariza (2019). Son capaces de medir al profesional en la manera en que trabaja con otros y se relaciona con sus compañeros, jefes, clientes, entre otros.

Actualmente, las exigencias de las empresas son cada vez mayores, obligando al profesional a desarrollar algunas competencias blandas a las que no se les ha dado la importancia que representan, pero, durante la práctica, son relevantes para que el profesional pueda crecer y desarrollar su carrera.

Una de las competencias blandas más deseables dentro de las ofertas laborales en la actualidad es el liderazgo. Esta habilidad es necesario desarrollarla para que el profesional pueda alcanzar el éxito en los negocios y, además, pueda construir y desarrollar su marca personal. Otras de las competencias más valoradas, a nivel corporativo, son trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación efectiva, orientación al servicio, asertividad, escucha activa, proactividad, entre otras (Ariza, 2019).

No es únicamente la forma en la que se dicen las cosas o cómo se responden las preguntas. Sino, encontrar el momento oportuno y adecuado para introducir aquellos elementos que el entrevistador quiere oír acerca de las competencias blandas. En este sentido, se recomienda al profesional saber buscar el momento perfecto y encontrar la oportunidad durante la entrevista para que el entrevistador evidencie sus competencias blandas.

### **3.2.3. Manejo de la identidad digital.**

Aunque los resultados en la tabla 8 muestran que las empresas entrevistadas no conceden mayor importancia a la presencia digital de los candidatos y al manejo profesional de su marca personal, en estos contextos, se percibe un incipiente interés en algunas de las empresas. A nivel mundial, existe una tendencia por la tecnología y se caracteriza por ser una era totalmente digitalizada. En este sentido, se elaborará una estrategia donde se recomienda manejar la identidad digital.

Es importante cuestionarse qué hacer, a dónde ir o con qué redes sociales uno se identifica. Cuando el profesional desea cambiarse de empresa, se encuentra con el dilema de no tener tiempo para el uso de herramientas digitales. Como siempre se dedicó a trabajar 50 horas a la semana, haciendo el mejor trabajo para la empresa, descuidó su presencia digital. Y si, además, no tiene un networking personal muy bien trabajado, está en problemas. Hoy en día, estar en la quiebra, no significa no tener dinero, sino no tener un networking confiable, una red de profesionales que confíe en ti. Eso se llama marca personal.

Una pregunta clave es, ¿por qué el profesional no es exitoso si tiene varias maestrías y ha invertido hasta 50.000 dólares? Se debe tener cuidado y cuestionarse, ¿qué es ser exitoso? Y, si no se tiene claro el concepto, preguntarse ¿por qué decir que no se es exitoso? Por tanto, se maneja muchos términos como éxito, felicidad, innovación, creatividad y no se tiene claro el concepto de cada uno. Si una empresa no ha difundido y socializado correctamente un término, cada departamento se va a lanzar por donde crea conveniente.

Y, si el profesional no tiene claro los conceptos de marca personal, puede estar haciendo todo el esfuerzo todos los días, pero puede estar trabajando como la empresa.

La vida no se trata de trabajar duro, se debe trabajar inteligentemente y con una sonrisa. ¿Por qué el profesional lleva 7 años en un mismo cargo y no ha ascendido a ser gerente?, esto lo lleva a evaluar urgentemente su marca personal. ¿Por qué se tiene una gran cantidad de amigos y pocos dan likes a las publicaciones, o las comparten?, esto de los fans se quedó a nivel 2.0. Es recomendable tener un networking donde el 30% de proyectos provengan de redes sociales y un 70% provengan de referencias laborales. El profesional debe poseer cantidad y calidad, donde la marca personal es igual a la reputación.

Una cosa es tener un sueño y otra es tener un objetivo específico. El internet debe ayudar para alcanzar los objetivos. A veces las personas se meten de cabeza en un tema y no se ha hecho las preguntas correctas, encontrar un por qué, un propósito. Construir una marca personal toma su tiempo, no se debe pensar que todo llegará de inmediato, es importante no caer en el inmediatismo y en el facilismo a través del internet. Se debe tener paciencia e inteligencia emocional.

Es importante aprender de los errores, pero también de los éxitos. Si al profesional le está yendo bien con su marca personal digital y no sabe por qué, no va a poder repetirlo. Los errores pueden traumar a la persona si no sabe aprender de los mismos y para eso se necesita un pensamiento reflexivo y analítico, que vea las cosas tanto negativas como positivas y se toma la mejor decisión. Se debe estar en contra del pensamiento crítico

debido a que una persona cuando escucha la palabra “crítica”, la relaciona directamente con negatividad.

La marca personal digital no es la estupenda imagen que se proyecta en redes sociales, ojalá sea coherente con lo estupenda que es la persona cuando se comunica, si no, es publicidad engañosa. Marca personal digital tampoco es la gran hoja de vida que tiene una persona, no es dónde ha estudiado. Lo que se describe como marca personal digital es la solución que el profesional puede darle a los problemas de las empresas. No son los cientos de videos y fotos compartidos en las redes, ni tampoco los miles de seguidores.

El significado de marca personal digital son las características que te hacen visible, para que el mundo específico o nicho de mercado te vea. Son las características que te diferencian y se necesita que haya una acción de demanda del producto o servicio por parte de este mundo específico. Hay dos opciones: eres una marca personal visible y diferenciada, o simplemente, eres una persona con nombre y apellido igual que el resto.

Todo lo que se ha utilizado a nivel empresarial, ahora está aplicado en la empresa más pequeña pero más importante para sí mismo, que es el profesional, su marca personal. Quienes han estudiado negocios tienen mayor oportunidad, pero mayor compromiso de tener una marca personal digital más poderosa. Si no se ha estudiado negocios, se debe aprender.

Pero, ¿cómo se puede hacer? Se debe apostar por la marca personal, familiarizándose con la tecnología, con redes sociales y profesionales, gestionándolas de la manera más

correcta puesto que si hoy en día no estás en Google, no existes en el mercado laboral. Es indispensable rodearse de personas que inspiren, que motiven a seguir luchando por las metas personales, sin olvidar que uno puede ser la inspiración de alguien más, por tanto, se debe tratar a todos de la mejor manera posible, poniendo ganas y entusiasmo a todo lo que se hace.

Mario Abril (2019) explica que existen varios fundamentos de la marca personal digital:

*Tabla 12: Fundamentos de la marca personal digital.*

<b>Fundamentos</b>	<b>Concepto</b>
<i>Inteligencia relacional</i>	Es decir, inteligencia intrapersonal. Si el profesional desconoce quién realmente es, ¿cómo se potenciará? Es necesario conocerse a uno mismo para proyectar una imagen positiva.
<i>Inteligencia emocional</i>	La persona no debe estresarse por demostrar su presencia en internet, debe aprender a reaccionar cuando viene alguien y le insulta por redes sociales, cuando no esté de acuerdo con algún tema puntual en estas redes.

<b>Fundamentos</b>	<b>Concepto</b>
<i>Inteligencia interpersonal</i>	El profesional no solo debe publicar, debe llamar a la interacción y recomendar, comentar sin criticar, proponer temas de los cuales discutir.
<i>Inteligencia social</i>	Cuando el profesional tiene seguidores a nivel internacional, y no solo de su región, debe tener cuidado con ciertos términos que pueden tener diferentes conceptos en otros países.

Elaborado por: Mario Abril (2019).

Un Community Manager recomendaría tener más redes sociales pues es mucho mejor, pero cada red social, cada blog, cada web, cada grupo de WhatsApp es una ventana comunicacional de la marca personal. Si el profesional no sabe comunicarse correctamente en cada una de las plataformas, no las debe abrir porque arriesga su reputación, lo que se dice de la persona cuando no está presente.

LinkedIn es una red profesional, no se debe estar colgando los viajes, ni fiestas; Facebook es una red personal, familiar y también, profesional, empresarial; YouTube es profesional, personal, también empresarial, es una plataforma muy poderosa; Twitter es una red para comentar sobre diferentes temas; Instagram es una red personal, profesional y también, empresarial; Behinds es una red profesional, sobre todo, para los que manejan temas visuales como diseñadores; WhatsApp es una red personal, profesional, familiar y

ahora también, empresarial; Páginas web que puede ser un blog personal, entre otros ejemplos. Todas estas plataformas son útiles, en función del propósito. Mario Abril (2019) recomienda que el profesional debe manejarse a través de LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram y Behinds, puesto que son ventanas comunicacionales, pero se debe gestionar correctamente.

Las herramientas claves para potenciar una marca personal digital, según Mario Abril (2019) son las siguientes:

**Tabla 13: Herramientas claves para potenciar una marca personal digital.**

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
Plataformas digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un resumen, de máximo 3 líneas en un párrafo, de la hoja de vida para los perfiles como LinkedIn, Facebook o también, para el blog personal. Esto debe impactar a los demás para que estén interesados en conocer al profesional.</li> <li>• Tener una foto profesional para las plataformas, puesto que, la foto debe reflejar la imagen personal, la comunicación adecuada que maneja la persona.</li> <li>• Publicar las fotos o videos de eventos empresariales a los que asiste el profesional con un comentario interesante. La persona debe contarles a sus seguidores dónde estuvo, con</li> </ul>

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
	<p>quién, por qué está ahí, cómo se siente. Esto genera expectativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el mismo nombre de usuario en todas las redes, con el fin de hacerle fácil la vida al cliente físico y al usuario digital. Si el profesional no ha tomado esto cuenta, tiene la posibilidad de cambiar sus nombres de usuario en las redes.</li> <li>• Utilizar los hashtags asociados a la especialidad del profesional, no que sean genéricos para que sea más fácil buscarlo con temas específicos.</li> <li>• Contratar publicidad en redes sociales con especialistas.</li> <li>• No poner publicidad en una publicación de terceros, es una falta de terceros. La expectativa se genera comentando un tema de interés, pero no es correcto poner un enlace en una publicación ajena porque se invade la privacidad.</li> <li>• No postear fotos o publicaciones si se ha consumido alcohol.</li> <li>• Poner seguridad o clave al celular, puesto que existen amigos que son bastante bromistas.</li> <li>• No comentar o publicar vulgaridades en una publicación, es necesario moderar el lenguaje y usar las palabras</li> </ul>

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
	<p>correctas, en el momento correcto, en el medio digital correcto. Eso es comunicación asertiva digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subir fotos a las redes con una descripción en cada una de ellas para que los seguidores sepan de qué se trata.</li> <li>• Evaluar el SSI (Social Selling Index) en LinkedIn y tomar acciones correctivas. El SSI es un indicador de qué tan profesionalmente se está manejando el desempeño en LinkedIn. Si se obtiene un puntaje de 30, 40 o 50, el profesional debe preocuparse y ocuparse para mejorarlo.</li> </ul>
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un correo profesional. Si bien las personas son muy creativas para crear correos, es importante que los correos con direcciones graciosas se queden a nivel personal.</li> <li>• Revisar diariamente el correo de las redes sociales, puesto que el profesional puede estar desperdiciando buenas oportunidades o consultas interesantes que le pueden hacer. Con esto, la persona se dará cuenta si se encuentra en la capacidad de manejar directamente su presencia en internet o necesita asesoría o consultoría de un tercero.</li> </ul>

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
Artículos digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las publicaciones deben tener calidad, ser interesantes, oportunas y que enlacen con un blog siempre. Si se postea algo en Facebook o LinkedIn, lo correcto es explicar en 2 líneas y adjuntar el enlace para seguir leyendo. Se recomienda no publicar asuntos profesionales lunes en la mañana o viernes en la tarde.</li> <li>• Mantenerse actualizado en la especialidad para generar contenido de interés. Es necesario ser experto en algo, pero con una amplia cultural general con el fin de ser capaz de hablar respetuosamente de temas tabús. No es necesario abordar estos temas, pero si surgen, se deben saber tratar respetuosamente.</li> <li>• Publicar artículos en LinkedIn, bien redactados, utilizando palabras claves para que sea más sencillo de encontrar.</li> <li>• Publicar un artículo en un blog personal, al menos quincenalmente, sin copiar a otros. También, se recomienda hacer una traducción de un artículo ajeno interesante, pero reconociendo la fuente.</li> </ul>
Networking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un grupo propio en LinkedIn, siempre y cuando, se mantenga actualizado, sea interesante, oportuno, existan</li> </ul>

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
	<p>publicaciones, se comparta libros, publicaciones en función de quién está conformando el grupo. Se recomienda llamar a la acción a través de encuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener correos de los seguidores para hacer e-mailing permisivo, recomendando publicaciones.</li> <li>• No abusar de los grupos de WhatsApp, tanto como miembro o administrador. Es el profesional el que se estresará o quedará mal porque nunca interviene. Esta herramienta sirve para interactuar siempre aportando, nunca criticando.</li> <li>• Estar en contacto con líderes del sector, comentando o recomendando sus publicaciones. Es importante no abusar de su confianza y cometer errores comunicacionales porque la red profesional de este líder va a saber que el profesional existe.</li> <li>• Compartir en los grupos de WhatsApp o alguna red, el enlace de un artículo con una breve descripción.</li> <li>• Ampliar constantemente el networking digital, buscando gente de gran interés. Se recomienda enviar una invitación personalizada en las redes, señalando los aspectos en</li> </ul>

<b>Herramientas</b>	<b>Características</b>
	común con la persona para poder conectar. Es un detalle que marca la diferencia.

Elaborado por: Mario Abril (2019).

Si el profesional no tiene tiempo, puede cuestionarse si contratar a un asesor o a un consultor. El asesor es quien le va a dar las guías y le recomendará cuáles redes sociales utilizar, realizará talleres y le apoyará para que el profesional puede gestionar sus redes, asesorándolo para que no cometa errores. En contraste con un consultor, quien le va a decir lo mismo, pero recalando que será él quien se encargará de gestionar sus redes (Abril, 2019).

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- A partir de las entrevistas realizadas, se evidenció que las grandes empresas llevan un proceso de selección bastante estructurado y con varios pasos, mientras que, las empresas medianas y grandes, por su parte, toman en cuenta las recomendaciones externas para la contratación de personal. Además, la mayoría de empresas entrevistadas se basan en la química y afinidad que tienen con ciertos profesionales para su contratación.
- Durante los procesos de selección, las empresas receptan las hojas de vida y evalúan las competencias duras que cumplan con el perfil del puesto para hacer una preselección de candidatos y al momento de la entrevista, verifican competencias blandas claves del puesto para la contratación.
- Las empresas entrevistadas toman en cuenta a Departamento de Talento Humano, Jefe Inmediato y Gerente General para que guíen las entrevistas con los candidatos. Estos son los 3 actores principales que intervienen durante los procesos de selección.
- Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta por parte de las empresas entrevistadas en la imagen personal, siendo la vestimenta, la apariencia física y el estado anímico piezas clave dentro de este aspecto.
- El lenguaje corporal y el lenguaje verbal oral de los candidatos tienen un gran peso para las empresas entrevistadas. Esto se evalúa en las entrevistas y está ligado directamente con las competencias blandas.
- La importancia que las empresas entrevistadas otorgan al factor experiencia en el candidato, no es uniforme, por lo que se puede percibir que, en cada caso, dependerá

de diversos factores. En general, de las empresas entrevistadas, se puede deducir que las empresas grandes y medianas valoran más el factor experiencia.

- Aunque las empresas entrevistadas no conceden mayor importancia a la presencia digital de los candidatos en redes sociales o profesionales y al manejo profesional de su marca personal, en estos contextos, se percibe un incipiente interés en algunas de las empresas.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Al tener un proceso de selección distinto en cada tipo de empresa entrevistada, se recomienda a los profesionales estudiar un poco acerca de la empresa a la que quieren aplicar, para que puedan defenderse, en cualquier tipo de proceso.
- Siendo la hoja de vida una pieza clave de comunicación entre la empresa y el candidato, es necesario que los profesionales tengan una hoja de vida que contenga una estructura clara con un contenido organizado, conciso y bien redactado, con referencias confiables, una foto profesional actualizada cada 6 meses y un diseño que refleje qué es lo que le gusta y a qué se dedica.
- Un elemento clave, derivado del proceso de selección de las empresas entrevistadas, es la existencia de una o varias entrevistas personales con actores diferentes de acuerdo con el tipo de empresa. En este sentido, es recomendable que los profesionales manejen una adecuada imagen personal, una comunicación efectiva y sepan evidenciar sus competencias blandas para poder diferenciarse del resto de candidatos.
- Si bien las empresas grandes y medianas valoran más el factor experiencia, se recomienda al profesional que no tenga miedo de aplicar, aunque no tenga la

experiencia requerido según el perfil del puesto. Puede ser que tenga las competencias necesarias para cumplir con las actividades y tareas del puesto.

- En vista de que, el personal branding se está volviendo una tendencia a nivel global, es recomendable que los profesionales manejen correctamente su identidad, tanto en el contexto digital, específicamente en redes sociales y profesionales, como presencialmente.
- En base a todo lo estudiado en este trabajo, se recomienda a la universidad implementar este tema de personal branding en los materias de Talento Humano, Marketing, Dirección Comercial y Estrategias de Negociación, puesto que el mundo va cambiando día a día y ahora, quien no tome en cuenta que se vende como una marca, no existe.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2019). Herramientas Digitales para Impulsar tu Marca. *Personal Branding Summit*. Congreso llevado a cabo en Quito, Ecuador.
- Alvarado, M. & Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=UTGvDAAAQBAJ&pg=PT89&dq=talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivvoDA4dPkAhUFQ6wKHUWSB5OQ6AEINjAC#v=onepage&q=talento%20humano&f=true>
- Ariza, G. (2019). *Gerencia de marca profesional: Dirija y gestione su propia carrera*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=9NGiDwAAQBAJ&pg=PT12&dq=competencias+blandas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJm4\\_n5KzmAhVPnlkKHe\\_EDVAQ6AEIMDAB#v=onepage&q=competencias%20blandas&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=9NGiDwAAQBAJ&pg=PT12&dq=competencias+blandas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJm4_n5KzmAhVPnlkKHe_EDVAQ6AEIMDAB#v=onepage&q=competencias%20blandas&f=true)
- Barricart, E. (2014). *Tú eres Dios y tu marca personal tu religión*. Recuperado de <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/tu-eres-dios-subiza-es-23797>
- Bustínduy, I. (2012). *Personal Branding: cómo comunicar tu valor diferencial al mercado laboral*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/20475/personal-branding.-como-comunicar-tu-valor-diferencial-al-mercado-laboral>
- Cannata, J. (2013). *Carlos Ávalos. La marca: identidad y estrategia*. Recuperado de <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/52-317-1-PB.pdf>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social (1a ed)*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Jh1Xkx0QuDMC&pg=PA19&dq=marca>

+visual&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiFtdWluY\_iAhUkuVkKHV5TAfQQ  
6AEIJzAA#v=onepage&q=marca%20visual&f=false

Costa, J. (2010). *La marca verbal*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/la-marca-verbal>

Costa, J. (2013). *Nacimiento y evoluciones de la marca en 7 pasos*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/nacimiento-y-evoluciones-de-la-marca-en-7-pasos>

Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Recuperado de <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisionConceptualEInt-3233182.pdf>

De toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56325850/La\\_marca\\_y\\_sus\\_circunstancias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557528190&Signature=F%2FNls1034OLH56Gkrz6TOsYYBxs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_marca\\_y\\_sus\\_circunstancias.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56325850/La_marca_y_sus_circunstancias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557528190&Signature=F%2FNls1034OLH56Gkrz6TOsYYBxs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_marca_y_sus_circunstancias.pdf)

Del Toro, A. (2015). *Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión*, Universidad Complutense de Madrid, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4626385>.

Diz, R. (2019). Imagen Personal. *Personal Branding Summit*. Congreso llevado a cabo en Quito, Ecuador.

Fernández, E. & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.puce.idm.oclc.org/visor/37478>

- Harvard. (2019). *GSAS: CVs and Cover Letters*. Recuperado de <http://hwpi.harvard.edu/files/ocs/files/gsas-cvs-and-cover-letters.pdf>
- Hoyos, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones (1a ed.)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/47171/branding--el-arte-de-marcar-corazones>
- INEC. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2017.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf)
- Kaputa, C. (2006). *Usted es una marca*. Recuperado de <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/usted-es-una-marca-kaputa-es-10631.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Medina-Aguerreberre, P. (2014). *Marca y comunicación empresarial (1a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Montes, M. & González, P. (2010). *Selección del personal*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA85&dq=procesos+de+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwih3YGz4dPkAhWBna0KHUJXB0cQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=true>
- Montoya, P. & Vandehey, T. (2003). *The Brand called you*. Recuperado de <file:///K:/Flash/PDF/the-brand-called-you-montoya-en-3492.pdf>
- Oltra et al. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA107&dq=procesos+de+seleccion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPhr-44dPkAhUSvKwKHB-HDF0Q6AEIOzAD#v=onepage&q=procesos%20de%20seleccion&f=true>

- Ortegón, C. L. (2014). *Gestión de marca: Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación (1a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- París, J. A. (2012). *La marca y sus significados (1a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Peters, T. (2011). *50 claves para hacer de usted una marca*. Recuperado de [http://www.promotordelbienestar.com/libros/50\\_claves\\_para\\_hacer\\_de\\_usted\\_una\\_marca.pdf](http://www.promotordelbienestar.com/libros/50_claves_para_hacer_de_usted_una_marca.pdf)
- Pol, A. (2012). *La marca: un signo de identificación visual y auditivo sinérgico*. Recuperado de <file:///C:/Users/estudiantes/Downloads/Dialnet-LaMarca-5263473.pdf>
- Rivera, A. (2019). Encuentra tu Pasión y Talento. *Personal Branding Summit*. Congreso llevado a cabo en Quito, Ecuador.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.puce.idm.oclc.org/visorepub/59030>
- Sterman, A. (2014). *Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso (1a ed.)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/visor/34328>
- Villanueva, J. & De Toro, J. (2017). *Marketing estratégico (1a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Walters, S. & Jackson, K. (2013). *Breakthrough branding: positioning your library to survive and thrive (1a ed.)*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzc5MjI0OF9f>

QU41?sid=a15d12a9-5735-49e2-9666

f836fe827e7a@sessionmgr120&vid=3&format=EB&ppid=pp\_5

Zorraquino, (s.f.). *¿Qué es la identidad visual?*. Recuperado de

<https://www.zorraquino.com/diccionario/branding/que-es-identidad-visual.html>

## **ANEXOS**

### **Empresa 1 – pequeña privada**

#### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Nosotros dentro de la compañía tenemos distintas áreas, entre esas está la de Talento Humano con mi persona a cargo como responsable de recursos humanos, bienestar de personal, siempre y cuando esté enfocado a las políticas y directrices de la compañía. La que está a cargo soy yo y tengo una asistente. El proceso de selección no solo lo manejo yo, puesto que interviene el área jurídica, el asesor legal, las gerencias y las jefaturas inmediatas. Como recursos humanos, hacemos selección de perfil. Una vez que pasa este filtro, presentamos las opciones al jefe inmediato para que él pueda evaluar y pueda definir qué persona se ajusta más al puesto. De ahí, va al área legal y a la gerencia, que es la última persona que entrevista.

#### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

El proceso de selección, como todo proceso, se lo maneja directamente desde acá (área de Talento Humano) para las distintas necesidades o las distintas vacantes que pudieran existir dentro de la compañía. Se lo hace mediante anuncios publicitarios a través de periódicos, bolsas de empleo, redes sociales, por la página web de la compañía, en los

cuales receptamos hojas de vida y se evalúan de acuerdo al perfil requerido hoja por hoja, veo el perfil porque no siempre en una hoja de vida que te llega vas a encontrar el perfil que tú requieres. Puedes encontrar que, para un cargo de asistente contable, hay una persona que es ingeniero en sistemas entonces, se descartan las hojas que no se adaptan al perfil y de las que sí están dentro de los parámetros, se hace una preselección. Seleccionamos cuáles están dentro de los parámetros, cuáles cumplen con el perfil y de esos, evaluamos y verificamos aptitudes, verificamos experiencia, verificamos referencias y de ahí, se procede a las entrevistas. La entrevista conmigo con un test de personalidad, con las diferentes pruebas psicométricas que uno aplica en el área de recursos humanos para poder, de esa terna, nosotros sacar otra que, si receptamos unas 100 carpetas, nos quedarán unas 80, de las 80 vamos a tener unas 50, de las 50 vamos a seleccionar 10. De las 10, me reúno con el jefe inmediato, persona encargada del área, tengo estos perfiles, tengo estas personas entonces, en base a su experiencia, ellos empiezan también a seleccionar. Con el jefe inmediato, sacamos unas 4. Si queremos una persona para el puesto, tenemos 4 opciones que han sacado tanto puntaje, tienen estas fortalezas, tienen estas debilidades porque uno ya va evaluando, uno va viendo cuál es la necesidad de tu compañía y cuál es la actitud y la aptitud que tiene el aspirante en este caso. Se hace un análisis FODA del aspirante y contrastarlo con el de la compañía, yo tengo una persona que es muy proactiva pero ya en su test de personalidad salió que es bastante imponente o de carácter fuerte entonces yo tengo que evaluar. Las personas con mayor puntaje serán las seleccionadas para que el gerente pueda definir. Una vez que el jefe inmediato dijo tengo 3 personas, de estas 3 personas esta es la que yo considero que podría ocupar el cargo, entonces el gerente lo vuelve a entrevistar, él toma sus parámetros, él toma sus preguntas y se decide para la contratación. Por ejemplo, si necesitamos

asesores comerciales, vamos a ver el perfil que requiere la compañía, que sean personas proactivas, que sean personas que cumplan ciertos requisitos, que tengan experiencia. La persona que venga a ocupar esta vacante tiene que tener claro qué es lo que se está ofertando y cómo saber llegar a nuestro cliente, para que pueda hacer una venta efectiva.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

Creo que para nosotros y para todas las empresas es muy importante la presentación, el lenguaje corporal, el lenguaje escrito y oral porque nosotros somos una marca, nosotros somos presencia entonces esas son parte de las políticas de la compañía. Yo necesito personas que estén físicamente acorde a mis necesidades, no me sirve de nada una persona que no sepa hablar, que no sepa redactar porque por más buena voluntad que tenga, si tiene esas falencias, dentro de la compañía no va a producir, no es lo que yo estoy buscando. Es muy importante por cuidar nuestra marca. Uniformes, cuidado personal, uno se da cuenta, la apariencia, el cabello, las uñas, cómo hablas, cómo gesticulas, cómo te diriges a las personas. Para el área administrativa es importante porque tenemos clientes que vienen acá, pero para el área comercial es mucho más importante porque es la imagen de la empresa y no van a decir Pepita Pérez vino toda una facha, porque es nuestra empresa quien vino bien o como uno expresa. Uno busca que, en el momento en que venga una persona impecable, sepan que es nuestra empresa.

Nos llega la carpeta por Facebook, por ejemplo, o nos llega por la página web o al correo, entonces uno sí empieza a verificar si tiene referencias personales, comerciales y es muy

importante que tú te des 3 minutos de tiempo para que puedas llamar, sin afán de dañar al candidato o de entrar en su intimidad, pero simplemente conocer un poco más de a quién vamos a seleccionar o quién es el candidato que vamos a atraer a trabajar con nosotros. Lo que sí es importante son las entrevistas. Al momento en que tú te acercas acá, te sientas en la silla, cómo saludas, cómo hablas, cómo te sientas entra mucho en lo que es programación neurolingüística, qué gesticulas, miras a los ojos o no, son cosas que uno va parametrizando, qué tan nervioso estás o con qué tranquilidad, cuándo una persona miente o no, esas cosas te van dando ciertos resultados que te permiten poder ir filtrando y seleccionando. En una entrevista, nunca empiezo directo sino a ver cuéntame qué haces, qué te gusta, qué no te gusta, muchas veces tienen familias funcionales o disfuncionales, son cosas que uno no puede adentrarse como selección, sino en cómo la persona se presenta y al momento de la conversación, tú vas receptando ciertos rasgos, posturas, comentarios que te permiten ir seleccionando.

### **¿La experiencia es importante?**

Sí. Somos una empresa pequeña que está en el mercado más de 10 años entonces hemos crecido paulatinamente. Brindamos servicios exequiales, es un poquito delicada el área porque el vender un producto así no es muy fácil, pero tampoco es difícil, no es complicado. A nuestro cliente externo debemos llegar a toparle sus fibras más íntimas porque la pérdida de un ser querido es algo que a todos nos puede marcar en cierta etapa de nuestras vidas.

### **En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

No se toma mucho en cuenta las redes sociales, uno sí verifica, ve, entra, revisa perfiles porque pueden ser verdaderos o falsos. Nos basamos básicamente en la entrevista, la vis a vis, en los test que se aplican, entrando al plano psicológico de la persona porque redes sociales sí te sirve, pero tú no sabes si es real. Puedes tener un perfil súper bien estructurado, pero realmente la entrevista no llenó las expectativas entonces no es fidedigno para nosotros. Muchas veces los perfiles están bloqueados entonces es más complicado, no es nuestra fuente, es una referencia que uno pueda analizar lo que ellos permiten porque no podemos entrar en la intimidad de las personas tampoco.

## **Empresa 2 – mediana privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Tenemos 3 áreas: ventas, postventa y administración. Cada área tiene su gerente y en cada área, también hay jefaturas. Si llegase a presentarse una vacante en cualquiera de las áreas, el jefe inmediato hace la solicitud al gerente de área para que solicite al gerente general. Una vez, con esa autorización, se procede a solicitar candidatos a Recursos Humanos.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesan más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

Yo publico los anuncios para reclutamiento de hojas de vida en fuentes gratuitas, Computrabajo por ejemplo, redes de recursos humanos, redes sociales. Fuentes gratuitas en un principio, si es que la vacante es un poco más delicada como asistente de Gerencia General o una gerencia en sí, ahí se invierte algo más de recursos. Podemos estar contratando un anuncio en Multitabajos por ejemplo, que es una plataforma que te ofrece mejores candidatos.

Después de publicar el anuncio, aplicamos los filtros de acuerdo a los perfiles que se requieran, más o menos con 10 candidatos que salen de esa preselección. Las 10 hojas de vida de los candidatos se envían al jefe que esté solicitando para su revisión, el jefe pide conocer a los candidatos según su criterio. A los escogidos se los cita a una entrevista previa en Recursos Humanos. Aplicamos ciertos criterios basándome en el perfil del

puesto, tomo en cuenta la experiencia que es la que más pesa para ver si es que es apta la persona para que continúe con el proceso, siendo así pasa a una entrevista con el jefe inmediato. Necesitamos personas, sobre todo, que hayan trabajado en el sector automotriz y eso es muy difícil de encontrar. Si llegamos a tener candidatos que tienen experiencia en este sector son los que van directo de cajón a la entrevista con el jefe inmediato, no manejamos ninguna batería de pruebas, no tenemos ninguna otra herramienta que nos ayude a la selección. Dependiendo del peso que tenga el cargo, puede ir a entrevista con la Gerencia General también, es un largo proceso de entrevistas, pero nada técnico.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

Si hablamos de un cargo en ventas o asistencia de Gerencia General, lo más importante es la presencia y la apariencia física en un 100% pero después de analizar la experiencia, los conocimientos o la formación académica si es que corresponde. Hay candidatos que se descartan desde el momento que llegan porque la vestimenta no es la adecuada o la esperada, o la manera de expresarse no es la ideal. En ventas se encuentran con clientes de alto nivel y asistente de Gerencia General se encuentra con todo el directorio. Pero en cargos operativos como técnicos o lavadores este punto no es evaluado.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

Nosotros no buscamos a los candidatos por redes sociales, pero sí se investiga algo más legal, se revisa la página de la Función Judicial, del Ministerio del Interior como para ver

los antecedentes. Cuando la persona ya está seleccionada, se procede a la verificación de las referencias laborales antes de la notificación, se comprueban fechas y qué tan real es la información que está en la hoja de vida como la experiencia. Comprobado todo y demostrando que todo está en orden, se notifica al candidato de su selección. Para la toma de decisiones, es muy importante que durante la entrevista exista química entre el candidato y el jefe inmediato, en este caso la contratación sería inmediata sin terminar el proceso completo. Antes utilizábamos 16PF, pero sacaban resultados espectaculares que no concordaban con el desempeño cuando ya era contratada la persona y muchas veces, no encajaban con el grupo, por no ser muy sociables o agradables. La primera impresión es súper importante.

## **Empresa 3 – grande privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Nosotros estamos divididos, como departamento de Talento Humano, en subdepartamentos entonces tenemos Gerencia de Talento Humano, departamento de nómina y el departamento de selección. En este caso, soy Analista Senior de Selección, tengo una pasante que me asiste y adicional, un asistente administrativo. En el proceso, intervenimos los 3 y, en el caso de tener muchos candidatos, interviene también operaciones. En el departamento somos 9 personas.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesan más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

El proceso de selección tiene varios pasos. El primer paso es captar las hojas de vida a través de Evaluar, una plataforma con la función de evaluar diferentes cualidades, características y todo lo que engloba una prueba psicométrica. Esta plataforma permite a la empresa hacer publicaciones ofertando un puesto, es muy similar a Multitabajos y las personas que tienen un perfil dentro de esta plataforma, se pueden postular. La otra manera de ofertar el puesto es a través de redes sociales que es donde mayor acogida existe, tenemos un correo aplicado específicamente para el tema de selección donde nos envían las hojas de vida. La última manera de ofertar el puesto es internamente, donde el personal que ya labora con nosotros, sociabilizamos la vacante y nos entregan sus hojas

de vida los que se encuentren interesados. También nos dejan hojas de vida en recepción que tomamos en cuenta.

Después de captar todas las hojas de vida, realizamos un análisis de datos de las mismas. Ingresamos todas las hojas de vida en la base de datos y hacemos un cruce de información para saber si los candidatos han trabajado antes en la empresa, puesto que tenemos una política que no permite a las personas reingresar. Buscamos los antecedentes penales en la Función Judicial, Ministerio de Trabajo y lo validamos. Si el candidato pasa este filtro, procedemos a enviarle un correo electrónico pidiendo que realicen las pruebas psicométricas y psicológicas de Evaluar, la plataforma antes comentada. Estas pruebas evalúan ciertos parámetros como trabajo bajo presión, resoluciones de problemas, integridad que es importantísima, la actitud. Cuando es un puesto administrativo validamos también el liderazgo. Una vez subidas las hojas de vida a la plataforma, se llama a los candidatos para una entrevista. Tomamos de la hoja de vida la experiencia laboral que ha tenido, su formación, todo lo que es referencias. En el assessment validamos si es que la experiencia es real porque se sabe cuándo alguien miente en este tipo de pruebas. Dentro de las competencias duras, es necesario que tengan título de bachiller. Dependiendo de la campaña para asesores de Call Center, nosotros pedimos que tengan ciertos cursos. Por ejemplo, si son campañas de Banco, se necesita cursos como de cajero bancario como experiencia para que tengan una visión sobre la capacitación. Después de la entrevista, realizamos, en su mayoría de veces, un assessment center y luego validamos cuáles candidatos sí desean quedarse para llamarlos a la capacitación y obtener la certificación, que es una prueba que se debe pasar con mínimo

un 90%. Hay capacitaciones que duran hasta 15 días. Luego de la certificación con buena nota, procedemos a la contratación.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

Una de las primeras cosas que tomamos en cuenta es el tema de la vestimenta, puede ser que venga un chico con zapatos deportivos y con gorra. Nosotros como empresa manejamos una vestimenta formal y preguntamos al candidato si es que tiene inconvenientes, pero sí es un punto más a favor que se vistan adecuadamente para la entrevista. Además, es importante que no hables vulgarmente, que sepas expresarte con un lenguaje profesional. Tal vez hay que manejarlo, pero el candidato se verá afectado en su puntuación. En el tema de la expresión corporal vemos toda la kinésica de los chicos, hay chicos que vienen y se sientan en una postura de pereza, puede que estén nerviosos al momento de presentarse, pero si al final de toda la entrevista notaste que el chico mantuvo la misma postura durante toda la entrevista, que no está interesado o está aburrido, entonces es un punto menos.

**¿La experiencia es importante?**

La experiencia es demasiado importante, primero para saber si esa persona dependiendo de los trabajos anteriores que haya tenido, puede acoplarse al área de Call Center o si esa persona no va a seguir en las capacitaciones y el tercer día se va a ir porque no ha estado en vuelta en ese mundo. A través de una experiencia puedes saber si la persona tiene un perfil conflictivo. Digamos que la persona dice que no se pudo llevar bien con su jefe en

ninguna empresa en la que trabajó, entonces uno puede verificar si eran las empresas o la persona, validando referencias laborales.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

La revisión de redes sociales es importante, hay países que revisan tu hoja de vida a través de LinkedIn, Facebook, Twitter y de acuerdo a eso, tú te haces una idea de qué persona estás contratando. Al momento, nosotros como empresa, no lo estamos realizando aún porque para eso sí necesitamos programar, un proceso para poder realizarlo. Solo validamos antecedentes y referencias laborales.

## **Empresa 4 – grande privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

En el proceso de selección intervienen las personas que hacen el requerimiento de la vacante, es decir, la línea de supervisión directa, los consultores de selección, las personas que se encargan de hacer el proceso de selección. Cuando son creaciones, interviene también el área de valoración de cargos para saber cuánto hay que pagar a esta posición. De igual manera, interviene nómina por el tema de las estructuras salariales y departamento médico para saber si la persona es apta físicamente para la posición. Quien está realmente a cargo es el consultor de selección por ser el encargado del proceso con el apoyo de la línea de supervisión a quienes les presentan la terna de candidatos. En talento humano trabajan 20 personas, se divide en servicio al cliente, salud y seguridad ocupacional.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

Cuando se abre una vacante, publicamos en las diferentes redes, ya sea en la web, Multitrabajos, LinkedIn, que son las principales. Los candidatos aplican y nos llegan las hojas de vida. El consultor se encarga, según el perfil y la necesidad de la línea de supervisión, de filtrar las hojas de vida y llama. Este es el primer acercamiento con el candidato con el fin de saber si está interesado en participar, explicándole de forma

general de qué se trata. Cuando el candidato viene, se le hace una entrevista preliminar, llenar un formato de solicitud y una autorización para revisar su buró crediticio. En caso de que la posición lo requiera, se le toma también una prueba técnica. Después si pasa los primeros filtros, va a una entrevista por competencias, es extensa para ver qué competencias tiene la persona y si se ajusta a la posición. Luego, el consultor genera un informe de la aplicación para indicarle a la línea de supervisión y esta línea decide a qué candidatos entrevistará. Al final, el candidato se presenta a la entrevista y si es seleccionado, debe hacerse exámenes pre ocupacionales, firma la estructura salarial con fecha de ingreso y que está de acuerdo con el sueldo. Cuando ingresa trae su documentación y empieza a laborar.

Nosotros tenemos establecido un APP que es la Adaptación Puesto-Perfil. Esto está conformado por el Disc, Cuadrantes cerebrales, perfil duro, perfil blando e inteligencia emocional. Cada uno de estos componentes tiene un peso según el perfil del puesto, en función de esos 5 factores se ve cuál es la brecha. Si es muy alta, no puede continuar el candidato con el proceso. Le damos más peso al perfil blanda, ya que nos manejamos con un diccionario de competencias de Hey Group que son 20 competencias de las cuales, dependiendo del nivel y posición, se toman 5. En función de eso, se realiza la entrevista. Para lo que es perfil duro, tenemos experiencia, conocimientos y estudios.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

La parte de imagen personal, para nosotros, no es que, porque el candidato vino mal vestido o porque se peina mal o bien, lo tomamos en cuenta. Mejor dicho, tomamos en cuenta su hoja de vida y sus entrevistas, es lo más importante para nosotros. Si bien es importante el tema del lenguaje, cómo se expone el candidato, la entrevista es oral y se tiene que demostrar a través del lenguaje las competencias del candidato. Alguien que no sabe expresarse o no puede demostrarlo, no le va a ir bien.

### **¿La experiencia es importante?**

A la experiencia le damos la importancia porque, en el caso de una jefatura necesita experiencia anterior para poder dirigir gente o un senior necesita experiencia si es que va a manejar más responsabilidades. Hay posiciones que no necesitan experiencia, como las más bajas.

### **En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

Hoy por hoy, no nos fijamos en las redes sociales del candidato. No nos fijamos tampoco en temas legales, no revisamos antecedentes penales. Únicamente, tomamos en cuenta la hoja de vida, las evaluaciones, referencias personales de la terna finalista, la entrevista por competencias y la de la línea de supervisión.

## **Empresa 5 – pequeña privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

La estructura de la empresa cuenta con 9 personas, 6 son operarios. Existe la parte comercial, la administrativa y la operativa. Así se encuentra constituida la empresa. Dentro del proceso de selección, participamos 2 personas. Una persona que recepta hojas de vida y las filtra, y la otra persona que realiza las entrevistas y selecciona.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

El giro del negocio es Call Center y, por ahí, parte nuestro flujo del proceso de selección. Todo empieza cuando la persona administrativa oferta el puesto por redes sociales como Facebook a través de publicidad pagada al segmento que deseamos llegar. Al ser un Call Center, te fijas mucho en los jóvenes que se encuentran en las redes, ya no es la típica hoja de vida impresa. Dependiendo de la campaña que se realizará, buscamos mujeres u hombres. Se toma bachilleres hasta máximo 22 o 23 años porque se necesita jóvenes. Según los análisis que hicimos, en el tema de ventas se necesita más de una mujer y en un tema indistinto, como servicio al cliente, no lo tomamos mucho en cuenta.

Una vez que tenemos las hojas de vida, seleccionamos el perfil que queremos y filtramos según la campaña, tomamos en cuenta las edades y que tengan una carrera no técnica, es

decir, que sea más sociable o afín, que sepa Excel no me aporta al giro del negocio. Necesitamos gente más activa y más comunicadora, que se sepa desenvolver. Nos basamos, en su mayoría de veces, en las entrevistas con el fin de ver su desenvolvimiento, la manera en que se expresa y la actitud, es importante que la persona no sea revolucionaria, es decir, que se comprometa con la empresa y no sea respondona.

Una vez que tenemos la entrevista, tomamos una prueba técnica que incluye casos a resolver. Posterior a esa prueba, vemos las calificaciones más altas y me encargo de sacar una terna finalista. Nos reunimos las 2 personas y llegamos a un acuerdo, pero más peso, como un 70% tendrá la entrevista y un 30% la prueba técnica.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

Por el giro del negocio, no nos interesa la vestimenta porque el cliente que recibe la llamada no va a ver esto. No estoy contratando gente que va a dar un servicio cara a cara al cliente. Tomando en cuenta el lenguaje oral, no puedes tener términos criollos o acentos que no van con el giro del negocio, debe ser fluido pero técnico y neutral. El lenguaje escrito no agrega valor tampoco, necesito gente que sepa hablar, que se desenvuelva, que esté comprometida y no sea rebelde.

**¿La experiencia es importante?**

Por lo que hacemos, no necesitamos gente con experiencia porque la vamos a formar. Si queremos gente vendedora, la formamos así, por ende, tenemos capacitaciones de vendedores. Si quieres gente en servicio al cliente, lo mismo. Más bien, aquí no vemos la experiencia para este tema. En un Call Center, si tienes gente con experiencia, sabes que vienen con mañas. Por ejemplo, en una venta hay gente que no te cumple todos los parámetros, no respetan los speechs comerciales y sacan los “3 sí”, esto me genera posteriormente reclamos porque los clientes dicen “yo nunca dije” o “a mí me dijeron otra cosa”. Necesito gente joven y nueva para formarlos, es mi política.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

Con respecto a las redes sociales, nos encargamos de buscar a los candidatos a través de Facebook. Esto lo hacemos para saber el tipo de publicaciones que realizan, nos fijamos en los detalles y posturas de las fotos que sube la persona para saber si tiene una personalidad pasiva o es vendedora. Es importante también la postura política que tienen los candidatos porque nos dirá bastante sobre su pensamiento. No estamos dispuestos a contratar gente con pensamiento cerrado.

## **Empresa 6 – grande privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Dentro de la empresa, intervengo yo, la Jefe de Talento Humano. Normalmente, el proceso de selección inicia cuando existe un requerimiento por parte de un jefe o gerente de área.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesan más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

Una vez que solicitan el puesto, remito al descriptivo de funciones y en base a eso, coloco el perfil en Mi Mejor Empleo, un sitio que realiza búsquedas digitales de gente que solicita empleo. También se publica en redes sociales, las hojas de vida van llegando a mi correo y voy escogiendo a los candidatos que me parece que se adaptan más al perfil. Si es que es un único puesto, por lo general, escojo 6 aspirantes y los llamo a una entrevista, donde también tomo una prueba psicométrica que consta de 50 preguntas para ver su razonamiento lógico. Si el candidato pasa de 28 puntos, se le considera de inmediato. De acuerdo a mi experiencia, me hago una idea de cómo es la persona y me quedo con 3 candidatos finalistas. Posterior, pasan a ser entrevistadas por la persona que solicitó la vacante. Se escoge a la persona que mayor afinidad tuvo con el jefe o gerente de área.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

La calificación en el proceso de selección es un 50% es el valor de la prueba, un 30% pesa la entrevista y el 20% restante es la hoja de vida. Dentro de la hoja de vida, veo que tenga la formación adecuada para el puesto, que tenga experiencia y de acuerdo, a las referencias personales que me dan, eso suma puntos. Entre los aspectos más importantes, la presentación, la puntualidad, la cortesía es lo que mido en la entrevista y entra dentro del 30%, caso contrario, le resta puntos al candidato.

**¿La experiencia es importante?**

En la empresa, buscamos tanto competencias duras como blandas. Sí trato que se apegue mucho al perfil del puesto porque, por mi experiencia, cuesta un poco más el tema de capacitación. Es aleatorio el tema porque hay gente que no tiene la experiencia necesaria, pero demuestra una actitud muy positiva en la entrevista, gente que se va a adaptar fácilmente entonces se le toma en cuenta. Depende en la entrevista, la impresión que me da el candidato porque son cosas personales más, pero es importante que sea muy puntual, cortés, eso hace una diferencia. Si el candidato llega tarde, le resta puntos.

Al candidato se le busca los antecedentes penales en el Ministerio del Interior, si es que se va a presentar para un puesto de chofer, que suele ser lo que más contratamos y más rotación tiene. Miramos si está vigente su licencia, cuántos puntos tiene porque si tiene menos de 20, ya no entra a la selección de personal.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

En el tema de redes sociales, buscamos a los candidatos, pero depende del puesto. El 70% de los empleados que contratamos tienen un nivel operativo básico, son choferes y tienen una formación de bachilleres, a ellos no los buscamos. En caso de que hablemos de una jefatura, que normalmente no se da ese tipo de selección porque la gente va haciendo carrera dentro de la empresa, lo buscamos a través de Facebook para saber la cuestión personal del candidato, si es que no ha habido nada fuera de lo común en sus redes, su carácter, si es extrovertido o no, porque eso se refleja en las redes sociales.

## **Empresa 7 – pequeña privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

El área requisitoria tiene 2 representantes que generan un requerimiento de personal. En el área administrativa soy yo, el Gerente General quien puede solicitar personal, y en el área técnica, hay un Superintendente, que tiene la capacidad de solicitar personal también.

**¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?,  
¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

Una vez solicitado el personal, pasa por la aprobación del Gerente, ahí se define si es o no necesario y viable contratar esa posición. Cuando eso se ha superado y se acepta, hay un comité administrativo, operativo o técnico, dependiendo del cargo que estoy buscando con 2 personas.

Estas 2 personas, generan un perfil del puesto indicando los requerimientos de habilidades y aptitudes de la persona que vamos a contratar. También se define el rango salarial. Posterior a esto, enviamos la información a una empresa que contratamos para la selección de personal cuando es administrativo. Nosotros disponemos de 3 paquetes que podemos contratar a esta empresa, el paquete a elegir dependerá del perfil y de la importancia del puesto a cubrir. El más básico es acceder a una base de datos que esta empresa tiene desarrollada por múltiples procesos y hacen una selección; el segundo plan, toma en cuenta plataformas profesionales y redes sociales publicando la convocatoria; el

último paquete es algo más pro que no hemos contratado, pero es para niveles gerenciales donde manejan otros aliados. Cuando es obrero, buscamos dentro de una base de datos que nosotros mismos tenemos.

Para llegar a la terna finalista, esta empresa se encarga de validar los datos de la hoja de vida del candidato vía telefónica, valida referencias personales, experiencia, inclusive la educación en ciertos casos. Después los entrevistan, haciendo el primer filtro, para esto deben cumplir el 70% de lo que requerimos. También se busca encontrar los 3 valores que manejamos nosotros: enfoque en el objetivo, responsabilidad y honestidad. Ya no son las competencias duras. Conjuntamente, nos envían el primer informe donde hacemos un nuevo filtro, alrededor de 10 personas rinden pruebas psicométricas con objetivos específicos. Los mejores puntuados pasan a la siguiente entrevista que suelo ser yo, Gerente general más su par o jefe inmediato, suelen ser 3 candidatos finalistas. Al final, se escoge el candidato que tenga más afinidad con nosotros, la persona con la sería capaz de bailar, de jugar fútbol o lo que sea.

Mi conversación en la entrevista va guiada por los hobbies del candidato, lo que hace en su tiempo libre, qué tan familiar es para definir la afinidad. Esta afinidad la defino por qué tan congruentes son sus valores, tanto personales como empresariales. Busco mucho también la imagen que tenga la persona y su capacidad de relacionamiento hacia nuestros clientes, puesto que todas las personas de esta empresa tienen contacto con el cliente. Para mí, una persona que se desenvuelva bien, que te mire a los ojos que te estreche la mano firmemente, tiene una muy buena imagen y no solo físicamente.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

La imagen física tiene cierta importancia para nosotros, la presentación también dependerá del cargo que se encuentre disponible. Somos una empresa de ingeniería, donde la mayoría del tiempo, pasamos en botas, jeans, bloqueador, gafas y gorras, pero la imagen nos genera alguna impresión. No hay segunda oportunidad para dar una primera impresión, por lo que sí tiene cierta importancia.

**¿La experiencia es importante?**

Siendo que las posiciones casi siempre son técnicas y requieren de un conocimiento técnico previo, el primer filtro es la parte técnica. Superado esto, es fundamental que tenga los valores que requerimos. Si buscamos un ingeniero con MBA y el candidato recién lo está cursando, puede pasar a la siguiente fase, pero si buscamos a alguien que sea honesto y tenga todo tipo de valores, eso no lo pasamos.

Nosotros definimos un perfil donde apuntamos la experiencia que debe tener, a veces sí tiene experiencia y a veces no la requiere. Hay cargos o proyectos donde se necesita experiencia porque no podemos jugar una curva de aprendizaje con esa persona, en esos casos necesitamos candidatos con años de experiencia. Caso contrario, preferimos que se formen con nosotros.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

Con respecto a las redes sociales de los candidatos finalistas, le pido a la empresa que se encarga de la selección que revise las plataformas para filtrar. Esto es importante porque buscamos ciertos valores, aunque no es un parámetro definitivo para nosotros.

## **Empresa 8 – mediana privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Dentro del proceso de selección, dependerá el cargo a elegirse, pero intervienen de 3 a 4 personas. Si es un perfil un poco más junior, intervengo yo, Asistente de talento humano, gerente del área y jefe directo. En caso de perfiles un poco más senior, interviene además de mí, un asesor de talento humano que tiene un poco más de seniority, gerente del área y jefe directo, a veces el gerente general también.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

La convocatoria para el proceso de selección dependerá del cargo, porque normalmente posteamos a través de LinkedIn y redes sociales, en general. También, cuando son cargos más senior, nos ayuda la persona de talento humano con algunas redes sociales que tiene, como un headhunting.

Tenemos algunos pre-filtros, nos manejamos con 21-7-3. El primer pre-filtro es el reclutamiento donde se reciben las hojas de vida y cumplan con al menos el 70% del perfil duro. Con las 21 personas, lo que hacemos es que vamos calificándolas de acuerdo al perfil de competencias blandas y con las 7 personas que nos quedan al final, aplicamos algunas pruebas de conocimientos o psicotécnicas y algunos criterios como el salario, la

experiencia, la ubicación geográfica, disponibilidad. Con estos 7 candidatos hay algunas entrevistas, tanto de talento humano como del jefe directo. Con esto, tenemos a los 3 últimos candidatos y como talento humano, hasta ahí llega el proceso de selección porque el jefe directo es quien escoge al candidato adecuado a través de la entrevista o una evaluación práctica.

Manejamos 3 habilidades durante las entrevistas, estas habilidades son capacidad de aprendizaje, liderazgo en comunicación y escucha activa, y trabajo cooperativo. También nos guiamos por un tema de la evaluación psicotécnica, que es el Kudert (herramienta para la evaluación de talento conformada por distintos tests).

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

Al tema de la apariencia, le damos la importancia, incluso desde la hoja de vida. En la hoja de vida miramos el tema de la presentación, cómo se ve, que no tenga faltas ortográficas, que tenga un orden coherente y que la información presentada sea verídica. La foto debe ser formal y actualizada. Con respecto a la vestimenta, no buscamos a alguien que venga con smoking, pero sí a alguien que tenga un aspecto impecable en su forma de vestir, alguien que esté formal y tenga un orden incluso en la vestimenta. Esto denota mucho el trabajo que realizamos en sí, la mayoría de actividades de la compañía tiene un orden, una cronología entonces necesitamos personas como tal. El lenguaje corporal tiene bastante importancia también, necesitamos personas que tengan bastante

habilidad de comunicación. Nos hemos encontrado con candidatos que, al hablar, bajan la cabeza entonces no tiene esa asertividad en el habla, tampoco es un aspirante al puesto.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

En redes sociales, nos encargamos de buscar a los 21 primeros candidatos a través de Facebook, Instagram y LinkedIn. Primero, buscamos conocer qué tipo de persona estamos contratando. Si en Facebook, tengo una persona que solo sube fotos de fiestas y se nota amiguera, pero en LinkedIn tiene un perfil totalmente prudente y profesional, para mí no es una doble personalidad, sino que la persona sabe dónde ubicar ciertas cosas, así que no afecta su candidatura en el proceso.

## **Empresa 9 – mediana privada**

### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Nosotros solemos contratar guías de turismo, entonces en el proceso de selección interviene el jefe de operaciones, gerente administrativo que es el segundo filtro, gerente de operaciones que da el visto bueno o el gerente general de la empresa.

### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

En el proceso de selección para un puesto de guía turístico, por ejemplo, hacemos un primer contacto con las universidades. Nosotros preferimos formar o terminar la formación de estos profesionales, entonces sabemos que hay buenos candidatos egresados de la Universidad Católica porque tiene la calificación de guías de turismo. Siempre preferimos que nos recomienden, pero primero preguntamos a los mismos guías de la empresa porque tienen allegados de la misma profesión, ese es el método que preferimos. Con la tanda de candidatos, empezamos revisando su hoja de vida para realizar las entrevistas personales. La primera entrevista es con el jefe de operaciones, la segunda es con el gerente administrativo y tercero es el gerente de operaciones o gerente general, quienes toman la decisión.

En las dos primeras entrevistas, se comprueban los conocimientos dada la formación que tiene el candidato, se hace una prueba de inglés o del idioma que estemos buscando. Luego de comprobar la calificación, tanto de su especialidad como del idioma. La otra entrevista va por temas de actitud, de referencias, de que haya información coherente en su presentación, tanto escrita como en la entrevista personal. El que ya concretemos una reunión con el gerente de operaciones o gerente general, se asume que se verificó temas de formación y actitud, carácter de la persona que estén alineados con las políticas de la empresa. Nosotros buscamos gente que sea responsable, honesta y con cualidades principales de un colaborador. Con esto, los gerentes confirman la aprobación del candidato.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

La imagen personal del candidato es muy importante, en el ejemplo de los guías de turismo su presentación no necesariamente tiene que ser formal porque puede que solo pase trabajando en la selva, pero su limpieza es fundamental. Su forma de hablar también es importante porque será interlocutor con los turistas, debe tener una buena expresión tanto verbal como escrita. Debe demostrar seguridad al transmitir sus conocimientos.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

En el contexto digital, nosotros no buscamos a los candidatos a través de redes sociales, pero debería ser puesto en práctica, siendo un mecanismo para verificar la coherencia de

su presentación en relación a su vida. No lo hacemos porque, generalmente, son referidos. Tampoco queremos entrar mucho en su vida personal o familiar, pero sí deberíamos hacerlo.

### **Empresa 10 – pequeña privada**

#### **¿Qué personas intervienen en el proceso de selección?**

Nosotros tenemos un perfil muy estable, somos 9 empleados, pero desde hace mucho tiempo. Crecimos, en el 2017, con 2 empleados, pero el resto del personal está desde el 2013. No es que tengamos ese gran proceso de selección porque no hemos necesitado personal, es posible que estamos cargados los que estamos trabajando aquí, pero la empresa no se encuentra en condiciones para generar más plazas. Dentro del proceso de selección interviene el gerente general, el contador y la encargada de recursos humanos.

#### **¿Cuáles son los pasos que cursa un candidato durante el proceso de selección?, ¿Pesán más las competencias duras o blandas?, ¿Qué elementos aporta la entrevista para la contratación del candidato?**

Cuando tuvimos que cubrir una plaza, en alguna ocasión, pusimos la convocatoria a través de la página web de la empresa y el periódico para que nos enviaran sus hojas de vida al correo de la empresa. Si nos llegaban 20 a 30 hojas de vida, las analizábamos y seleccionábamos 5 candidatos. Luego se les hizo una entrevista con el gerente general, el contador y la encargada de recursos humanos a los candidatos que fueron seleccionados y un test con algunas preguntas de acuerdo al puesto de trabajo que se necesitaba, de

vendedor. Según los resultados de la prueba y de la entrevista, se contrató a la persona y se le puso a prueba 3 meses, si estábamos conforme con su trabajo, pasaba a ser plantilla de la empresa.

Para los puestos que, generalmente, nosotros necesitamos, la persona debe tener mucha facilidad de expresión, que sea comunicativa, que tenga un nivel adecuado de comunicación y facilidad de aprendizaje para vender el producto. Si tiene las habilidades y conocimiento de la actividad que nosotros realizamos, mucho mejor. Eso casi siempre es difícil porque nuestro producto no tiene mucha competencia, nosotros vendemos armas y explosivos. La persona debe capacitarse, nosotros le facilitamos la capacitación, pero debe saber expresarse, comunicarse, trabajar en sistemas como redes sociales, correos porque requerimos un nivel medio, como mínimo, de Excel, de Word.

Si vas a cubrir una plaza en recursos humanos, debes ser una persona calificada y que conozcas de la actividad. Nosotros lo que más manejamos es el perfil de ejecutivo de ventas, tenemos una en cada unidad y las personas que trabajan en esa área, tienen facilidad para comunicarse y las características antes mencionadas. Las competencias blandas tienen más peso para nosotros.

Para escoger al candidato, entre los aspectos más relevantes, es la disponibilidad de tiempo porque nosotros trabajamos en un centro comercial donde el horario es extendido hasta las 8 de la noche y también se debe trabajar feriados y fines de semana. Si tiene que hacer alguna otra función que no realice todos los días, sea una persona que trabaje en

equipo. Personas que trabajen en equipo, tengan disponibilidad de tiempo, con experiencia laboral, eso necesitamos.

**¿Se le da alguna importancia a la vestimenta, al lenguaje corporal, al lenguaje verbal escrito y oral?**

El gerente de la empresa pide personas con presencia porque se fija mucho en la vestimenta, que tenga facilidades de expresión porque somos una empresa comercial y tenemos mucho roce con el cliente entonces sí necesitamos personas que se expresen bien.

**En el contexto digital, ¿se revisa la redes sociales y profesionales a los candidatos?**

En temas digitales, nunca hemos revisado las redes sociales de los candidatos.