

28



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

6 29/804

SELECCION Y EVALUACION DE PERSONAL
A TRAVES DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ERIKA BEDOLLA CASTRO

DIRECTOR: MTRA. MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ

Ψ

MEXICO, D.F.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.



2001

CAMENES PROFESIONALES
PSICOLOGIA.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradezco en primera instancia a todos aquellos profesores que me han apoyado en mi trayectoria escolar, ya que han sido pilar de gran importancia para mi desarrollo profesional, especialmente a Mirna Valle quien con gran dedicación, tiempo y trabajo constante me ha impulsado a culminar este proyecto.

Agradezco a mis padres, el haberme brindado todo lo que cualquier ser humano podría desear, amor, confianza, respeto y apoyo constante en toda mi vida, especialmente a mi madre quien ya no pudo compartir conmigo estos momentos de felicidad, sin embargo en dondequiera que se encuentre, sé que estará muy feliz

Por nosotros.

A mi hermano, por su amor y valentía al enfrentar tiempos difíciles y enseñarme que la vida continúa, me has enseñado a ser más fuerte, Gracias !

Finalmente agradezco de manera profunda; el tiempo, el cariño, la motivación, la entrega y el gran amor que has mostrado conmigo en este proyecto desde el momento en que te conocí, gracias a ti hemos podido cerrar un ciclo más en mi vida y ahora iniciamos uno nuevo,

Con todo mi amor

a mi esposo, Federico !

INDICE

	Pág.
Introducción.....	3
I CONTEXTO LABORAL.....	5
II MARCO TEÓRICO	11
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	12
2.2 Modelo Tradicional	13
2.3 Evaluación del desempeño	24
2.4 Modelos no tradicionales	36
2.4.1 Modelo Assesment Center	38
2.4.2 Modelo de Competencias	40
III PROCEDIMIENTO	55
3.1 Detección de cultura organizacional y análisis de perfiles específicos.....	60
Primera Etapa	
3.2 Recopilación de material.....	63
Segunda Etapa	
3.3 Delimitación de competencias.....	64
Tercera Etapa	
3.3.1. <i>Competencias Básicas</i> (Requerimientos mínimos).....	66
3.3.2. <i>Competencias de Liderazgo</i>	68

3.3.3. <i>Competencias generales</i>	70
3.4 Entrenamiento a Gerentes	74
Cuarta Etapa	
3.4.1. <i>Perfiles Tipo</i>	80
3.4.2. <i>Ingeniero Consultor de Pre-venta (17 competencias)</i>	81
3.4.3. <i>Gerente de Cuenta (14 competencias)</i>	84
3.4.4 <i>Ejecutivo de Cuenta (9 competencias)</i>	86
IV EVALUACIÓN Y ANÁLISIS.....	87
4.1 <i>Resultados De Evaluación del Desempeño</i>	91
V CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.....	92
Bibliografía.....	95

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la importancia y especial atención que se ha puesto en el recurso humano dentro de las empresas han sido notorio. Programas de inducción, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, sistemas de motivación, paquetes de compensaciones atractivos y programas complejos de capacitación son solamente algunos ejemplos de las áreas en las cuales los psicólogos y expertos en la materia han intervenido para proporcionar una mejor estancia de los empleados dentro de las organizaciones. Sin embargo, antes de cualquier tipo de intervención al respecto, hoy en día sabemos que para tener éxito con cualquiera de los programas anteriormente citados, es básico valorar y contar con un sistema adecuado y eficaz de selección de personal, así como un proceso de evaluación de desempeño orientado a brindar al empleado un plan de carrera y vida a largo plazo.

Actualmente las empresas saben que una de las mejores inversiones que pueden realizar se encuentra en el Recurso Humano. Ya que si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios muy importantes como el ahorro de costos, se evitan altos índices en la rotación de personal y además las organizaciones se aseguran que están incorporando a personal altamente capacitado para la posición vacante, evitando así tener que buscar a nuevos empleados recurrentemente; entre otros muchos beneficios. Además aquellas organizaciones que invierten en la selección podrán desarrollar su personal de forma más sistemática y los empleados estarán confiados en que podrán tener dentro de la empresa un plan de carrera y vida acorde a sus necesidades y la compañía se asegurará de que cuenta con la persona idónea para la organización, ya que si

selección es adecuada el nuevo empleado tendrá una productividad acorde a los requerimientos de la compañía y esto se reflejará en el crecimiento de la organización y por consiguiente el empleado también experimentará crecimiento profesional.

Actualmente existe una gran variedad de herramientas para la selección de personal y por lo anterior el presente trabajo tiene como propósito el presentar y dar a conocer el proceso de selección de personal y evaluación del desempeño a través de entrevista por competencias, que se lleva a cabo en una empresa transnacional dentro del giro de alta tecnología, dedicada a la manufactura de equipo de cómputo, así como sus limitaciones en la práctica cotidiana.

Los resultados obtenidos a partir de la implementación de las entrevistas por competencias han sido muy adecuados, encontrando que es posible unificar criterios de selección de personal y optimizar los procedimientos de entrevistas. Además de que las entrevistas por competencias han resultado ser para la empresa, una herramienta muy poderosa con utilidad doble, es decir se utiliza para la selección de empleados y para evaluar el desempeño del personal a través de competencias. Otros beneficios obtenidos a partir de la implementación de las entrevistas por competencias es el crear un plan de vida y carrera y el incrementar significativamente la calidad del trabajo de los nuevos empleados, así como la similitud de los perfiles que la empresa requiere reduciendo la rotación de personal significativamente.

I CONTEXTO LABORAL

Dell Computer de México es una empresa subsidiaria dedicada a la manufactura y comercialización de equipo de cómputo. El corporativo se encuentra localizado en Austin, Texas y actualmente cuenta con más de 120 subsidiarias en el ámbito mundial, así como plantas de manufactura en países como Irlanda, Malasia, Penang y Brasil entre otros.

Fundada por Michael Dell hace 16 años, Dell se ha caracterizado por ser una de las empresas líderes en la industria de alta tecnología y ante todo por el crecimiento tan importante que ha tenido desde su fundación. Son dos las características que distinguen a la empresa, la característica más sobresaliente es el modelo de negocios directo, en el cual se fabrica y comercializa el producto sin ningún canal de distribución y/o intermediario. Además del proceso de manufactura que se realiza orden por orden, es decir: el equipo se construye sobre la base de cada uno de los requerimientos y especificaciones que tiene el cliente.

El Modelo Directo tiene varios beneficios como son los bajos niveles de inventario, la alta flexibilidad para adaptar tecnología de forma rápida, la calidad directamente de un fabricante, los costos tan competitivos que se pueden proporcionar al cliente, así como el servicio y la atención especializada post-venta que puede ser adecuada según los intereses y necesidades del cliente.

Los principales productos que manufactura la empresa son equipos de escritorio (PC'S), estaciones de trabajo, equipos portátiles, servidores y unidades de almacenamiento. Actualmente la organización a nivel mundial esta compuesta por más de 40,000 empleados.

Dell Computer inicia operaciones en México en el año de 1992 y se le otorga la denominación fiscal de Dell Computer de México S.A. de C.V. y como subsidiaria se ha

desarrollado de forma rápida en el mercado de alta tecnología y cuenta actualmente con 70 empleados. Los principales competidores de la empresa son Compaq, IBM ,HP, Acer y Dell encuentra posicionado en 4° lugar de ventas de PC'S en México.

La misión fundamental de la empresa es "llegar a ser líder en la venta de equipo de cómputo y fijar el estándar internacional en la ejecución del modelo directo de negocios". Algunos de los valores culturales que tiene la compañía son el "aprender sobre la marcha", "manejar la diversidad", "el enfoque al negocio", "la satisfacción del cliente", entre muchos más. Una característica que es importante resaltar para conocer de manera más detallada a esta compañía, es que el tipo de políticas que se tienen establecidas son muy flexibles, hay política de puertas abiertas, los empleados son muy jóvenes y la media de edad es de 32 años, la comunicación se torna rápida ya que los niveles jerárquicos en la organización no son importantes para el trabajo cotidiano ya que es posible hablar de tú a cualquier empleado de la empresa, independientemente de su rango o nivel dentro del organigrama.

La empresa reconoce de manera particular la importancia del factor humano y por ello que los procedimientos establecidos para la Selección de personal tratando de contratar al personal de más alta calidad y además constantemente evalúa a los empleados a través de planes de desempeño para dar seguimiento de sus resultados.

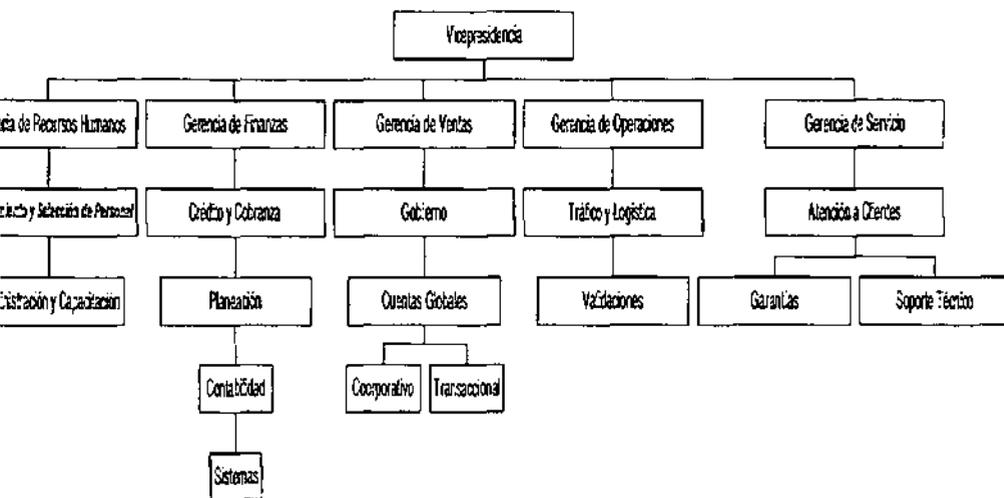
La estructura organizacional es horizontal encontrando una Vicepresidencia y cinco gerencias, las cuales son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Soporte Técnico.

La Gerencia de Recursos Humanos se integra por dos áreas; Reclutamiento y Selección de personal y Administración y Capacitación, estas áreas se encuentran ubicadas en el mismo nivel estructural.

A continuación se presenta el organigrama (Ver figura No. 1) que permite observar de manera gráfica la estructura de la empresa.

Figura No.1

DELL COMPUTER DE MÉXICO



Entre las actividades primordiales de la Gerencia de Recursos Humanos, se encuentra el brindar apoyo al grupo directivo de forma muy cercana, apoyar como consultor al grupo STAFF para cualquier decisión que se tome en la compañía, la coordinación y seguimiento de las dos áreas a su cargo (Reclutamiento y Selección, Administración y Capacitación), seguimiento de desempeño de cada empleado de la compañía, seguimiento de avances en la cuota de la subsidiaria (a través de esta cuota es evaluada la subsidiaria en México por la oficina matriz), problemas laborales, apoyo a

pleados y en general todas aquellas actividades que implican el control y apoyo para los pleados.

Por lo cual, para la organización la Gerencia de Recursos Humanos es pilar de gran importancia para la compañía y se ubica en un primer nivel dentro del organigrama de la empresa.

Específicamente el área de Reclutamiento y Selección de Personal, es el encargado de cubrir cualquier posición vacante que se tenga en la organización, independientemente del nivel jerárquico o área (es decir se recluta y selecciona para cubrir posiciones de Analistas, Gerentes, Ejecutivos Senior, Directores, etc; y de cualquier área, Finanzas, Compras, Servicio, etc).

En el momento en que el psicólogo se incorporó a esta área no existía un procedimiento estructurado ni formal para Reclutar y evaluar a candidatos, usualmente el responsable del área pedía algunas recomendaciones a amigos, conocidos y en ocasiones familiares, que recomendaran personal para las posiciones abiertas, se les pedía a los candidatos su Currículum, se verificaba de forma general sus datos y posteriormente el jefe inmediato realizaba una entrevista. Con ello si al jefe inmediato (a quien le reportaría la posición) le parecía un buen elemento se contrataba al candidato, o por el contrario se rechazaba al mismo; sin embargo no se tenía estipulado ningún formato ni procedimiento específico para ello.

Otra de las funciones fundamentales del responsable del área de Reclutamiento es la negociación de ofertas económicas, cierre de contrataciones (negociar con el empleado fechas de ingreso, en ocasiones paquetes de compensación), recepción de documentos para iniciar

ritos administrativos internos, así como brindar la Inducción al empleado que se integra a la compañía.

El proceso de Inducción se planea con una semana de anticipación por lo menos y se da el primer día de integración del empleado a la organización. El encargado de Reclutamiento envía un mensaje a través de la red a todos los empleados informándoles del nuevo miembro de la compañía, se envía un pequeño resumen de su trayectoria laboral y se pide lo reciban y le den la bienvenida.

Se presenta a cada uno de los empleados al nuevo integrante y se procede a trabajar de forma individual con él. Para ello se requiere tener una agenda previamente elaborada, en la cual todos los Gerentes responsables de las áreas de la empresa (Finanzas, Ventas, Operaciones, Recursos Humanos, Servicio) hacen una presentación al nuevo empleado de sus actividades y de cómo funciona la compañía, del modelo de negocios, del producto que vende la compañía, etc.

El área de Reclutamiento y Selección es responsable de coordinar estas sesiones y una vez que los gerentes concluyen estas presentaciones, se da por terminada la participación del área de Reclutamiento y Selección y se pide al jefe inmediato del área que realiza la Inducción específica acerca de la actividad que desempeñará el nuevo empleado y que enseñe al nuevo integrante de su área los procesos y sistemas con los cuales tendrá que trabajar y todo aquello que sea indispensable para que conozca totalmente la actividad que desarrollará.

Para la gran mayoría de las posiciones es necesario que el nuevo empleado viaje al laboratorio en Austin, TX; lugar en donde se asignan entrenamientos específicos del área y conoce a detalle el ciclo de operación de la compañía.

Otra de las funciones del área de Reclutamiento y Selección de Personal consiste en dar a cabo el plan de motivación que se tiene en la organización, con ello se propicia promover el desarrollo integral del empleado y se trata de incrementar los niveles de satisfacción laboral y desarrollo personal, entre las actividades que se desarrollan a este respecto se puede mencionar el apoyo que se brinda para organizar eventos especiales, programa de boletines internos, en donde se toman fotos de empleados que han logrado un logro en un trimestre o los que han cumplido años, o aquellos que cumplen aniversario en la compañía.

De las actividades del Departamento de Reclutamiento y Selección anteriormente señaladas la tarea primordial que será reportada para fines de este proyecto se enfocará en describir la intervención del psicólogo al elaborar el programa de Entrevistas a través de competencias que se implementó en Dell México apoyándose por supuesto del proceso utilizado en el corporativo Dell Computer, para ser utilizado en la Selección del personal así como en la Evaluación del desempeño de los empleados, ya que antes de la intervención no contaba con ningún tipo de entrevista ni procedimiento específico.

II MARCO TEÓRICO

Se han realizado diversas investigaciones y existen amplios postulados teórico-metodológicos respecto a los diversos métodos para realizar el reclutamiento y la selección de personal así como a la evaluación del desempeño. De acuerdo al enfoque con el cual el autor visualiza el tema y a la corriente a la cual pertenece es como se aborda el tema, sin embargo resulta interesante analizar las diversas corrientes y enfoques que existen respecto a este tópico, además de hacer una revisión de las investigaciones más realizadas, con lo cual se tendrá un parámetro de referencia para fundamentar el presente trabajo.

Desde hace más de 50 años, los psicólogos del trabajo han intervenido en áreas de Recursos Humanos aportando sus conocimientos dentro de las organizaciones o instituciones en la cual existan relaciones obrero-patronales, ubicándose en industrias, financieras, instituciones de crédito, escuelas, hospitales, empresas comerciales, oficinas de gobierno público, instituciones de investigación, despachos de asesoría, etc; es decir tanto en el ejercicio profesional privado o público desempeñándose como empleado o consultor.

Después de haber realizado una revisión de diversos autores como Arias Galicia, Méndez Grados, Martha Alles, etc; se pueden concluir algunas actividades del psicólogo del trabajo; quién diagnostica, interviene y evalúa al personal dentro de las organizaciones, realizando una amplia variedad de actividades entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Planeación y desarrollo de Recursos Humanos.
- Elaboración, impartición y evaluación de los programas y cursos de capacitación.
- Análisis y evaluación de puestos

- Organización social del trabajo
- Diseño y elaboración de programas de ambientes laborales
- Diseño y aplicación de incentivos
- Calificación de méritos
- Investigación de mercados y análisis de la conducta del consumidor
- Estudios e investigación de equipos de trabajo
- Diseño y Programas de Inducción
- Programas de Higiene y Seguridad Industrial
- Reclutamiento y Selección
- Evaluación del Desempeño laboral, entre otros.

Para la presente investigación únicamente se abordará el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, así como la Evaluación del desempeño.

2.1 Reclutamiento y Selección de Personal

El Reclutamiento y la Selección de personal, han resultado de gran importancia y han dado un área en la cual los psicólogos han contribuido de manera exitosa para brindar un soporte importante dentro de las organizaciones, y esta importancia radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades Grados, J.(1999). Básicamente el proceso de reclutamiento y selección bien llevado dentro de una empresa aporta beneficios en diversas áreas como son:

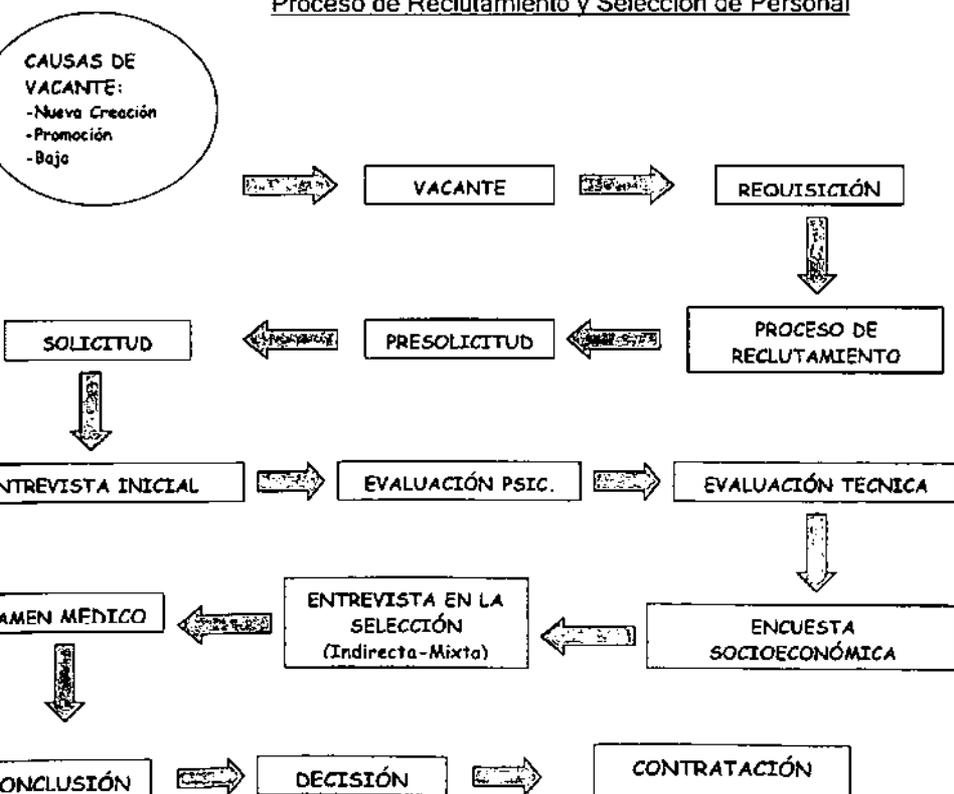
La reducción de costos (Al incorporar al empleado adecuado se evitará el gasto necesario de buscar continuamente personal que una vez capacitado deje la compañía).

- Evita tener rotación de personal (debido a que se reducen índices de despido actuación deficiente de los empleados),
- Identificar y evaluar a personal de alto desempeño que contribuya al crecimiento de la compañía según Arias, G. (1999).

2.2 Modelo Tradicional

Partiendo del Proceso de Reclutamiento y Selección definido por Jaime Grados, se describirá a continuación cada una de las partes que lo integran (Ver figura No. 2).

Figura No. 2
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



Para Grados, J.(1999) la selección "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a persona adecuada para el puesto adecuado". Y establece un orden que como observamos anteriormente contempla una serie de pasos diferentes, describiremos cada uno de los pasos que intervienen según este modelo.

Es importante mencionar que en cada una de estas etapas, existe la posibilidad de que el candidato pueda eliminarse, si es que no cumple con los requisitos que comprende la fase.

A continuación se describirán las etapas según plantea el modelo de Grados, J (1999).

Vacante: Una vacante puede surgir dentro de la organización por diversos motivos, puede tratarse de una posición de nueva creación, o por haber cubierto alguna otra posición realizando transferencias o promoción de personal de un área a otra, o quizá porque se tuvo una baja ya sea porque el empleado decidió retirarse de la compañía o porque la empresa decidió despedir al empleado por ser un elemento negativo dentro de la organización.

Requisición: Una vez que el psicólogo cuenta con una requisición, documento formal donde se describen las características indispensables para cubrir la vacante y características generales de la actividad y el puesto a desarrollar, el psicólogo debe elaborar un perfil psicológico y procederá a estructurar la batería psicológica que deberá estar basada en los datos contenidos del perfil y este a su vez en los que presenta la requisición.

Proceso de Reclutamiento: Es el momento en el cual se procede a realizar la selección de candidatos que cubran las características del perfil y que se apeguen en mayor medida a las características que han sido detalladas en la requisición.

El Reclutamiento puede realizarse a través de diversas fuentes; a) Internas cuando un empleado de la compañía cumple con los requisitos necesarios para el puesto y puede ser promovido de área. b) Externas, a través de avisos en universidades, bolsas de trabajo, bolsas de intercambio, publicaciones en periódicos, etc.

Presolicitud: Esta forma permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto, es muy útil cuando se tiene una gran cantidad de candidatos para un puesto, además también esta forma es útil cuando se ha abierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, ya que permite organizar una buena lista de personal.

Solicitud: Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

1. **Datos Personales**: proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, etc.
2. **Datos Escolares**: se relacionan con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin, el tipo de escuelas, estudios de postgrado, etc.
3. **Experiencia Ocupacional**: proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo ocupacional: técnica o mano de obra; que tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha tenido, donde ha laborado, causas de renuncia, etc.
4. **Datos Familiares**: son aquellos que muestran la situación del candidato en su medio familiar, número de hermanos, contribución económica, etc.

5. **Generales:** son datos que pueden ser de utilidad para la empresa, y que van de acuerdo a las políticas y necesidades de la empresa.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa y es muy diferente dependiendo de cada compañía.

Entrevista Inicial: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual directo con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Además se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, cédula profesional, etc; este es el momento adecuado para solicitarlos. Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Evaluación Técnica: Todo puesto requiere ciertos conocimientos o pautas conductuales para desempeñarlo de forma adecuada, el psicólogo dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante algunos instrumentos que el mismo diseñara, es importante trabajar en equipo con otro tipo de profesionales, quienes proporcionarán los conocimientos técnicos. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejor capacitados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección, por lo que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica. Para que la empresa ahorre en tiempo y costos. Un candidato que no reuniera los requisitos técnicos solicitados por la empresa no tendría ningún objeto de que continuara con las siguientes fases de la selección.

A este respecto basándonos en la definición de Selección de personal como "escoger y clasificar a los candidatos mas adecuados para ocupar los cargos existentes y satisfacer

necesidades de la organización” que nos proporciona Chiavenato, I. (1994) podremos entender la importancia de la selección de personal dentro de una organización, así como de la importancia que tiene este filtro descrito en el modelo tradicional que nos aporta Jaime Ramos.

Evaluación Psicológica: Esta es la etapa más importante de la selección, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza a través de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Depende también de los puestos en donde se está realizando el Reclutamiento y la selección, podemos encontrar tres niveles:

- a. Nivel operativo
- b. Nivel medio o mandos intermedios
- c. Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

Inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes aspectos:

Factor de inteligencia (factor G)

Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Personalidad

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y de su relación con el ambiente; estos aspectos son estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Encuesta socioeconómica: Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Se verifican las condiciones de vida del solicitante así como sus relaciones familiares, preferencias personales y de trabajo.

Antes de continuar analizando la siguiente fase que es la **Entrevista de selección** del modelo Tradicional que retomamos de Jaime Grados, resulta interesante analizar la definición que este mismo autor proporciona a este concepto.

Para Grados, J. (1999) la entrevista es "una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

Entrevista de Selección: La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del

curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc; información que debe de ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras, además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (sobre la base del análisis de puestos), información que en algunas ocasiones no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Grados, identifica tres tipos de entrevista:

Entrevista Directa:

Aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad y va encaminada a obtener información sobre áreas mas específicas. Este tipo de entrevistas es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que representa en cuanto a tiempo y sirve como filtro para ver que candidatos cumplen los requisitos mínimos para el puesto y por tanto deben de continuar en el proceso de selección.

Entrevista Indirecta:

El entrevistador en este caso formula preguntas abiertas y el candidato es el que toma parte mas activa y debe permitir al entrevistado que tome la iniciativa para que hable de forma libre.

Entrevista Mixta:

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta, es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de la economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener de ella.

Dado que resulta tan importante esta herramienta y es mundialmente aceptada, además de que en algunas corporaciones es la única herramienta que utilizan para realizar

selección de personal, es importante para el presente reporte laboral analizar detalladamente este concepto y las propuestas conceptuales que diferentes autores dan a la revista.

Martha Alles (1999) define la entrevista como "el diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por mera satisfacción de conversar... gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación". Las palabras los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista".

Goodales, J. (1996) por otro lado; define a la entrevista de selección como "un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante". De hecho existe una gran variedad de tipos de entrevista y estas variaciones es lo que determina en muchos casos el tipo de información que se obtiene del entrevistado.

En la entrevista de selección de personal De Ansorena, A. (1996) plantea un concepto de entrevista focalizada, entendiendo una entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos. Este mismo autor señala los objetivos de este tipo de entrevista y los enmarca en cuatro objetivos específicos:

1. Recabar información del candidato;
2. Explorar su trayectoria profesional y personal, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto;
3. Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al tipo de trabajo que integra la organización;

4. Así como, aportar información sobre el puesto para motivar y alentar al candidato respecto a su posición, si es seleccionado; Alles, M. (1999).

Para el presente reporte se entenderá por entrevista " El diálogo entre dos personas, con un propósito definido y consistente en conductas verbales y no verbales como posturas, gestos y cualquier tipo de comunicación, encaminada a determinar las características personales, profesionales y conductuales de la persona que solicita un puesto de trabajo".

Continuando con las etapas del Proceso de Reclutamiento que estamos revisando de todos (1999) según el modelo tradicional de Reclutamiento y Selección de Personal; existe una fase muy importante (ver Figura No 2);

Examen Médico: Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los exámenes médicos condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que esta no podrá ingresar hasta que no solucione por su cuenta aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

Conclusión: Esta fase integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no-aceptación del aspirante.

Decisión: Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el director o dueño de la compañía, tal decisión deberá estar necesariamente apoyada por todo el proceso descrito anteriormente.

Contratación: Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de diferente índole.

Algunos otros autores como Arias (1999), no son tan específicos y encontramos que hay algunas diferencias de cómo perciben el proceso Reclutamiento y Selección, este autor por ejemplo menciona que existen algunos instrumentos de selección como:

Curriculum Vitae: (documento en el cual además de los datos de rigor, comúnmente exponen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades, logros principales, razones de cambio de trabajo, etc.)

Entrevista: Este mismo autor menciona que quizá es el método más empleado y más utilizado, existiendo además diversos tipos de entrevista y los clasifica en:

a) *inicial*; pretende detectar de manera amplia los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto,

b) *entrevista técnica*; siendo el responsable de área quien se encarga de realizarla ya que incluye conocimientos específicos en el área y

c) *entrevista de selección*, tiene como objetivo utilizar diversas técnicas durante las entrevistas, de acuerdo al nivel para el cual se está seleccionando y la característica del candidato entrevistado.

Dentro de la entrevista de selección, para Arias (1999) incluye algunos apartados que en la continuación se presentan;

1. Tests; implican exámenes psicométricos que en últimas fechas se han ido volviendo cada vez más sofisticados y actualmente ya se realiza a través de equipo.

2. Centros de evaluación; (esta sección será revisada en el siguiente apartado).
3. Otros instrumentos; como la grafología o algún otro tipo de instrumento, que hasta el momento no ha sido probada su eficacia.
4. Combinación de varios predictores; el utilizar diversos elementos y herramientas para realizar la selección tiene la finalidad de tomar las mejores decisiones.

Sin embargo, aún y cuando para Arias el proceso de selección es sumamente completo y ha sido un pilar fundamental para el trabajo que se propone en este reporte laboral, este autor menciona que no existe un modelo único a seguir.

Cada organización deberá ocuparse de establecer sus propios sistemas y procedimientos para seleccionar al personal y de acuerdo a sus políticas y visión es como se diseñarán las estrategias a seguir para lograr contratar al personal que desea.

Una vez concluida la Selección de personal y que el empleado se integra a la organización, resulta fundamental evaluar su desempeño laboral y resultados que ha alcanzado durante su estancia en la empresa. Para el presente reporte laboral también resulta de sumo interés revisar algunos autores y enfoques respecto a este tema ya que será de sustento que apoyará de manera importante parte de este trabajo.

2.3 Evaluación del Desempeño

Otra de las principales responsabilidades de los psicólogos dentro del campo de la industria consiste en evaluar el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones.

La evaluación del desempeño según Arias, (1999) es "la convicción y las acciones orientadas a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general".

Bounds,(1999) menciona que la mayoría de las organizaciones exigen que los supervisores hagan evaluaciones de desempeño (especialmente en empresas multinacionales) debido al enraizado sentimiento de individualismo tan presente en la cultura norteamericana, ya que los norteamericanos tienden a creer que si todos los individuos de un grupo hacen su trabajo como es debido, el grupo prosperará. Este es el punto de vista de una organización como la suma de las partes, más que un punto de vista de sistemas que considera a la organización como algo más que la suma de las partes.

Por otro lado, Ordóñez (2000); describe el desempeño como *una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar la contribución de cada empleado a los resultados de la compañía, con relación a las funciones del puesto.*

Para este autor, los sistemas de desempeño implican una inversión de recursos, de tiempo y de esfuerzos por parte de todos aquellos que participan en los mismos. Aportando beneficios para la organización, para el evaluado y para el evaluador. Este autor describe los beneficios, segmentándolos en:

Beneficios para la Organización. La organización en general se beneficiará del proceso de evaluación del desempeño;

- Al disponer de una herramienta que le permita individualizar el Plan de Compañía.
- Al disponer de unos empleados motivados.
- Al conocer las capacidades disponibles para conseguir un mayor rendimiento global.
- Al ser capaces de identificar, antes de que surja un problema, las necesidades de formación o desarrollo de sus empleados para conseguir los objetivos de la organización.

Beneficios para el Evaluado. Para el empleado, la evaluación le da oportunidad de:

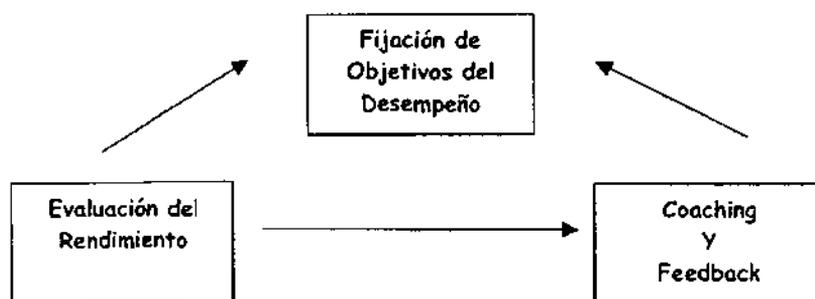
- Establecer conjuntamente con su superior las aportaciones que se espera para él / ella a lo largo del año.
- Recibir el reconocimiento y el apoyo de la Dirección en la realización de sus funciones.
- Recibir información sobre su contribución a la eficacia de la organización en general.
- Expresar sus opiniones y hacer una crítica constructiva tanto de su desarrollo como de la organización en general.

Beneficios para el Evaluador. Para los gerentes, la evaluación ofrece una oportunidad

- Motivar a sus empleados ayudándoles a establecer claramente su contribución a los resultados de la compañía.
- Enriquecer la relación con su equipo, formalizando el reconocimiento y el apoyo a su desempeño.
- Evaluar las contribuciones de sus colaboradores a la eficacia global de la compañía.
- Recopilar información que servirá para desarrollar formas de conseguir una mayor eficacia organizativa.

Para este autor; el sistema de evaluación del desempeño, tiene un carácter cíclico e resume de la siguiente forma (Ver Figura No 3);

Figura No. 3



Cada una de las fases que integran este sistema tienen algunas características relevantes que se detallan a continuación:

Fijación de Objetivos del Desempeño: A principios de cada año se da comienzo al mismo mediante el establecimiento de un compromiso de desempeño, consistente en una serie de objetivos consensuados entre cada empleado y su superior. Si la descripción del puesto establece las responsabilidades permanentes del mismo, el compromiso de desempeño define los objetivos anuales ligados al Plan Anual de compañía que cada empleado debe conseguir.

Existen dos características del sistema de evaluación del desempeño para Ordóñez (2000) que son muy importantes: la primera es el incluir objetivos de desarrollo personal y del equipo dentro del sistema que va a determinar el incremento anual en salario fijo. La segunda diferencia estriba en el papel enormemente activo que según este autor se le tiene que dar al evaluado.

A principios de año, cuando se establecen los objetivos, menciona este autor; ya debe estar aprobado el Plan Anual de la compañía que recoge todas las iniciativas estratégicas y planes de acción a llevar a cabo durante el año en cada departamento: por lo tanto la determinación de objetivos ligados a las funciones del puesto se realiza en cascada (a partir de la Dirección General) y teniendo como punto de partida el Plan Anual.

Además este modelo propone que para la fijación de los objetivos de desarrollo del equipo los empleados deben centrarse en los siguientes aspectos: la definición y comunicación de objetivos al equipo, la delegación de responsabilidades, la motivación del equipo, el diseño y la implementación de planes de desarrollo para los colaboradores, el fomento del trabajo en equipo, la creación en un ambiente adecuado para asumir riesgos e innovación a niveles adecuados, la identificación y captación de talento y la integración de nuevos empleados en el equipo.

Ordóñez (2000) también señala que para establecer los objetivos de desarrollo personal, tanto el evaluado como el evaluador deberán centrarse en las competencias y aspectos técnicos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo ocupado. En todos los casos no solo se definen los objetivos, sino que también se determinan para cada uno de los criterios de medida a utilizar para llevar a cabo su evaluación final de año, e igualmente se definen los posibles niveles de consecución. Otro de los aspectos que llaman mucho la atención en este modelo es que muy claramente menciona que cuanto más claros y específicos sean los objetivos, más sencilla será su evaluación, así mismo se evitarán sorpresas desagradables al final del ciclo.

Fase de coaching y retroalimentación: Los mandos deben estar formados para ser capaces de gestionar sus recursos humanos, en esta fase los gerentes deben compensar continuamente los resultados de sus colaboradores y corroborar que estén en línea con los objetivos anuales establecidos, así como ayudarles a eliminar los obstáculos establecidos y reconducir sus actuaciones en el momento en que se desvían de lo esperado.

Fase de Evaluación de Rendimiento: El ciclo del sistema se cierra con la evaluación de los objetivos establecidos a principios de año, de acuerdo a este modelo el mejor momento para abordar la evaluación es inmediatamente después de tener disponibles los resultados anuales de la compañía. Es el evaluado el responsable de proveer al evaluador un borrador que resuma los logros conseguidos para cada uno de los objetivos fijados a principios de año. El empleado deberá realizar un seguimiento continuo de sus propios objetivos, inventariando a lo largo del año toda la información y documentación relevantes, de forma que al final del ciclo solo les resta un análisis y reorganización de todos los materiales reunidos.

En el evaluador recae la responsabilidad de realizar la evaluación del rendimiento al de sus colaboradores. Para ello deberá revisar las evaluaciones anteriores, recopilar información de distintas fuentes sobre el desempeño del evaluado, considerar la autoevaluación llevada a cabo por el evaluado, tener en cuenta su propia apreciación, del rendimiento del evaluado. En este sentido la evaluación sufrirá de dos controles de calidad. Uno por parte del superior del evaluador y otro por parte del responsable de recursos humanos del área donde se esté ubicado el empleado.

Una vez que se cuenta con la información requerida tiene lugar la entrevista de evaluación del rendimiento. En esta entrevista no habrá sorpresas si a lo largo del año se han llevado a cabo las tareas de *coaching y feedback* adecuadamente y si ha existido al menos una revisión formal del estado de los objetivos. El objeto de esta entrevista debe ser, resumir la evolución general y los logros alcanzados, y principalmente identificar las áreas de desarrollo del evaluado, así como elaborar planes de acción para su mejora.

Para completar el ciclo, el evaluador debe realizar una evaluación de la entrevista y resumir los planes de acción consensuados y ponerlos en marcha cuanto antes.

El modelo descrito con anterioridad y que propone de manera tan detallada Ordóñez (2000), tiene gran impacto para el presente trabajo, sin embargo existen otras aportaciones teóricas también muy interesantes.

Para Hellriegel (1999) la evaluación del desempeño consta de cuatro grandes componentes:

1. Identificar los factores de medición o las metas contra las cuales se evalúa el desempeño
2. Medir el desempeño contra esas metas

3. Revisar el desempeño con el empleado
4. Desarrollar formas para mejorar el desempeño

Este autor comenta que bajo este sistema los empleados adquieren una compensación clara de su progreso a través de la evaluación del desempeño y la retroalimentación. El conocimiento de los resultados es fundamental para el desempeño mejorado del trabajo y el desarrollo personal en términos de habilidades, nuevas actitudes y motivación. Además de que es posible reconocer el desempeño y recompensarlo de diversas formas.

Bounds (1999); Menciona que la teoría subyacente a las evaluaciones del desempeño se fundamenta en la premisa de que si una organización desea saber que tan bien se desempeña un empleado en una actividad, necesita criterios para definir que constituye un desempeño extraordinario, bueno regular o malo. En ocasiones el responsable de desarrollo de estos criterios sea el supervisor que puede trabajar solo o en colaboración con los empleados, o los criterios pueden ser proporcionados por el gerente o por el departamento de Recursos Humanos.

Este autor propone un enfoque que insiste en el punto de vista de sistemas, el cual refleja el abrumador impacto del sistema en el desempeño individual. Para este autor los gerentes y supervisores que comprenden esto pueden usar las evaluaciones del desempeño para ayudar a los individuos a desarrollar sus habilidades dentro de un contexto de mejorar los procesos y el desempeño general del sistema.

Además, este mismo autor propone una lista de criterios de evaluación y una escala para calificar el desempeño;

Escala de Calificación Gráfica. Esta escala es una forma de evaluación del desempeño de uso muy frecuente, según este autor. Presenta *una lista de varios factores que pueden afectar el desempeño en el trabajo y que generalmente incluye una escala de cinco puntos que van de sobresaliente a satisfactorio.* Los supervisores marcan el punto de la escala, el cual ellos consideran que califica al empleado. Esta forma casi siempre incluye ítems relativos a conocimiento del puesto, asistencia puntualidad e interacción con otros.

Evaluación por ensayo. La evaluación por ensayo es una forma de uso relativamente sencilla, sin embargo asume que el supervisor tiene suficientes habilidades para redactar. Presenta una serie de preguntas de respuesta abierta relativas al comportamiento y resultados del desempeño como:

- ¿Qué hace este empleado excepcionalmente bien?
- ¿Cómo podría el empleado mejorar su desempeño?
- ¿De qué recursos dispone el empleado para hacer frente a problemas en el trabajo?

El supervisor debe redactar un párrafo para contestar cada pregunta. Esta forma se utiliza básicamente en empresas pequeñas y medianas. Es fácil de entender y puede ser útil para tomar decisiones sobre promociones, desarrollo de empleados e incrementos de salario.

Escala de calificación basada en comportamientos: Esta es una forma de evaluación del desempeño que *presenta una lista de las obligaciones importantes relacionadas con el puesto, seguida de categorías de comportamiento que describen varios niveles de desempeño.* El propósito de la escala es relacionar cuidadosamente las responsabilidades

el puesto con la forma en que los empleados desarrollan estas responsabilidades. Las ventajas que describe este autor tiene esta escala de calificación, reside en que se relaciona exactamente con los deberes del puesto y puede ayudar al supervisor y al empleado a identificar áreas de desempeño débiles y proyectar su mejora. La desventaja que menciona este en este tipo de escala de evaluación, es que debe de ser adaptada para cada categoría de puestos y, por tanto, requiere de mucho tiempo para su establecimiento.

Administración por Objetivos (APO): Este tipo de evaluación se utiliza con mayor frecuencia en personal de nivel superior hacia arriba, también puede ser usada por personal de línea, en especial el de ventas. La APO comprende una serie de objetivos que el individuo pretende alcanzar en el transcurso del año siguiente (o algún otro lapso establecido) y luego se mide esos objetivos para medir el desempeño de la persona. El problema con APO, es que existe en objetivos numéricos que no se relacionan necesariamente con la cooperación, mejora del proceso o satisfacción del cliente. También supone que el individuo es el único responsable de su éxito.

Enfoque crítico de incidentes: En este tipo de evaluación *el supervisor mantiene un registro escrito de los comportamientos positivos y negativos en situaciones específicas relacionadas con el trabajo conforme ocurren, y usa este registro para evaluar el desempeño.* Al atender comportamientos relacionados con el comportamiento de manera selecta, el enfoque crítico de incidentes requiere de mucho tiempo y también supone que las observaciones del supervisor presentan una representación equilibrada y confiable de los puntos fuertes y débiles de un empleado. Además otro problema es la tendencia de los supervisores a presentar más la atención a comportamientos negativos que a los positivos, lo cual hace de la sesión de evaluación un mal momento para el empleado.

Comparación y clasificación de los empleados: Este enfoque pide a los supervisores que comparen a los empleados para identificar a quienes tienen el mejor y el peor desempeño y los que se ubican en término medio. Y dentro de este tipo de evaluación se comprenden tres grandes enfoques:

Enfoque de comparación forzada; en donde se identifica a aquellos empleados que se desempeñan en el 10% superior, el siguiente 40%, el siguiente 40% y el último el 10% del grupo.

Enfoque de clasificación; se selecciona al empleado que considera que es más eficiente, el segundo más eficiente y así sucesivamente, hasta el menos eficiente.

Enfoque de clasificaciones iguales; compara formalmente a cada empleado con cada uno de los demás, y el individuo con la clasificación más alta es considerado el que mejor se desempeña y así sucesivamente hacia abajo.

El mismo autor Bounds,G (1999) señala que el problema con este tipo de enfoques es que, de acuerdo con los criterios relacionados con el puesto, es posible que muchos empleados estén realizando un trabajo sobresaliente o muy bueno, así mismo se pregunta, ¿por qué algunos tienen que ubicarse por debajo de otros?

Bounds,G (op.cit) concluye comentando que el buen o mal desempeño de un empleado puede deberse a variaciones al azar en el sistema (de la organización) más que a lo que el individuo haya hecho de manera distinta.

Este mismo autor, menciona que además la evaluación del desempeño puede llegar a generar sentimientos muy específicos en los empleados, menciona que los supervisores y los empleados suelen sentirse incómodos al realizar y someterse a las entrevistas de evaluación del desempeño. Comenta que incluso el *Wall Street Journal* publicó un artículo en

mera plana titulado "Llego el momento de evaluar su trabajo y todos los participantes men" con subtítulo "Agonía Anual".

Un motivo de éstas inconformidades es que los criterios de evaluación pueden llegar ser arbitrarios o no estar relacionados con la mejoría del proceso o la satisfacción al ente, ni basarse en datos confiables. Según el mismo autor, los empleados pueden llegar a considerar que la evaluación ha sido diseñada para señalarles lo que hacen mal o correctamente y salen de la entrevista decaídos y desmoralizados. Incluso los de alto desempeño que tienen una evaluación positiva, puede considerar que la evaluación no los ayuda mucho a mejorar, porque los criterios no se relacionan con su trabajo de manera directa. Aún cuando la mayor parte de la evaluación sea positiva, los empleados tienden a hacer hincapié en las pocas áreas en las que surgió algún aspecto negativo.

Además este mismo autor menciona que la mayoría de los empleados saben que la calidad de su desempeño se ve afectada por muchas circunstancias que no están bajo su control directo. Sugiere que, para mejorar el desempeño de los empleados, la organización debe hacer cambios en el sistema general.

Para Slocum (1998) la evaluación del desempeño "es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, el cual incluye la previsión de sus necesidades futuras". Este autor considera que esta función es esencial si las organizaciones pretenden retribuir con justicia los esfuerzos de sus empleados de alto desempeño, reencauzar los esfuerzos de los empleados empeñados en elevarlos y saber en el momento permitir la salida del empleado de desempeño inadecuado. Sin embargo, la evaluación del desempeño sigue siendo uno de los aspectos más difíciles de la administración de los recursos humanos.

Una de las partes más importantes de la evaluación del desempeño, para este autor, es la evaluación de los avances logrados por cada empleado en el cumplimiento de sus metas, éstas deben de poseer dos atributos básicos:

1. Ser claras y específicas para que los empleados sepan lo que deben de lograr. Las metas confusas y generales fuerzan a los empleados a intentar adivinar las expectativas que tiene de su desempeño y la manera en que este será juzgado.

2. Poseer un alto grado de dificultad, a pesar de lo cual deben hallarse al alcance de los individuos si estos trabajan intensamente y hacen pleno uso de sus aptitudes y habilidades.

El compromiso con una meta favorece la motivación y además la retroalimentación también es esencial para que el proceso de establecimiento de metas sea eficaz. La evaluación regular de los avances en el cumplimiento de metas contribuye a que los empleados se mantengan motivados y resuelvan todos los problemas que se les presenten. La retroalimentación regular también permite a los individuos poner atención en sus necesidades de desarrollo de habilidades según Slocum.

A manera de resúmen, la evaluación del desempeño cumple con diversos objetivos y importantes dentro del sistema de una organización, independientemente de los enfoques que existen respecto a este tema, algunos autores coinciden en que evaluar al personal implica un proceso específico a seguir, se requiere establecer objetivos claros y bien delimitados para los empleados, compartir estos objetivos con la misión y rumbo de la organización, y finalmente evaluar periódicamente con parámetros y criterios específicos de evaluación del desempeño, retroalimentando constantemente al empleado para darle a

conocer el avance que lleva en el momento de evaluación, así como brindarle la calidez y motivación suficiente para que consiga obtener los resultados esperados.

Para alcanzar un alto desempeño se tendrá que evaluar al personal, propiciar la competitividad de los empleados así como de las organizaciones.

2.4 Modelos No Tradicionales

Dependiendo del giro de la empresa, de sus políticas, de su misión y necesidades específicas, es como se incorporan los procesos, sistemas y herramientas para la selección personal así como para la evaluación del desempeño de los empleados.

A partir de los primeros años del siglo XX se inicia una serie de cambios en las áreas Recursos Humanos Arias,G (1999) que dieron un giro importante a las nuevas formas para seleccionar y evaluar al personal que desea incorporarse a una nueva organización.

A este respecto y para entender como se inicia esta serie de movimientos tomaremos a Jaime Grados (1997) que describe estos movimientos con gran exactitud. Este autor menciona que en el ámbito internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo sólo significan cambios en la forma de producción y en cómo se comercializa, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad, adaptación de los recursos humanos buscando adecuarse a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Añade que este enfoque ha provocado cambios fundamentales en la administración de los recursos humanos. Menciona que ahora la misión de las áreas de administración de

recursos humanos debe ser *ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno.*

Por lo que a partir de estos movimientos, algunos procesos y herramientas a través de las cuales se realiza el Reclutamiento y Selección de Personal han sido modificadas, partiendo del modelo Tradicional en donde la entrevista y comúnmente las herramientas de evaluación utilizadas como son las baterías psicológicas (en donde se integran diversos instrumentos psicométricos que pueden incluir test de inteligencia, de aptitudes, de intereses, personalidad, de habilidades, etc.) recientemente se han incorporado otras herramientas y métodos mucho más complejos para realizar la selección de personal.

Dado que existen en la actualidad una gran variedad de herramientas y procesos para apoyarse al realizar la selección de personal, en el presente reporte laboral sólo mencionaremos dos herramientas que de hecho son significativas para este reporte;

- A) Assesment Center,
- B) Competencias.

Estos son procesos vanguardistas utilizados en mayor medida en la iniciativa privada cuyo valor ha sido significativamente importante en la selección de ejecutivos de alto nivel, así como en diversos niveles Gerenciales, Jefaturas e incluso en posiciones Analistas y aun en niveles operativos.

2.4.1 Modelo Assesment Center

Slocum (1998) describe el Assesment Center como “ la simulación de situaciones de trabajo a fin de valorar el desempeño de empleados potenciales. Una de las pruebas situacionales más comunes (añade) es el ejercicio de la canasta, en donde los candidatos a un puesto reciben un paquete de cartas, notas, memorándums, mensajes telefónicos, faxes y otros documentos y se les pide imaginar que se les ha ascendido a un nuevo puesto. Se les concede después un periodo específico de tiempo para resolver adecuadamente esas comunicaciones. En la mayoría de los casos, en una entrevista posterior con un asesor se les da la oportunidad de discutir o explicar sus decisiones.

Arias (1999) menciona que el Assesment Center es un proceso a través del cual se pueden observar ciertas conductas y comportamientos determinados en cada uno de los candidatos que son evaluados, en uno o varios ejercicios grupales diseñados para observar esas conductas ante diversas situaciones, con lo cual se obtiene mayor información acerca de las competencias requeridas.

En este proceso cada candidato es evaluado por varios observadores en diversas dimensiones. Este ejercicio se puede llevar a cabo en algunas horas o varios días. Arias (1999), menciona que las dimensiones que son evaluadas abarcan; planeación y organización, toma de decisiones, habilidades interpersonales (comunicación, motivación, liderazgo, etc.) solución de problemas y con mucha frecuencia son aplicados sobre todo en el ámbito ejecutivo, en ocasiones los ejercicios se graban en video tape con la finalidad de permitir a los participantes recibir retroalimentación.

Para Arias el éxito de un centro de evaluación consiste en tres elementos vitales;

- *Definición precisa de las dimensiones para evaluar, así como los grados para cada una;* es decir el simple título de una dimensión no siempre refleja el contenido del comportamiento, además de que si sólo se emplea una escala de 1 a 10, la subjetividad de los observadores puede representar un papel muy importante.
- *Entrenamiento de los observadores;* resulta muy importante el entrenamiento cuidadoso a los observadores para captar los diversos comportamientos y conductas específicas del candidato y clasificarlas adecuadamente.
- *Realismo de los ejercicios,* la cercanía entre los ejercicios y las situaciones reales encontradas en las empresas y organizaciones son fundamentales para observar las decisiones (financieras, de mercadotecnia, producción y distribución, de planeación, etc) que se tomarán en algún momento dado.

Esta técnica según Arias,G (1999) es altamente recomendable para contar con un amplio panorama de los candidatos y requiere de presupuestos elevados ya que usualmente implican varios observadores en ocasiones consultores independientes, etc.

Este mismo autor propone que debido a los costos tan elevados de los centros de evaluación, se han creado otras posibilidades, especialmente los ejercicios denominados "roleros de entradas y de salidas", son ejercicios en los cuales se presenta al aspirante un simulacro, se le presenta al candidato una situación en la cual se acaba de integrar a la organización y es nombrado en un nuevo puesto, su secretaria se enfermó y no hay nadie en la oficina, encuentra sobre el escritorio una pila de correspondencia, la cual debe de ser clasificada. Se dan varias horas para que el candidato estudie la información proporcionada y tome decisiones al respecto.

En este tipo de ejercicios se evalúan dimensiones como, asignación de prioridades a problemas, tipo de decisiones tomadas, efectividad en las decisiones, delegación, comportamiento ante presiones, etc.

Arias, recomienda que se combinen los ejercicios de charola de entrada y salida con centros de evaluación, tests, entrevistas y otras técnicas con la finalidad de contar con diversas fuentes de información sobre la misma persona y contar con un panorama más amplio del candidato, además de analizar la congruencia entre las perspectivas brindadas por cada instrumento.

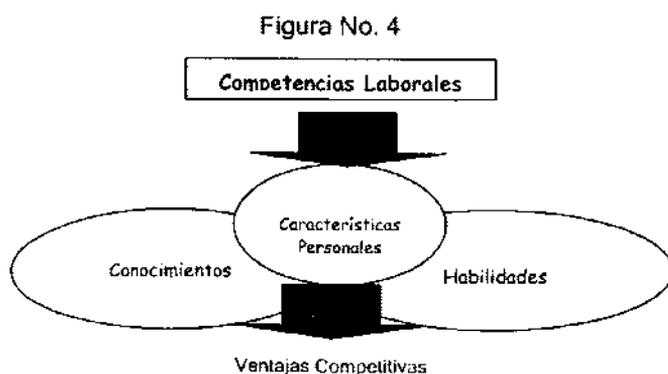
2.4.2 Modelo de Competencias

Alles, M. (1999) define este concepto como " un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales usualmente ligadas a resultados superiores en el puesto". Esta misma autora, menciona que Spencer y Spencer en 1993 definen la competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación".

Las competencias bajo el modelo de Domingo, J. (2001) son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predisponen a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

De Ansorena (1996) por otro lado, describe a las competencias como *"características de la conducta profesional de los sujetos que pueden ser tan variadas y distintas ...son ventajas diferenciales...es una diversa forma de contemplar las facetas finas del comportamiento"*. Este mismo autor menciona que con las competencias que establece la organización, se consigue a largo plazo una identificación y homogenización de los valores o básicos de la organización y comenta que se deben de generar listas de competencias pre-definidas o estandarizadas.

Grados, define la competencia laboral como "la expresión de las especificaciones que se requieren de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerándola en las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo", añade que la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel esperado. Para Jaime Grados, las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio, lo ejemplifica de la siguiente forma (Ver figura No 4).



Storey (1995) describe de manera muy clara de que forma surge el enfoque de acción a través de competencias. Este autor menciona que en los '80s como parte de un movimiento en las estrategias de Recursos Humanos, muchas organizaciones en Norteamérica y Europa iniciaron cuestionándose sobre sus procesos de reclutamiento y selección, como una herramienta para apoyar los cambios culturales.

Este mismo autor, señala que enfrentando un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones del Reino Unido aplicaron una variedad de iniciativas en la administración en recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su pro-actividad y su liderazgo. Por lo cual, se dio el surgimiento de la competencia sobre la base de habilidades. Las ventajas competitivas de los trabajadores se vieron incrementadas basándose en la explosión de las competencias base dentro de la organización. A partir del momento en el que toma lugar en los gerentes y otros miembros del grupo Staff la importancia en la apreciación de las habilidades, capacidades y competencias como puntos clave de ventaja competitiva, se han presentado los cambios en cuanto a reclutamiento y selección se refiere así como a cambios organizacionales importantes.

Jiménez (2001) plantea que el surgimiento de las competencias son sólo una de las consecuencias de tres factores de gran importancia:

- 1) Las empresas se dieron cuenta del valor del Capital Intelectual (el individuo),
- 2) Se comenzó a dar importancia al aprendizaje de las organizaciones, y menciona que las nuevas tendencias de las organizaciones se refieren a aprender, al dinamismo de las empresas y comenta que las compañías no deben quedarse obsoletas, observar las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías.

3) Además los nuevos sistemas, ya no procesan sólo información, sino que administran el conocimiento"; es decir el Knowledge Management se convirtió en la plataforma que integra diversos sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo de conocimiento a lo largo de las organizaciones, facilitando la comunicación, y cambiando con ello la propia concepción que tenían las empresas de sí mismas.

Este autor hace hincapié en que hoy una empresa no puede sobrevivir sin aprender, por lo que comenta que es necesario crear una cultura de aprendizaje.

También Báez (2000) aporta su punto de vista respecto al cómo surge el cambio de tecnología respecto al Recurso Humano y contempla tres fenómenos principales que precipitaron el cambio de enfoque y la implementación de la Evaluación a través de la Competencia Laboral;

- a) La globalización de los mercados (expresado fundamentalmente en la extensión y descentralización de las plantas productivas, así como la oferta y potencial de consumo);
- b) El acelerado avance tecnológico (el cual implica la consolidación de un sistema permanente de formación y actualización de la fuerza laboral) y como consecuencia esto lleva a;
- c) Replantear la aplicación de los enfoques organizacionales en los diversos ramos productivos y de servicios,

Por lo cual, comenta que para enfrentar estos cambios es necesario implementar proyectos que permitan asumir con perspectivas de éxito los retos de desarrollo que presentan.

Jiménez (2001), describe los diversos enfoques que surgieron de competencias: los modelos de "Core Competencias", los modelos de las "Cualidades" y los modelos "Holísticos", que incluyen tanto conocimientos como cualidades.

Los modelos de "Core Competencias" como describe este autor, son de corte estratégico y se enfocan en decir que la empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas las que se poseen las mejores capacidades, asimilando competencias con productos, servicios, actividades concretas, sin embargo los comentarios que hace el autor que estos modelos no hicieron desarrollos profundos en las personas como portadoras de las competencias.

Los modelos de las "Cualidades" se limitaron según Jiménez, a considerar como competencias cualidades personales que debían poseer los integrantes de un puesto, y en función de dichas cualidades, organizar algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente la formación. Argumenta el mismo autor, que uno de los problemas que tiene este modelo es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras. Además de que dejaron al margen el mundo del conocimiento.

Finalmente los modelos "Holísticos" cubren todas las características personales y pueden aplicarse no sólo al éxito de hoy sino que incluso se utilizan para reflexionar sobre la estrategia futura o de la propia organización del trabajo.

Con esta forma de conceptualizar los Modelos de Competencia, podemos entender la gran variedad de enfoques que existen y las formas diferentes de abordar el tema.

Las evaluaciones a través de competencias, han llegado incluso a ser parte importante de los cambios que se han presentado países como México, en donde de forma

En general han colaborado una serie de instancias gubernamentales a apoyar con expertiz y presupuestos.

Tal es el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y de la Capacitación (METYC) que describe de manera detallada Báez (2000) el cual tiene como misión establecer dos sistemas; El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).

Cada uno de estos sistemas, básicamente tienen como propósito fundamental el promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral en las diferentes ramas productivas y de servicios. Refieren los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren a las personas competentes en una función laboral determinada y con el desempeño de un individuo en el lugar de trabajo. Dichas normas han sido determinadas de manera conjunta por representantes de los sectores y los trabajadores de las distintas ramas de la productividad económica nacional.

El sistema básicamente es implementado por el Gobierno para modernizar al personal y se fundamenta en los principios de transparencia, validez y confiabilidad que promueve el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (Conocer).

Con base a los principios de transparencia, validez y confiabilidad, se ha trabajado un modelo de evaluación de las competencias laboral que incorpora las necesidades y expectativas de los diferentes agentes. El modelo incluye y se alimenta de los diferentes enfoques teóricos y metodológicos, lo cual implica una estructuración y sistematización de principios, procedimientos e instrumentos pertinentes al proyecto, cuya premisa principal es la ordenación con base a un planteamiento de competencia.

Este modelo descrito de forma tan detallada por Baez (2000), está ligado a las normas técnicas de competencia laboral, estableciendo el vínculo entre las funciones laborales normalizadas y de certificación. Este esquema de evaluación se encuentra determinado por la matriz de calificaciones que considera distintos niveles de autonomía en la ejecución de funciones laborales y diferentes grados de responsabilidad y complejidad que pueden clasificarse dentro de una actividad productiva, como lo menciona el autor.

Los niveles se expresan en diversos comportamientos:

Nivel 1: Se encuentran las competencias en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas (predominan las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren de ordenes para ejecutarlas).

Nivel 2: Esta conformado por competencias en un conjunto significativo de actividades de trabajo diferentes, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. En este nivel la responsabilidad y autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y el trabajo en equipo.

Nivel 3: La competencia se desempeña en una gama amplia de actividades de trabajo de contextos que con frecuencia son complejos o no rutinarios. En este nivel se requiere a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y autonomía son considerables.

Nivel 4: Se caracteriza porque existe competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos; alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y asignación de recursos.

Nivel 5: Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y sistémica, a menudo predecible; alto grado de autonomía personal; responsabilidad frecuente en la planeación, revisión, y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación del sistema.

El modelo establece tres diferentes finalidades de la evaluación:

- a) Diagnóstica: ubica al individuo en el estado en que se encuentra en relación con una norma técnica de competencia laboral, antes de que se incorpore al proceso de certificación.
- b) Formativa: permite ofrecerte al individuo diferentes opciones de capacitación en caso de que aún no sea competente, orientándole acerca de los aspectos que sea necesario cubrir para cumplir los requerimientos de la norma.
- c) Certificación: que consiste en que, una vez obtenida la evidencia definida por la norma técnica de competencia laboral, se le otorgue un reconocimiento formal.

Además, el modelo especifica las fuentes de evidencia de donde se obtendrá la información que sustentara el juicio:

- Las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo
- Los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia.
- Los informes de otras personas.

Se enfatiza que en la evaluación de competencia laboral es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia, la fuente principal de evidencia lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

En el modelo de evaluación de competencia laboral existen cuatro formas para registrar la evidencia, las cuales podrán demostrar que el candidato puede desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño. Estos instrumentos son:

1. *Transparencia* : se refiere a que el instrumento proporciona credibilidad en la veracidad del proceso de evaluación, tanto para el candidato como para el evaluador.
2. *Objetividad*: implica la recopilación de información y el empleo de un método que impiden la incidencia de aspectos ajenos a la competencia misma del candidato y a interpretaciones de criterio de la norma técnica de competencia laboral.
3. *Confiabilidad*: es cuando la estructura del instrumento y su aplicación presentan una consistencia sólida, de manera que la información recopilada arroje los mismos resultados, independientemente del momento en que se desarrolle la evaluación o de quien la conduzca.
4. *Validez*: se refiere a que el instrumento capta evidencias que se relacionan directa y únicamente con los criterios que marca la norma técnica de competencia laboral.

Báez, M (2000) también describe muy claramente el procedimiento de evaluación. El cual está integrado por tres etapas fundamentales: elaboración del plan de evaluación,

Aplicación de instrumentos de evaluación, aplicación de instrumentos de evaluación y la integración de los portafolios de evidencias y emisión del juicio de evaluación.

Plan de Evaluación: Este plan es elaborado por un evaluador experto en la función productiva en cuestión, basado en una calificación o unidad de competencia laboral publicada y con carácter nacional.

Aplicación de instrumentos de Evaluación/Integración de evidencias: Una vez recopilada la evidencia, el candidato (asesorado por el evaluador), integrará una compilación de evidencias para organizar la documentación, los registros de la evidencia generada durante la evaluación de la competencia y de otros materiales que demuestran la experiencia laboral del candidato.

Emisión del Juicio de la evaluación: Es la etapa final del proceso de evaluación. Es necesario que el evaluador realice una comparación de las evidencias recopiladas contra criterios de desempeño, evidencias y campos de aplicación especificados en la norma técnica de competencia laboral, el resultado de esta comparación puede ser:

*Competente

*Todavía no competente

La evaluación de competencia laboral orientada por el modelo de SCCL considera también mecanismos de aseguramiento de la calidad e imparcialidad. En este sentido, la evaluación se concibe como un proceso que necesita verificarse para garantizar que los evaluadores comparten una misma interpretación de las NTCL y para permitir que los usuarios tengan confianza en la certificación resultante.

Este mismo autor Baez, señala que en síntesis la evaluación de competencia laboral proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la forma técnica de competencia laboral; en este sentido el proceso cumple con la función diagnóstica establecida en el modelo y sus resultados son útiles tanto para el trabajador como para el empleador ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y destrezas que sería necesario alcanzar para una certificación; así mismo proporciona información para los organismos encargados de la certificación y para los evaluadores, ya que ellos podrán asesorar y orientar a los solicitantes hacia la certificación de alguna competencia o proponerle que se capacite en las competencias que aun no domina; en este sentido tiene una función formativa, ya que contribuye con el desarrollo del individuo y orienta los esfuerzos de los capacitadores de las empresas.

Este sistema fue dado a conocer en la Ponencia presentada en el VI Congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos, Acapulco, Gro.2000.

Algunos otros autores se enfocan en describir cómo perciben la incorporación de las competencias en la industria privada, tales el caso de Domingo (2001) quien presenta un modelo de competencias muy enfocado a empresas y organizaciones y su enfoque contempla dos características fundamentales:

1. La selección por competencias, que es concebido como un sistema en donde se interrelaciona la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos. En esta área se ubicarían las características personales y sociales, aptitudes emocionales y la inteligencia de los individuos.
2. La competencia vista desde dimensiones, conocimientos y habilidades contextualizadas a los procesos de trabajo.

Para este autor, el implementar un modelo de competencias supone, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento, lo capta, se organiza, distingue y presenta, comenta que la organización tendría que darle importancia a aprender de su propia experiencia y focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales.

A diferencia del tipo de procesos de competencias que se establecen en instancias privadas, como el que detallamos con anterioridad, existen puntos de vista como el de Domingo, en donde incluye en su modelo algunas divisiones de las competencias y las agrupa en:

- a) Las competencias Organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.
- b) Las competencias corporativas que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño y la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- c) Las competencias que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo gerentes, coordinadores o personal de apoyo).
- d) Las competencias de puesto, las que corresponden a procesos de trabajo específico (por ejemplo, líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de Producción, etc).

Por otro lado De Ansorena.A. (1996) menciona que se han identificado algunas competencias (en empresas de la iniciativa privada) que actualmente se toman como redefinidas o estandarizadas.

Es decir competencias básicas que de una u otra forma tendrán que ser evaluadas

en cualquier aspirante a la organización y clasifica las competencias en:

- Competencias Generales: referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.
- Competencias Técnicas: referidas a las habilidades específicas implicadas en con el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas a esta área.

Sin embargo añade, que uno de los problemas de las entrevistas sobre la base de competencias, es el determinar cuál es el número de competencias conductuales que debe incluirse en una *lista de competencias generales* y comenta que algunos profesionales opinan que el número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la *confusión* del seleccionador y de los evaluadores.

Otros especialistas sugieren que cuanto más rica y diversificada sea la lista de competencias a evaluar, tanto más pormenorizado y de mejor calidad y enriquecedor será el análisis.

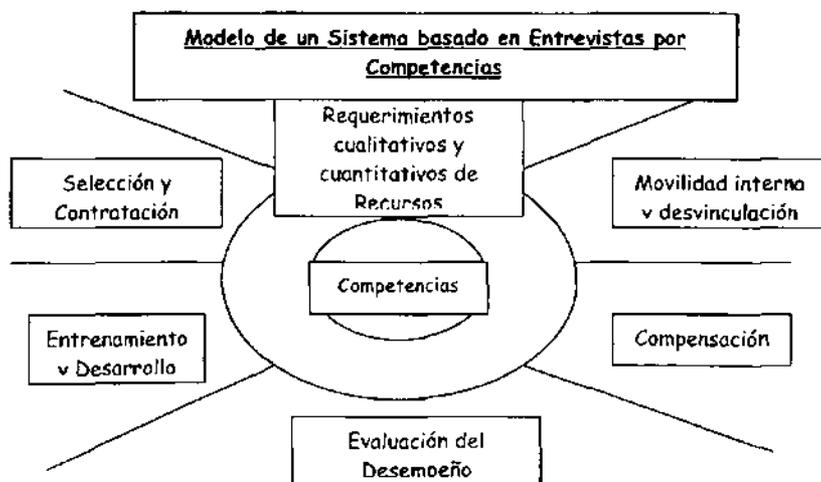
Grados, J (op.cit) menciona que los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son;

- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr los objetivos,
- Permite identificar a los candidatos con los conocimientos y habilidades adecuadas para una posición en específico,

- Las competencias están basadas en estrategias de negocio y permiten relacionar la estrategia de la *división* con su gerente,
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio,
- El capital humano se interpretará ahora, en términos de *portafolio* competencias disponibles para cada individuo,
- Sirven como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa,
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización,
- Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos para los empleados.

Y para Grados es un sistema porque a través del nivel de dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar al personal y lo grafica de la siguiente forma (Ver figura No 5).

Figura No. 5



Empresas como Nestlé, Northel Telecom., American Express, tiendas Dutie Free, además de despachos de Headhunters comúnmente utilizan la evaluación a través de competencias y/o técnicas de Assesment Center ya que resultan herramientas muy útiles para la selección de personal y ejecutivos de alto nivel, especialmente en la organización en la que se implementó el proceso, las contrataciones que se realizan en mayor medida son para ejecutivos de alto nivel.

En el siguiente apartado revisaremos el procedimiento que se siguió para la implementación del proceso de entrevista por competencias y la forma en la cual se lleva a cabo hoy en día la selección en Dell.

III PROCEDIMIENTO

Como se mencionó con anterioridad, este Reporte Laboral responde a las necesidades que se tenían para realizar una evaluación de Personal objetiva y selectiva, en la que se requería por un lado identificar a los candidatos mas calificados y competentes y por otro lado localizar aquellos candidatos que se pudieran adecuar a los requerimientos y especificaciones que Dell Computer como empresa busca en los empleados que se incorporan a la compañía.

Esta organización por tanto contrata a individuos que se apeguen en mayor medida al perfil que la empresa busca, así como a su cultura organizacional y ambiente de trabajo multifuncional y dinámico, con gran apertura hacia el cambio, trabajo bajo constante presión, ambiente ambiguo y constante medición de resultados en los empleados, rapidez hacia la toma de decisiones efectivas y conocimientos técnicos específicos de tecnología.

Por lo cual se tuvieron que evaluar diversos factores importantes antes de hacer la propuesta e implementación del procedimiento; los factores tomados en cuenta fueron;

- Dado que la empresa cuenta con políticas de no discriminación que indican que sólo es posible evaluar al personal a través de entrevista, prohibiendo el uso de exámenes psicométricos o técnicos, sólo sería permitido utilizar esta herramienta,
- Se contaba en el corporativo con un proceso bien establecido para evaluar al personal y evaluar su desarrollo a través de competencias y Dell México tenía

como propósito ajustarse en gran medida a procesos, sistemas y técnicas en cualquier área, especialmente los relativos al personal de la empresa,

- Y además el procedimiento que utilizaba en ese entonces la compañía, era poco objetivo e inestable, no estaba estructurado y no era del conocimiento de todos los miembros del grupo Staff,

Por tanto, surgió la necesidad de implementar un proceso de Entrevistas por competencias y estandarizar este sistema en Dell México apeándonos a los estándares del corporativo en Dell Computers, para ofrecer un método consistente de evaluación y selección personal a la compañía.

Por lo que antes de iniciar el proceso, se retomaron aspectos importantes de algunos modelos establecidos y de los procedimientos de Selección de personal tradicionales, especialmente del que propone Jaime Graños, de su modelo propone dos aspectos importantes; 1) la requisición de personal utilizada comúnmente en las empresas de corte tradicional, es decir el documento formal a través del cual se establecen por escrito las características y especificaciones del puesto y del perfil a evaluar, cuando se tiene una vacante, así mismo se retomó 2) la entrevista, como la herramienta a través de la cual se fundamentaría la evaluación del personal y en específico el procedimiento, ya que al no poder utilizar ninguna otra herramienta, la entrevista sería el pilar del proceso, por lo que tuvo que ser modificada, se utilizó un tipo de entrevista mixta y profunda, descrita también en los métodos tradicionales antes mencionados.

Por otro lado, de los métodos No tradicionales, se retomaron algunas partes del assessment center para completar los beneficios que la entrevista aportaba. Dado que las

nicas del Assesment plantean la posibilidad de realizar ejercicios situacionales prácticos a candidatos, en un ambiente dirigido y estructurado, con la finalidad de realizar observaciones de ciertas conductas específicas, resultó interesante el incluir este tipo de evaluaciones del personal durante la entrevista para que pudiera entonces ser una herramienta más completa y estructurada, con finalidad de evaluar ciertas áreas del candidato, estandarizando ciertas conductas y definiéndolas de forma específica para que cualquier entrevistador pudiera clasificarlas.

Así mismo, se pudo observar y calificar estas situaciones cuantitativamente, se evaluaron dimensiones específicas delimitadas por el psicólogo anticipadamente y se definió exactamente aquellas conductas que más se acercaran al perfil deseado.

Por otro lado, se contaba con las listas de competencias utilizadas en el corporativo y en tan diversas compañías a nivel mundial, referidas por diversos autores y atribuyendo beneficios importantes tanto para la evaluación del personal así como para su desempeño, y con esta base se recopiló toda la información necesaria y con ello se conformó el proceso que se detalla a continuación.

Se trabajó con 100 candidatos postulantes a diferentes puestos dentro de la empresa; administrativos, operaciones y logística, soporte técnico y primordialmente ejecutivos de cuenta. Durante el año de 1998 y 1999 se evaluó a todos los aspirantes bajo el tema de Entrevistas por competencias para seleccionar aquellos que cumplieran en mayor grado con el perfil de cada uno de los puestos que se tenían vacantes en esos momentos. De los 100 postulantes evaluados bajo este sistema, se seleccionó a 40 empleados de los cuales en 2001; 35 continúan laborando en la empresa.

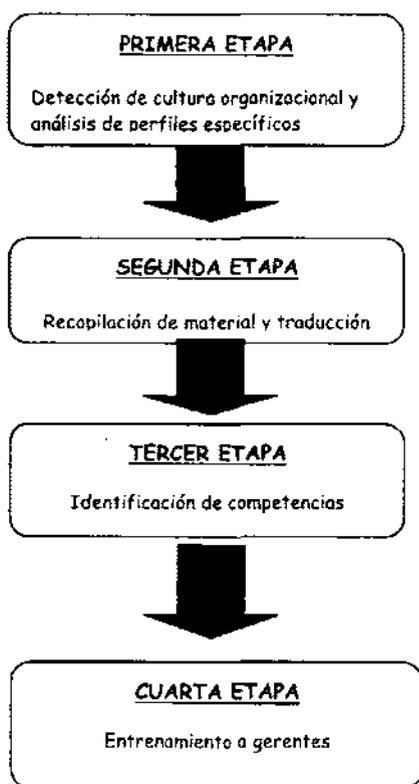
Los instrumentos que se utilizaron para realizar la implementación de este proceso fueron:

- a) Perfiles específicos de cada uno de los puestos.
- b) Manuales del corporativo Dell Computers (Austin, Texas).
- c) Formatos de evaluación del corporativo Dell Computers (Austin, Tx.).
- d) Formatos para realizar vaciado de datos de las competencias evaluadas por los gerentes.

El procedimiento que se siguió para iniciar este proyecto, consistió en diversas etapas que se describirán a continuación (Ver Figura No. 6);

Figura No. 6

Diagrama del Procedimiento que se siguió para la Implementación del proceso de Entrevistas a través de Competencias



3.1 Detección de cultura organizacional y análisis de perfiles específicos.

PRIMERA ETAPA

a) Conocimiento de la empresa

Como primer paso se analizó ampliamente la cultura organizacional de la empresa conociendo profundamente cada una de las áreas y de las posiciones más comunes de la empresa. Se tuvo la oportunidad de trabajar en las instalaciones del corporativo Dell Computers en Austin, Texas durante tres semanas, en las cuales el psicólogo se involucró en la cultura organizacional en la matriz, involucrándose con el ambiente de trabajo en una empresa de alta tecnología, conociendo el funcionamiento de una empresa norteamericana, como el perfil y actividades de los puestos tipo (puestos más comunes en la compañía).

Una vez con la información de la compañía (modelo, visión, estrategias, políticas, cultura organizacional, etc.) y el conocimiento de la matriz, el psicólogo se involucró en este momento totalmente en la operación de Dell México, para entender a profundidad los procesos, sistemas y métodos de cómo funciona la compañía, en cada una de sus áreas. En esta etapa fue necesario organizar reuniones con los miembros del grupo Staff (Gerente de Finanzas, Gerente de Operaciones, Gerente de Soporte Técnico, Gerente de Ventas, así como con el Gerente de Recursos Humanos).

Durante estas reuniones se realizaron entrevistas informales con los gerentes cuestionándolos acerca de las actividades primordiales de su departamento, funciones del personal a su cargo, alcances de su área, injerencia en la compañía y dentro del ciclo de operación de la empresa, relacionamiento y necesidades por parte de clientes internos (es

ir aquellas áreas que interactúan de forma estrecha entre sí), análisis de requerimientos específicos por parte de superiores, entre otros datos.

b) Perfiles

Además se trabajó directamente con los encargados de las diversas áreas para conocer de cerca las características más comunes del personal en cada uno de los puestos. Como hecho existe dentro la página / internet de la empresa, una sección especial en donde se encuentran la descripción de los perfiles de todas las posiciones que existen en el ámbito (nacional), con todo esto se enriqueció la información que se contaba de los perfiles de los puestos y se amplió la descripción de los perfiles, platicando con el gerente inmediato las características más comunes y cotidianas de los empleados en Dell México, con el objetivo de tener un mayor entendimiento acerca de cada uno de los perfiles a contratar. Parte del entrenamiento consistió en acompañar a los empleados y vivir con ellos "en campo" sus situaciones cotidianas (por ejemplo acompañar a ejecutivos de cuenta con sus clientes para hacer observaciones de como se conducían con clientes, como hacían cierre de negocios, presentaciones, etc).

Estas actividades fueron realizadas con los puestos tipo (es decir, aquellos puestos más comunes dentro de la organización) a este respecto las posiciones más frecuentes en la compañía son; ingenieros de preventa, ejecutivos de venta vía telefónica y ejecutivos especializados en brindar soporte técnico y servicio a clientes, gerentes de cuenta.

De esta forma se analizaron también aquellas características y exigencias propias del puesto, como por ejemplo; la fuerte demanda por parte de cliente y el ambiente de estrés constante que existe en un área de ventas, la toma de decisiones adecuadas de manera

rápida y efectiva, la presión constante que exige a los empleados el cubrir cuotas específicas y las evaluaciones de desempeño a través de los cuales se evalúa a los empleados y las consecuencias que esto trae en sus relaciones interpersonales dentro de la empresa, como la competitividad excesiva que genera ambientes hostiles de trabajo, así como las sobrecargas de trabajo.

En esta etapa se encontraron algunos datos interesantes;

- Parte de la cultura organizacional de la empresa es contar con empleados muy jóvenes, se trabaja en un ambiente “informal” en el cual no existen títulos y se cuenta con política de puertas abiertas.
- Los procesos, sistemas y herramientas con los cuales labora la matriz, tienen que ser utilizados de forma semejante en México.
- Se logró conocer a profundidad la operación de la compañía en México y en el ámbito global, se conocieron los perfiles y características de las posiciones, se establecieron algunos criterios para realizar la selección en conjunto con el gerente del área de Recursos Humanos (es decir, se estableció como política que cualquier candidato tendría que tener estudios universitarios concluidos, conocimientos adecuados de inglés, experiencia en empresas de tecnología).
- Además de conocer los puestos tipo y características de estas posiciones, actividades más comunes de los empleados de cada una de las áreas, requerimientos indispensables para cubrir las vacantes, etc.

3.2 Recopilación de material

SEGUNDA ETAPA

Una vez que se analizaron las características de la cultura organizacional de la empresa, se conoció de manera amplia la página de internet de la compañía. Cabe mencionar que éste es uno de los recursos más utilizados en la empresa para localizar cualquier tipo de información. En el caso específico de Recursos Humanos existen diversos apartados que sirven como herramienta fundamental para cualquier persona que se encuentre involucrada en áreas de Personal.

Por ejemplo existe un apartado específico de Beneficios para empleados, en donde se detallan los beneficios con los cuales se cuenta, cómo renovarlos, las personas que actualmente se encuentran involucradas en estos departamentos, etc. Hay un apartado muy extenso en donde se describen todos los perfiles de las diversas posiciones que existen en la empresa. En estos perfiles se detallan las características de la posición, se establecen los requisitos para aplicar en alguna posición (se delimita grado académico, experiencia específica, conocimientos específicos, etc).

Se conocieron las características generales de los empleados de la compañía y se procedió a obtener la mayor cantidad de material e información acerca del proceso de entrevistas a través de competencias del corporativo, formatos de evaluación de competencias, formatos de definiciones de competencias, tarjetas de competencias, etc. El material tuvo que ser traducido adaptado y estructurado.

La compañía contaba con el Proceso de entrevistas a través de Competencias a nivel mundial, sin embargo México realizaba sus contrataciones de manera poco objetiva y estructurada. Por lo cual tuvo que estandarizarse este proceso para México e implementarse como proceso formal de evaluación para todos los postulantes a la compañía.

En esta etapa se concluyó con:

- El material necesario de competencias, del seguimiento del proceso de entrevistas a través de competencias, indicaciones para contestar los formatos durante las entrevistas, etc.

3.3 Delimitación de competencias

TERCERA ETAPA

El corporativo contaba con un paquete completo de competencias divididas en tres grandes rubros, *competencias básicas, competencias de liderazgo* y 68 competencias diferentes que comprenden una gran variedad de conductas a explorar.

Dell establece una definición conceptual de competencias y menciona que, las *competencias "son todas aquellas conductas que incluyen el conocimiento, las actitudes, los motivos y las habilidades que distinguen el desempeño sobresaliente"*.

Dell también establece que a través de las competencias se obtienen los siguientes beneficios:

- Se establecen criterios uniformes y consistentes de justicia y equidad,
- Se utiliza un lenguaje común para definir globalmente el éxito,
- Se refuerza la cultura única de Dell,

Así mismo si se entiende a detalle los beneficios que aporta un sistema de evaluación a través de competencias; como son el de evaluación de desempeño, entrenamiento y desarrollo profesional, se añadiría a todos estos beneficios el contar con listados globales definidos de acuerdo a las características de la empresa y su cultura organizacional y que dicho hecho podrían ser predictores muy importantes para medir el perfil de un candidato o por otro lado el desempeño de un empleado dentro de la organización.

A través de años de investigación Dell ha establecido listados de competencias específicas, obtenidas conjuntamente con un despacho llamado *Executive Research and Human Resources Management (despacho ubicado en USA)*, los cuales una vez que identificaron las necesidades de Dell (matriz), iniciaron el proceso de implementación de instrumentos psicométricos, Assesment Center, Dinámicas vivenciales, pruebas técnicas de desempeño, entre otras herramientas, el despacho tomó una muestra representativa de aquellos empleados que mostraban desarrollo profesional y resultados sobresalientes, el personal evaluado fue seleccionado de diversas áreas y posiciones diferentes.

Una vez con los resultados obtenidos y el trabajo conjunto con áreas de Recursos Humanos y ejecutivos de áreas, esta firma consultora concluyó su investigación definiendo una serie de competencias que visualizó en los empleados de Dell y a partir de las cuales, establecieron *las 5 competencias básicas, las de 9 liderazgo y las 68 diversas* de las cuales ya se ha hablado. Estas competencias han sido revisadas constantemente y de los

Resultados obtenidos surgieron las siguientes listas de competencias. Actualmente son las que Dell en todo el mundo debe utilizar para evaluar a cualquier candidato que desee incorporarse a la empresa, independientemente del área para la cual se postula o el nivel que ocupará dentro de la organización.

Dichas competencias se han dado a conocer en el ámbito mundial y en todas las subsidiarias se tiene que evaluar y seleccionar al personal sobre la base de estos listados, incluyendo obviamente México.

Una vez que se contó con la identificación de las listas de competencias mencionadas anteriormente (información recopilada en la matriz), se tradujo el material ya que se encontraba en inglés, por lo que en esta etapa se realizó la traducción de los conceptos de competencias y se tradujeron también los formatos de evaluación de competencias. A continuación se describirán dichos listados:

3.3.1 Competencias Básicas; (Requerimientos mínimos)

Estas competencias básicas corresponden a una lista de cinco competencias que han sido identificadas como aquellas habilidades y atributos que los individuos deben de tener en el momento de incorporarse a Dell, es decir son las habilidades con las que el candidato debe de contar. Estos son los "requerimientos mínimos" que cualquier candidato debe de tener:

1. Capacidad Intelectual:

Es brillante e inteligente, maneja confortablemente conceptos de complejidad importante, son descritos como hábiles intelectualmente, capaces y ágiles.

2. Confianza y Ética:

Es confiable y es percibido como una persona directa, como un individuo confiable, pueden presentar veracidad ante diversas situaciones, se percibe como una persona que se conduce de forma apropiada, mantiene confidencialidad, admite errores, es una persona que independientemente de sus logros se encuentra centrada.

3. Enfoque hacia Negocios:

Conoce cómo funcionan los negocios, tiene conocimientos de políticas actuales y posibles cambios de las mismas, de tendencias de mercado e información en donde se ejecuta su negocio y organización, conoce la competencia, es precavido en cómo las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

4. Habilidades Técnicas-Funcionales:

Tiene el conocimiento técnico y funcional, así como las habilidades para realizar su trabajo en niveles elevados de desempeño.

5. Habilidades de Liderazgo:

Es la persona que toma vías alternativas y poco típicas si es necesario, gusta por el reto, no teme terminar algo y moverse para seguir adelante, en momentos de crisis y presión se estructura con facilidad, encara la adversidad y se energiza a través del talento.

3.3.2 Competencias de Liderazgo,

Mientras que es importante seleccionar a los candidatos en base a su capacidad intelectual, integridad, etc. Una vez que ellos ya fueron contratados, estas competencias permiten alinear al grupo staff y con estas nueve competencias se puede identificar de una mejor manera a los individuos que serán exitosos en la compañía. Es decir, estas competencias son indicadores de liderazgo y predicen el éxito en la organización.

1. Manejo de la Ambigüedad:

Puede lidiar efectivamente con el cambio, puede decidir y actuar sin tener un panorama completo, no se enfada cuando las cosas se encuentran en el aire, (cuando están poco claras), no tiene que terminar las cosas antes de moverse hacia algún otro lado, puede lidiar efectivamente con el riesgo y la incertidumbre.

2. Construcción de equipos de trabajo:

Integra a la gente en equipos de trabajo cuando es necesario, crea una fuerte moral y espíritu en su trabajo, comparte el triunfo y el éxito, se encuentra abierto al diálogo, permite a la gente terminar y ser responsable de su trabajo, define el éxito en términos del equipo entero, crea un sentimiento de pertenencia en el equipo.

3. Desarrolla reportes directos:

Provee de retos a su gente, mantiene frecuentemente discusiones, es precavido de preservar los éxitos profesionales en cada uno de las personas que le reportan, construye planes de desarrollo y los ejecuta constantemente, desarrolla a la gente.

4. Aprendiendo sobre la marcha:

Aprende rápidamente cuando encara nuevos problemas, aprende de forma versátil, abierto al cambio, analiza dualmente éxitos y fracasos como claves para mejorar, experimenta y trata a través de cualquier vía de encontrar soluciones, disfruta de los retos de tareas poco familiares, puede proveer de cierta estructura en aquellas situaciones en las cuales no existe tal.

5. Agilidad Organizacional:

Conoce el funcionamiento de las empresas, conoce cómo pueden realizarse las cosas a través de canales formales e informales, entiende los orígenes y las razones detrás de políticas, prácticas y procedimientos de las compañías, entiende la cultura en las organizaciones.

6. Resolución de problemas:

Utiliza la lógica y métodos para resolver problemas de alta dificultad brindando soluciones efectivas, utiliza recursos efectivos para encontrar respuestas, realiza análisis celerosos y honestos, no se detiene con las primeras respuestas ante algo, siempre se esfuerza en búsqueda de mayor información.

7. Asignación de Prioridades:

Utiliza su tiempo y el de los demás en lo que es importante, puede identificar rápidamente lo que servirá como puntos para lograr los objetivos, crea enfoque en su actividad.

8. Orientado a resultados:

Puede obtener éxito y logros constantemente, se motiva y motiva a los demás para el logro de resultados, consistentemente es la persona considerada como de más alto desempeño.

9. Enfoque al cliente:

Se encuentra dedicado a lograr las expectativas y requerimientos de clientes internos e externos, utiliza la información de primera instancia para mejorar la calidad de productos y servicios.

3.3.3 Competencias generales;

Son 68 competencias generales que aplican dependiendo de cada uno de los perfiles y son utilizadas de acuerdo a la necesidad de explorar alguna área en específico del candidato. Dado que este listado es tan amplio se mencionarán solamente algunas de las competencias que aplican en mayor frecuencia en Dell:

1. Creatividad:

Se caracteriza como alguien que puede aportar nuevas ideas y únicas, puede fácilmente hacer conexiones entre nociones previamente desconocidas, tendencia a ser percibido como alguien original y novedoso.

2. Relaciones con jefes:

Responde y se relaciona de forma efectiva con jefes; trabajaría muy arduamente por buen jefe, se encuentra abierto a aprender de jefes quienes son buenos coaches, gusta aprender de quienes han estado en ese mismo puesto, se describe como alguien a quien se le puede desarrollar dentro de la organización de manera muy fácil.

3. Paciencia:

Es tolerante con la gente y con los procesos y revisa y corrobora información antes de actuar, trata de entender a la gente y los datos antes de hacer juicios y tomar decisiones, sigue los procedimientos establecidos.

4. Motivación:

Esta competencia evalúa el grado en el cual el empleado siente satisfacción por el ambiente que le rodea en la organización, sus responsabilidades y la forma de operar en la compañía así como su modo de vida y el entorno que le rodea.

5. Ambición de Carrera:

Sabe lo que desea de su carrera profesional y busca desarrollo continuo.

6. Calidad en la toma de decisiones:

Realiza decisiones adecuadas (sin considerar cuanto tiempo invierta), basa sus análisis en experiencia y capacidad analítica.

Estos formatos incluyen el nombre de la competencia, una definición específica del concepto y para su calificación encontramos una escala tipo Lickert, en donde básicamente se establecen tres rangos diferentes, como se presentan a continuación.

Como se observa (Ver figura No. 6) , el formato de evaluación de la competencia es muy sencillo, ya que cuenta con la descripción de la competencia y básicamente hay tres apartados y opciones a seleccionar :

	Calificación
A) MD: Si la competencia se encuentra MUY DESARROLLADA	1
B) D: Si la competencia se encuentra DESARROLLADA	2
C) N.S.P: Si la competencia NO SE PRESENTA	3

El evaluador sólo tendrá que marcar en cada competencia cualquiera de estas tres opciones (es decir la opción que resulte pertinente para el caso del candidato indicado).

Figura No.6

Formato de Evaluación de Competencias

COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN

1) Aprender sobre la marcha:

Se describe como alguien que aprende rápido a encarar los problemas a los que se enfrenta, abierto al cambio, analiza sucesos e intenta lo que sea necesario para encontrar soluciones viables, disfruta de desarrollar tareas que no le sean familiares y encuentra rápidamente estructura de situaciones que no la tienen.

CALIFICACIÓN: _____

2) Manejo de ambigüedad:

Puede lidiar efectivamente con el cambio, puede decidir y actuar sin tener un panorama completo, no se enfada cuando las cosas se encuentran en el aire, (cuando están poco claras), no tiene que terminar las cosas antes de moverse hacia algún otro lado, puede lidiar efectivamente con el riesgo y la incertidumbre.

CALIFICACIÓN: _____

3) Habilidades técnicas:

Tiene el conocimiento técnico y funcional, así como las habilidades para realizar su trabajo en niveles elevados de desempeño.

CALIFICACIÓN: _____

4) Enfoque hacia el cliente:

Se encuentra dedicado a lograr las expectativas y requerimientos de clientes internos y externos, utiliza la información de primera instancia para mejorar la calidad de productos y servicios

CALIFICACIÓN: _____

PARÁMETRO		CALIFICACIONES
MUY DESARROLLADA	M.D.	1
DESARROLLADA	D	2
NO SE PRESENTA	NSP	3

3.4 Entrenamiento a Gerentes

CUARTA ETAPA

Una vez integrado el material y con toda la información con la cual se contaba en ese momento, se elaboró un Manual de Entrevistas a través de Competencias para Dell México, cuyo resultado surgió del trabajo de investigación, traducción y adaptación de material e información.

Se procedió a entrenar a todos los gerentes y miembros directivos que participaron en las entrevistas por competencias. En este entrenamiento se estableció el proceso específico de entrevistas y a través de un diagrama de flujo se dio a conocer como se procedería en la implementación del proceso.

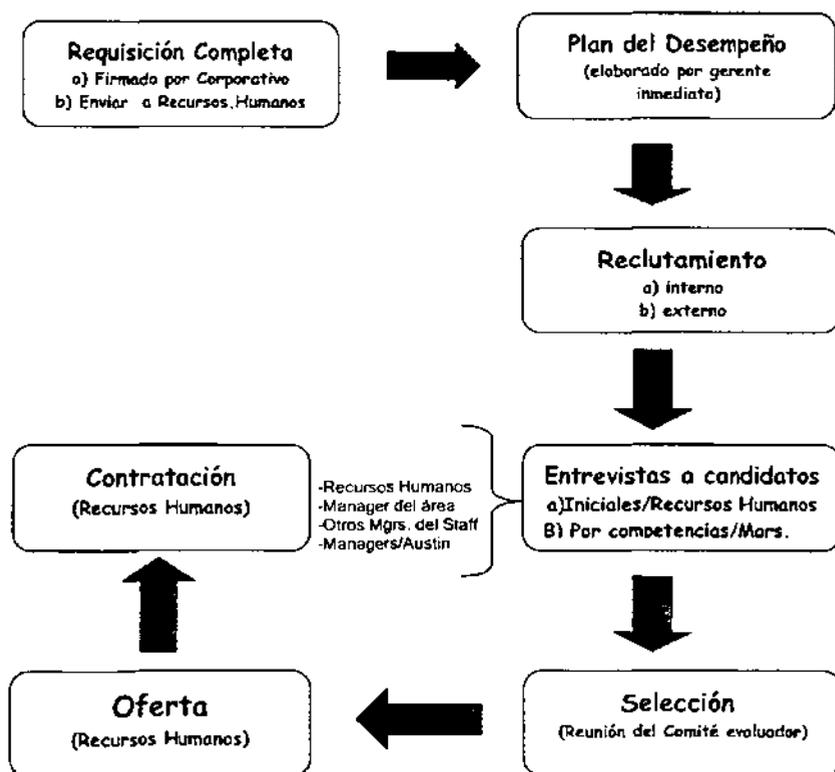
Se elaboró un procedimiento que cumpliera con los requerimientos específicos de la compañía y además que se adecuara a sus políticas y cultura organizacional.

En la compañía dado el tipo de políticas que se tienen establecidas a nivel mundial, resulta imposible aplicar exámenes psicométricos o médicos, dado que se tiene establecido en todas las subsidiarias del mundo los programas de diversidad, en los cuales no importa raza, el color, el estado civil, la nacionalidad, la edad, el sexo, la preferencia sexual, la discapacidad, la religión o cualquier otra condición que pueda discriminar en algún medida cualquier individuo que desee aplicar para cualquier posición en la compañía.

Por ello, se propuso y aplicó un proceso de Reclutamiento claro y sencillo, se limitó quién estaría implicado en cada etapa y cuáles serían sus responsabilidades. A continuación se revisará el diagrama en el cual se observa el proceso completo de entrevistas a través de Competencias que se estableció en Dell (Ver figura No 7).

Figura No.7

Diagrama del Proceso de Entrevistas a través de Competencias diseñado para Dell



Este procedimiento de Reclutamiento a través de Competencias se explicó y describió a detalle al grupo Staff y se comentó a los gerentes cada una de las partes que lo integran y cómo funcionaría el proceso. Se habló de conceptos básicos de competencias de la importancia que se le debe de otorgar a este tipo de evaluaciones de personal. Se sensibilizó la importancia en la participación de cada gerente y de manera puntual se habló de cada una de las partes que componen este proceso, a continuación describe a detalle cada una de las partes que componen el proceso:

Requisición Completa; una vez que se tiene una posición vacante ó Requisición autorizada por el gerente inmediato y con las firmas pertinentes, Recursos Humanos identifica el perfil, analiza y estudia cada una de sus características, añadiendo datos de relevancia con los gerentes inmediatos, verificando la página de descripciones de puesto y obteniendo la mayor parte de la información necesaria.

Plan de Desempeño; el gerente una vez que tiene la requisición completa tiene que diseñar el plan de desempeño que tendrá la posición que requiere, objetivos y actividades a cubrir a corto y a largo plazo así como el plan de capacitación que se tiene establecido para dicha posición, con estos documentos el reclutador podrá tener una idea muy amplia de las actividades que desarrollará la persona así como el plan que se tiene establecido para la posición, con ello se podrá iniciar el Reclutamiento formal.

Reclutamiento; se procede a buscar aquellos candidatos que se han desarrollado de manera exitosa, que cubran con las características básicas para ser candidatos viables en la compañía:

- Contar con estudios universitarios concluidos

- Tener conocimientos de inglés, por lo menos de un 80%
- Experiencia (de acuerdo al nivel y posición que se busca)

Para realizar el Reclutamiento de candidatos, se utilizaron diversas fuentes, que serán descritas a continuación;

- En Ferias de reclutamiento de diversas universidades (Tecnológico de Monterrey, Salle, Iberoamericana).
- Publicación de las vacantes en Bolsas de trabajo de Universidades en México y en el extranjero.
- Publicación de las vacantes en Bolsas de Trabajo a través de la web. (Laborum, OCC, etc).
- Publicación de las vacantes en revistas de negocios y/o tecnología. (PC Magazine, Expansión, PC World, Business Week, etc).
- Publicación de las vacantes internamente a través de la página de la empresa/intranet. (incluyendo los perfiles específicos de la posición).
- Recomendaciones y Referencias.
- Búsqueda Directa (en empresas del mismo giro, se localiza a aquellos empleados que han demostrado tener éxito en sus posiciones actuales.)

Usualmente este último es el método mayormente empleado en las búsquedas que realiza el encargado de reclutamiento ya que ha resultado ser el más eficaz y a través del cual se ha localizado al mejor personal. Una vez identificados los candidatos viables, se les invita a que asistan a una entrevista formal en las oficinas de la compañía.

Entrevistas a Candidatos; el psicólogo encargado del área de Reclutamiento realiza una entrevista global / profunda (que comprende aproximadamente una hora y en la cual se revisa historia laboral, académica, logros, etc. y se establecen las características de la empresa así como las actividades que comprende la posición y el tipo de desarrollo que se tiene estipulado para esa vacante en específico. Además se evalúan las cinco competencias específicas de Dell (mencionadas con anterioridad), para lo cual se utilizan los formatos de evaluación. Si el candidato cubre con las características deseables y las competencias específicas se encuentran presentes se transmite a una segunda entrevista con el gerente inmediato, si no cubre con estas características se agradece el interés y se cierra el proceso de entrevistas.

Una vez que se desea transmitir a un candidato con el gerente, se le asigna previamente currícula y competencias específicas (al menos tres, seleccionadas previamente sobre la base del perfil, a las necesidades específicas del puesto y a los perfiles identificados en corporativo) junto con formatos, para su entrevista con el postulante. (Por lo menos evalúan dos gerentes bajo las mismas condiciones).

Durante las entrevistas, los evaluadores tomaron anotaciones acerca de sus observaciones y al final de la reunión con el candidato tuvieron que evaluar de manera total las competencias que fueron asignadas en su caso.

Selección; es importante mencionar que el psicólogo tiene la obligación de filtrar a por lo menos tres candidatos viables o finalistas que cumplan con todos los requisitos estipulados, además se transmite a quienes han demostrado tener las mejores cualidades para la posición, con ello los gerentes tienen oportunidad de hacer una selección mucho más adecuada y además pueden hacer comparaciones entre ellos mismos, esta forma de

evaluar permite a los entrevistadores saber si el candidato cuenta o no con las competencias propias de la posición y del perfil a evaluar.

Una vez concluidas todas las entrevistas para cada caso, el encargado de reclutamiento se encarga de convocar a una reunión para obtener resultados completos de las evaluaciones de cada uno de los miembros evaluadores. Se reúnen todos los evaluadores que participaron en las entrevistas y tienen que presentar los resultados de las competencias, con lo que se obtienen *las calificaciones en competencias* y finalmente se selecciona a aquél candidato que haya tenido las competencias evaluadas más desarrolladas, es decir mayores calificaciones # 1, y con la retroalimentación de cada uno de los evaluadores y con los comentarios que tengan respecto al postulante, se toma una decisión conjunta que puede ser aceptar al candidato (momento en el cual se puede proceder a entregar una Oferta económica de trabajo) y si este acepta se procede a realizar Contratación.

En el caso contrario, si se encontró que no tiene bien desarrolladas las competencias evaluadas (o que posee en mayor grado números #3) quiere decir que el candidato no cumple con las competencias necesarias para el puesto y definitivamente es descartado del proceso de selección.

Cuando se encuentran varias calificaciones #2 o cuando se encuentra que hay calificaciones diversas, es decir calificaciones #2 y #3 así como algunas calificaciones #1, se debe pensar que el candidato no cumple con las competencias deseadas para el perfil y en este caso, o quizá si se tiene duda si realmente el candidato tiene las competencias indispensables para la vacante, se sugirió en estos casos que las competencias que fueron evaluadas con más calificaciones #2 ó #3 sean evaluadas por otros gerentes para que una

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

z con la retroalimentación y calificaciones que se obtengan de ellos, será más fácil tener
aro si el candidato posee o no las competencias específicas, con lo cual se podrá tomar
cisión y contratar al empleado o definitivamente rechazarlo (agradeciendo su participación
interés en la empresa) o en caso contrario, si aún se tiene alguna duda del candidato, se
comienda una siguiente entrevista con algún otro Gerente o Director de la empresa.

Es decir la reunión de cierre se finaliza tomando una decisión de cómo se procederá
en el postulante existiendo tres posibilidades diferentes:

1. Se rechaza al candidato, por no haber cubierto las competencias básicas esperadas para el puesto específico.
2. Se sugiere una segunda ronda de entrevistas con subgerentes o algún otro evaluador para corroborar la información que ya se tiene.
3. Se decide contratar al candidato, ya que posee los lineamientos que se estipulan en el perfil y la posición a cubrir.

3.4.1 Perfiles Tipo

Una vez que se implemento el proceso y se llevaba de forma consistente con todos
s postulantes, se tradujo el material brindado por el corporativo respecto a aquellos perfiles
ás comunes y recurrentes, a los cuales se denominó puestos Tipo. Se trabajo con las
competencias que el corporativo identificó como básicas en esas posiciones y de manera
formal se trabajo con los gerentes de cada una de las áreas implicadas para que
proporcionaran mayor información respecto a aquellas características básicas del perfil para
puesto. Son tres los perfiles que usualmente se tienen que reclutar en la compañía;

3.4.2 Ingeniero Consultor de Pre-venta (Se evalúa a través de 17 competencias)

1) *Orientado a resultados:*

Puede obtener éxito y logros constantemente, se motiva y motiva a los demás para el logro de resultados, consistentemente es la persona considerada como de más alto desempeño.

2) *Organización:*

Puede manejar efectivamente sus recursos (gente, presupuestos, materiales, etc.) para el logro de sus objetivos; puede conjuntar múltiples actividades en una sola actuación para llegar a sus metas; utiliza sus recursos e información de una manera útil.

3) *Capacidad de escucha:*

Capacidad activa y asertiva de escucha; tiene la paciencia para escuchar a la gente; dispuesto a escuchar los puntos de vista de otros, aún y cuando el / ella estén en desacuerdo.

4) *Negociación:*

Capaz de negociar hábilmente a través de diversas situaciones con grupos externos e internos; puede acordar diferencias eficientemente; puede ganar consenso sin dañar las relaciones, puede ser directo, determinante así como diplomático; genera confianza y seguridad en las otras partes; tiene buen sentido del tiempo.

5) *Aprendiendo sobre la marcha:*

Aprende rápidamente cuando encara nuevos problemas, aprende de forma versátil, abierto al cambio, analiza dualmente éxitos y fracasos como claves para mejorar, experimenta y trata a través de cualquier vía de encontrar soluciones, disfruta de los retos de tareas poco familiares, puede proveer de cierta estructura en aquellas situaciones en las cuales no existe tal.

6) *Perseverancia:*

Persigue con energía y dirección sus objetivos, así mismo tiene la necesidad de concluir cada uno de sus objetivos.

7) *Manejo de conflictos:*

Al enfrentar conflictos los visualiza como oportunidades; resuelve situaciones rápidamente, eficiente al enfocarse en su capacidad de escucha, puede presionar hasta establecer acuerdos y establecer equidad en las disputas, encontrando áreas de afinidad y cooperación de ambas partes, sin complicaciones.

8) *Orientado a resultados:*

Puede obtener éxito y logros constantemente, se motiva y motiva a los demás para el logro de resultados, consistentemente es la persona considerada como de más alto desempeño.

9) *Habilidades técnicas-funcionales:*

Tiene el conocimiento técnico y funcional, así como las habilidades para realizar su trabajo en niveles elevados de desempeño.

10) Enfoque hacia Negocios:

Conoce cómo funcionan los negocios, tiene conocimientos de políticas actuales y posibles cambios de las mismas, de tendencias de mercado e información en donde se afecta su negocio y organización, conoce la competencia, es precavido en cómo las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

11) Habilidades de presentación:

Capacidad para realizar presentaciones formales de manera eficiente, ya sea de uno a uno, con grupos pequeños o grandes, con niveles directivos, gerentes, maneja de forma natural hechos, datos, tópicos de controversiales, sabe mantener la atención de la audiencia durante la presentación, puede utilizar diversos tipos de estrategia cuando alguna de ellas no está funcionando.

12) Eficiencia en toma de decisiones:

Capacidad para tomar decisiones en el tiempo adecuado, algunas veces aún con la información incompleta y con presión de tiempos de respuesta cortos, habilidad para tomar decisiones de forma rápida y eficaz.

13) Capacidad Intelectual:

Es brillante e inteligente, maneja confortablemente conceptos de complejidad importante, son descritos como hábiles intelectualmente, capaces y ágiles.

14) Confianza y Ética:

Es confiable y es percibido como una persona directa, como un individuo confiable, puede presentar veracidad antes diversas situaciones, se percibe como una persona que se

Conduce de forma apropiada, mantiene confidencialidad, admite errores, es una persona que independientemente de sus logros se encuentra centrada.

15) Resolución de Problemas:

Puede obtener éxito y logros constantemente, se motiva y motiva a los demás para el logro de resultados, consistentemente es la persona considerada como de más alto desempeño.

16) Jerarquización:

Ocupa su tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante, relega las cosas de poca importancia, tiene una gran capacidad del sentido de urgencia, crea foco de acción y toma las estrategias más rápidas y eficientes para conseguir sus metas.

17) Resolución de Problemas:

Utiliza la lógica y métodos para resolver problemas de alta dificultad brindando soluciones efectivas, utiliza recursos efectivos para encontrar respuestas, realiza análisis excelentes y honestos, no se detiene con las primeras respuestas ante algo, siempre se encuentra en búsqueda de mayor información.

3.4.3 Gerente de Cuenta

(Se evalúa a través de 14 competencias)

Algunas competencias son las mismas que se evalúan en diferentes puestos, por lo que para no repetir la información descriptiva de cada competencia que ya proporcionamos,

En este caso solamente mencionaremos la definición de aquellas competencias que no han sido definidas (remitirse al perfil de Ingeniero Consultor Preventa).

- 1) *Orientado a Resultados:*
- 2) *Organización:*
- 3) *Capacidad de escucha:*
- 4) *Negociación:*
- 5) *Aprendiendo sobre la marcha*
- 6) *Perseverancia:*
- 7) *Enfocado a resultados:*
- 8) *Enfoque hacia Negocios:*
- 9) *Habilidades de Presentación:*
- 10) *Eficiencia en toma de decisiones:*
- 11) *Habilidades Técnico-Funcionales:*
- 12) *Capacidad Intelectual:*
- 13) *Integridad y Confianza:*
- 14) *Manejo de Conflictos:*

3.4.4 Ejecutivo de Cuenta

(Se evalúa a través de 9 Competencias)

- 1) *Orientado a resultados:*
- 2) *Enfoque hacia el Cliente:*
- 3) *Aprendiendo sobre la marcha:*
- 4) *Capacidad de escucha:*
- 5) *Manejo de la Ambigüedad:*
- 6) *Jerarquización:*
- 7) *Negociación:*
- 8) *Estabilidad:*

Se mantiene ecuánime ante la presión, no se convierte en alguien defensivo o irritado, considera alguien maduro, es capaz de mantener la calma en tiempos difíciles, es capaz manejar el estrés, no pierde el equilibrio ante lo inesperado.

- 9) *Eficiencia en toma de decisiones:*

Capacidad para tomar decisiones en el tiempo adecuado, algunas veces aún con la información incompleta y con presión de tiempos de respuesta cortos, habilidad para tomar decisiones de forma rápida y eficaz

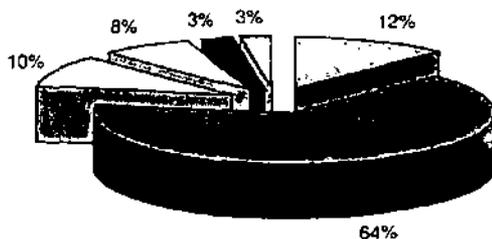
IV EVALUACION Y ANÁLISIS

Para la realización de este Reporte Laboral se trabajó con una muestra de 100 candidatos que fueron entrevistados durante 1999, de los cuales se seleccionaron a 40 empleados distribuidos de la siguiente forma:

PUESTO	AREA					
	Finanzas	Ventas	Soporte Técnico	Operaciones	Servicio	Sistemas
Analista Finanzas	2					
Analista Operaciones				3		
Analista de Servicio					1	
Analista Soporte			4			
Gerente de Cuenta-Ventas		4				
Gerente Ventas		2				
Gerente Finanzas	1					
Gerente de Pre-venta		2				
Ejecutivo de Ventas		18				
Ejecutivo de Finanzas	2					
Coordinadora Sisl.						1
SUB TOTAL	5	26	4	3	1	1
TOTAL	40					

DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS CONTRATADOS POR AREA

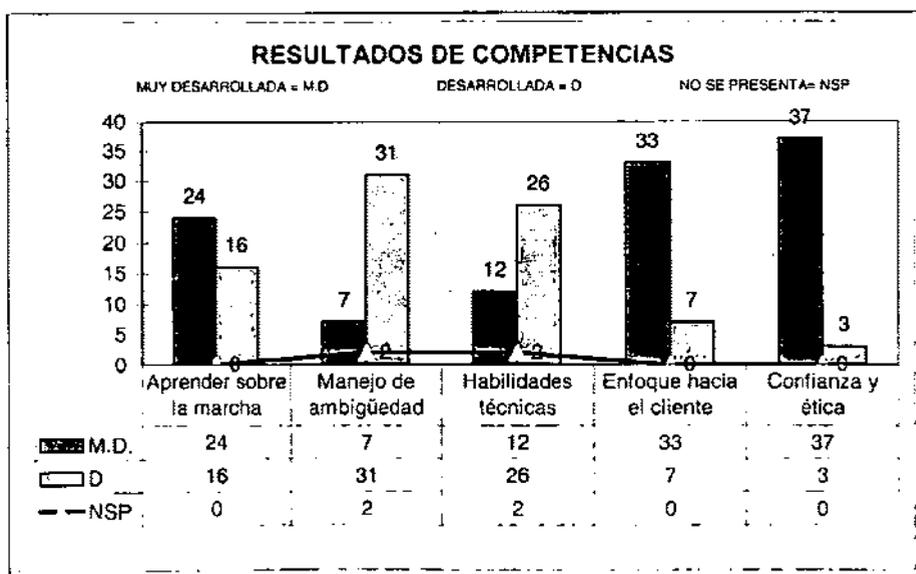
Finanzas
 Ventas
 Soporte Técnico
 Operaciones
 Servicio
 Sistemas



Por otro lado, la información con la cual se cuenta para realizar la evaluación a través de las competencias posee una metodología propia, que consta básicamente de las calificaciones obtenidas durante las entrevistas con cada uno de los evaluadores. El instrumento consiste en una escala Tipo Likert con tres medidas predicativas.

- 1) Si la competencia se encuentra muy bien desarrollada,
- 2) Si la competencia se encuentra desarrollada,
- 3) Si la competencia no se presenta.

Anexo se presenta una gráfica con los resultados obtenidos de las competencias evaluadas en los 40 empleados seleccionados:



Como se puede observar algunas de las competencias más desarrolladas que se encuentran en los candidatos son confianza y ética, enfoque hacia el cliente y aprender

re la marcha y de aquellas competencias desarrolladas son manejo de la ambigüedad, habilidades técnicas y aprender sobre la marcha.

Así mismo, una vez contratado el personal y ya que forma parte de la compañía, la empresa establece a cada uno de ellos objetivos específicos cualitativos y cuantitativos a cumplir anualmente, dichos objetivos tienen la finalidad de que el empleado cubra razonablemente ciertas metas para el área y la posición que está ocupando además de medir el desempeño del empleado en la compañía y hacer con ello un seguimiento de su desarrollo profesional. Dicha evaluación, es revisada cada trimestre por los gerentes inmediatos y el área de Recursos Humanos establece una fecha previa para sostener una charla con el empleado acerca de sus avances y en qué áreas tiene que enfocarse más, y desarrollar ciertas habilidades, por otro lado con estas evaluaciones se brinda igualdad y objetividad en las evaluaciones de cada uno de los empleados y los gerentes tienden a ser más objetivos en sus evaluaciones. Se asigna una calificación anual, que representa básicamente el desempeño que ha mostrado el empleado y sobre la base de esta calificación asignada anualmente, se proporcionan aumentos salariales, promociones, así como liquidaciones.

En específico los empleados que son ejecutivos de ventas tienen objetivos de cuotas de ventas que tienen que lograr, dichas cuotas son establecidas en Millones de dólares y se cuenta con métricas específicas de desempeño para cada uno de los empleados, sin embargo estos datos serán omitidos en este reporte ya que no son de gran relevancia para el caso.

Para medir dichos objetivos, se cuenta con una escala de calificación corporativa y los criterios que se utilizan para evaluar dicho desempeño, están estandarizados y se emplean en el ámbito mundial con todos los puestos de la compañía.

Es determinante proporcionar información del Desempeño de los 40 empleados que fueron seleccionados y contratados a través de entrevistas por competencias ya que con ello también se puede verificar que el desempeño que han mostrado ha sido muy elevado y se puede corroborar la importancia de las entrevistas por competencias.

A continuación se muestran los criterios de evaluación de los Planes de Desempeño y las calificaciones que representan cada uno:

1	2	3	4	5
Excede los objetivos planeados y las expectativas de su desempeño. Demuestra iniciativa y un grado elevado de expertiz en sus funciones.	Logra los objetivos planeados y excede por mucho las expectativas que se establecen. Demuestra expertiz en todas sus funciones.	Logra las metas planeadas y logra un desempeño adecuado. Demuestra eficiencia en todas las funciones que el puesto requiere	No llega a cumplir con los objetivos planeados, ni con las expectativas de su desempeño. Se requiere mejorar su desempeño necesariamente.	No logró realizar sus objetivos planeados, ni las expectativas esperadas en su desempeño. Se requiere un cambio inmediato, para poder retener al empleado
Calificación Global: _____				

4.1

Resultados de Evaluación de Desempeño

ÁREA	PUESTO	DESEMPEÑO
Finanzas	Analista	3
Ventas	Gerente de Cuenta	2
Ventas	Gerente	2
Soporte Técnico	Analista	3
Finanzas	Ejecutivo Finanzas	3
Operaciones	Analista	3
Contabilidad	Gerente	3
Ventas	Gerente	2
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Contabilidad	Analista	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	2
Soporte Técnico	Analista	2
Ventas	Gerente de Cuenta	3
Soporte Técnico	Analista	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Gerente de Preventa	2
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Contabilidad	Ejecutivo Finanzas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Servicio	Analista	3
Sistemas	Coordinadora	2
Ventas	Gerente de preventa	2
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	2
Ventas	Ejecutivo de Ventas	4
Ventas	Gerente de Cuenta	2
Operaciones	Analista	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	4
Ventas	Ejecutivo de Ventas	2
Soporte Técnico	Analista	3
Ventas	Ejecutivo de Ventas	3
Operaciones	Analista	3
Ventas	Gerente de Cuenta	2
	<i>TOTAL</i>	<i>110</i>
	<i>PROMEDIO</i>	<i>2.6</i>

V CONCLUSIÓN Y DISCUSIONES

Uno de los métodos más recientes para evaluar a personal es sin duda la Evaluación de Personal a través de Competencias, a nivel mundial los expertos a cargo de Recursos Humanos, han encontrado de gran utilidad en este tipo de procesos, ya que permite unificar criterios de medición, conduce a sistematizar las contrataciones, permite tener mayor objetividad y consistencia en la búsqueda de nuevos empleados, brinda solidez hacia la localización de personal con potencial elevado, y todo esto aunado a los planes de desarrollo del personal que se pueden generar a través de el proceso de competencias, resulta de gran importancia y brinda a las empresas estabilidad, calidad y liderazgo.

Además para aquellas organizaciones en donde el uso de exámenes psicométricos, pruebas predictivas o cualquier otro tipo de evaluación es prohibitivo o está contra de las políticas de la compañía, resulta ser un método efectivo.

Desafortunadamente pese a ello, son pocas las empresas que actualmente cuentan con este tipo de procesos bien establecidos en México, de hecho en la mayor parte de los casos en los que se cuenta con este tipo de métodos son en empresas multinacionales.

Se ha encontrado que el proceso de Competencias en Dell Computer resulta ser un método predictivo muy sólido para la adecuada selección y evaluación de personal. A partir de que se estableció el proceso Evaluación a través de Competencias, se ha disminuido en gran medida el índice de rotación de personal, contando actualmente con un .5% , el desempeño de los empleados contratados a través de este método ha sido significativamente más alto que aquellos empleados que fueron contratados solamente a través de entrevista, contando en estos momentos un promedio de 2.6 en cuanto a

calificación de desempeño, esto significa para la compañía que el empleado logra los objetivos planeados y excede por mucho las expectativas que se establecen, demostrando eficiencia y expertiz en las funciones que el puesto requiere.

Además resulta importante mencionar que las Competencias no sólo son útiles en la selección de personal sino que resultan determinantes para la elaboración de planes de carrera y evaluaciones de desempeño, que obviamente se fundamentan en una detección previa de necesidades. Por lo que la contribución que ha proporcionado este proceso a la compañía tiene un significado muy importante.

Por otro lado cabe señalar la importancia de este proyecto para el psicólogo, ya que conoció a detalle las características de la organización, el tipo de estrategias que busca para adaptarse a las necesidades del mercado, las core competencias a nivel corporativo y el tipo de conductas requeridas para la empresa. Se identificó además el tipo de conductas que pueden ser indicadores de ciertas competencias y ante todo se aprendió a explorar durante la entrevista las características que hacen único y diferente al individuo con el que se está interactuando.

Este Reporte Laboral también permitió a la psicóloga, tener una visión más amplia acerca de la evaluación del personal con posibilidad de hacer de ello una relación dinámica involucrando al candidato a la compañía, y además con posibilidad de interactuar a nivel staff con los gerentes de la organización y tomar decisiones de manera conjunta. Además se encontró que es mucho más enriquecedor si participan más de dos personas en las evaluaciones, la retroalimentación que se puede brindar es mas completa, y el proceso es por tanto mucho más eficaz.

Por otro lado se encontraron algunas limitaciones en el trabajo, considerando la más importante la evaluación cualitativa de las competencias, es decir a pesar de contar con una escala de calificación tipo lickert, la escala no es tan confiable dado que los rangos no describen exactamente cuáles conductas tendrían que estar en qué cuadrante. Otra limitación es que para implementar el proceso de evaluación a través de competencias en cualquier empresa, se deberá contar con políticas bien establecidas, definición análisis de puestos y en general una estructura organizacional bien definida, desafortunadamente en muchas empresas este tipo de condiciones no se presentan.

Para próximas investigaciones se sugiere contar con una muestra representativa más amplia, con mayor diversidad de puestos y brindar un seguimiento detallado de los empleados, con el fin de poder contar con mayor información que pudiera ser analizada y cuantificada de forma más amplia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M.(1999) Elija al mejor, como entrevistar por competencias España: Garnica.
2. Arias,F.(1999)Administración de Recursos Humanos. (5a.ed.) Mexico:Trillas.
3. Baez, M. (2000) Pendiente
4. Bernardin, J.(1993) Human Resource Managment Chicago: MCGraw-Hill.
5. Bounds,G(1999) Supervisión México:International Thomson.
6. Cascio, W. (1995) Managing Human Resources Chicago: MCGraw-Hill.
7. Chiavenato,I.(1994) Administración de Recursos Humanos Colombia (2ª.ed.) Colombia:McGraw-Hill.
8. De Ansorena, A.(1996) 15 pasos para la Selección de personal con éxito Barcelona: Piados.
9. Domingo, J(2001) Modelos de Gestión por Competencias España:Coga
10. Goodales, J.(1996) La entrevista (Técnicas y aplicaciones para la empresa) España: Psicología Pirámide.
11. Guzmán, J. (2000, Febrero) La educación basada en competencias, un enfoque educativo, (disponible en la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, Saturnino Hernán 135)
12. Grados,J.(1988) Inducción, reclutamiento y selección México: Manual Moderno.
13. Grados,J.(1990) Calificación de Méritos: evaluación de la conducta laboral México:Trillas
14. Grados,J.(1997) Calificación de méritos; evaluación de competencias laborales México:Trillas
15. Grados,J(1999) Capacitación y desarrollo de personal México:Trillas

16. Hellriegel; D,Slocum;J,Woodman;R(1998) Comportamiento Organizacional (8ª.ed.) México: Soluciones Empresariales.
17. Jiménez,A (2001) Las Competencias y El Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento. España: Nueva Era.
18. Ordóñez-Ordóñez,M.(2000) Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos España: Gestión 2000.
19. Richino,S. (2001) Selección de Personal España: Piados
20. Slocum, J. (1998) Interviewing by Competencies New York: : McGraw-Hill.
21. Storey,J. (1995) Human Resource Management: A critical text London: Routledge
22. www.gestiondelconocimiento.com
23. www.conocimientoydireccion.com
24. www.clusterconocimiento.com
25. www.mercado.com
26. www.meta4.com
27. www.interviewedge.com
28. www.dell.com