



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS COMO
HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN”**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:
**TORRES GALVÁN LIZET
VARGAS TRISTÁN VERÓNICA**

DIRECTOR: MTRO. LUICIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ



MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mis padres:

Sabiendo que no hay forma de agradecer toda una vida llena de sacrificios, esfuerzos; pero sobre todo amor, quiero que sepan que el objetivo logrado también es suyo y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su gran apoyo. Los admiro.

A mis hermanos:

Les agradezco infinitamente la amistad, los consejos que me han brindado y sobre todo por enseñarme a ver la vida con un toque de alegría. Los respeto.

A mi esposo:

El gran amor que me brindas es el estímulo más grande para luchar por los objetivos que tenemos en común. Gracias por tu apoyo y por la paciencia brindada en este proceso. Te amo.

A todos mis amigos:

Siempre les estaré agradecida por todo el apoyo, consejos y por aquellas palabras de aliento que a lo largo del camino me han brindado. Los quiero.

Liz

A mi mejor ejemplo:

Mamá y Papá, gracias por todas sus noches de desvelo y esfuerzo que siempre me han dedicado.
Este trabajo también es de ustedes.

A mi hermano:

Edgar, te quiero.

A mi mejor amiga, consejera y hermana:

Ericka, gracias por tu incondicional apoyo.

A quien llena mi vida de amor, ilusiones y alegría:

Daniel, gracias por dejarme aprender de ti y por emprender esta nueva vida juntos.

Con cariño,
Vero

ÍNDICE

RESUMEN	Pág. 1
INTRODUCCIÓN	2
1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS UTILIZADAS	3
1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. PROCESO DE SELECCIÓN	4
1.2.1 Conocimiento del puesto	6
1.2.2 Perfil de puesto (condiciones generales, dato duro)	7
1.3. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	8
1.3.1 Presolicitud	8
1.3.2 Solicitud de Empleo	8
1.3.3 Currículo	9
1.3.4 Entrevista Inicial	10
1.3.5 Cartas de Recomendación y/o Referencias Comerciales	10
1.3.6 Estudio Socioeconómico (Encuesta Socioeconómica)	12
1.3.7 Pruebas Psicológicas	13
1.3.8 Evaluación Técnica	16
1.3.9 Examen Médico	16
2. LA ENTREVISTA	18
2.1. INTRODUCCIÓN	18
2.2. ANTECEDENTES	18
2.3. DEFINICIONES	19
2.3.1. Entrevista de Selección	22
2.3.2. Entrevista de Evaluación	22
2.3.3. Entrevista de Investigación	23
2.4. ETAPAS DE LA ENTREVISTA	23
2.4.1. Apertura	23
2.4.2. Rapport	23
2.4.3. Desarrollo	24
2.4.4. Cima (Clímax)	24
2.4.5. Cierre	24
2.5. TIPOS DE ENTREVISTA	25
2.5.1. Entrevista Directa	25
2.5.2. Entrevista Indirecta	25
2.5.3. Entrevista Mixta	25
2.6. TIPOS DE PREGUNTAS	26
2.6.1. Preguntas cerradas	26

2.6.2. Preguntas Abiertas	26
2.6.3. Preguntas de Sondeo	27
2.6.4. Preguntas Hipotéticas	27
2.6.5. Preguntas Proyectivas	28
2.6.6. Preguntas Confrontadoras	28
2.6.7. Preguntas Sugerentes	28
2.6.8. Preguntas de Aclaración	29
2.7. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	29
2.8. ERRORES MÁS COMUNES DURANTE LA ENTREVISTA	33
3. MODELO DE COMPETENCIAS	36
3.1. INTRODUCCIÓN	36
3.2. ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	36
3.3. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?	48
3.4. LAS COMPETENCIAS Y SUS ENFOQUES	54
3.5. METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	56
3.5.1. Componentes de las Competencias	56
3.5.2. ¿Para qué sirven las Competencias Laborales?	58
3.5.3. Clasificación de Competencias	59
3.5.4. Dimensiones de las Competencias Laborales	63
3.6. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	63
3.6.1. Metodología para implementar el Modelo de Gestión por Competencias	66
3.6.2. Fuentes de Información	67
3.6.2.1. Documentos	68
3.6.2.2. Plan Estratégico de la Empresa	73
3.6.2.3. Entrevista con el equipo de ejecutivos de la Empresa	74
3.7. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN	77
4. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	82
4.1. INTRODUCCIÓN	82
4.2. PANORAMA GENERAL DE SELECCIÓN EFICAZ	83

4.3. TÉCNICA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	84
4.3.1. En busca del Comportamiento	84
4.3.2. Entrevistas de Comportamientos	86
4.3.3. Técnicas de Entrevista por Competencias	87
4.4. DATOS Y STAR'S	87
4.4.1. Los elementos de una STAR	87
4.4.2. STAR's Falsas y Parciales	91
4.5. GUÍA DE LA ENTREVISTA	97
4.6. PLANEACIÓN DE LA ENTREVISTA	102
4.7. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	103
4.8. DESVENTAJAS Y VENTAJAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	104
4.8.1. Desventajas	104
4.8.2. Ventajas	104
5. MÉTODO	107
5.1. JUSTIFICACIÓN	107
5.2. OBJETIVOS	108
5.2.1. Objetivo General	108
5.2.2. Objetivos Específicos	108
5.3. SUJETOS	109
5.4. MATERIAL	109
5.5. PROCEDIMIENTO	109
5.5.1. Fase 1: Levantamiento de información	109
5.5.2. Fase 2: Agrupación de conductas	109
5.5.3. Fase 3: Generación de familias	112
5.5.4. Fase 4: Perfiles por competencias	112
5.6. PROPUESTA	114
5.6.1. Guías de entrevista	
5.6.2. Guía de evaluación para entrevistas por competencias	117
5.6.3. Promociones y movimientos internos	117
5.6.4. Capacitación de la entrevista de selección por competencias a ejecutivos	117
5.7. CONCLUSIONES	118

GRÁFICOS

1. DIAGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	5
2. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	29
3. ¿CÓMO COMPITEN LAS ENTREVISTAS?	40
4. EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	41
5. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL MODELO DE COMPETENCIAS	67
6. ENTREVISTA A NIVEL CORPORATIVO	75
7. ENTREVISTA A NIVEL EJECUTIVO	76
8. NOTAS INEQUÍVOCAS EN EL ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN	77
9. REDACCIÓN, INDICADORES DE COMPORTAMIENTOS	79
10. IDENTIFICACIÓN DE STAR'S	97

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

1. REQUISICIÓN DE PERSONAL
2. SOLICITUD DE EMPLEO
3. ENCUESTA SOCIOECONÓMICA
4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

RESUMEN

El presente trabajo, a través de la investigación documental, da cuenta de las diversas técnicas de selección de personal, mostrando en cada una de éstas su objetivo y aplicación, resaltando la técnica de la *entrevista*, describiendo su origen, etapas, tipos y objetivos de aplicación que de ella existen, todo esto, hasta llegar a la técnica que nos interesa: *la entrevista por competencias*, describiendo de ésta la forma de aplicación, reglas factibilidad y justificación de la técnica para la selección de personal, resaltando que para poder seleccionar personal a través de esta herramienta es importante el desarrollo de un modelo de competencias que también se describe desde como integrarlo de acuerdo a las necesidades específicas del grupo u organización para la que se vaya a aplicar el reclutamiento, incluyendo un diccionario de competencias y comportamientos y un caso de aplicación como consulta que servirá de apoyo para generar un modelo propio.

El propósito del trabajo es servir de guía y fuente de consulta para todos aquellos que en forma directa o indirecta, circunstancial o continua, se vinculen con el proceso de selección de personal y que utilicen la entrevista como una herramienta permitiendo que conozcan e identifiquen la técnica de entrevista por competencias como apoyo para una selección eficaz.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, tanto en estándares de calidad por producción y gestión se han visto en la necesidad de mejorar los procesos de selección de personal, este proceso se identifica como esencial y en todas las empresas se ha aplicado, no importa el giro o el tamaño de la organización, esto siempre con el objetivo de integrar al personal “adecuado” que cumpla con las demandas y necesidades de la empresa.

La selección es un proceso difícil que puede ser costoso, y a veces contraproducente. La llamada *selección negativa* es una realidad que existe y que hace, a veces, quedarse con los peores candidatos dejando marchar a los que pudieron ser excelentes colaboradores. (Blanco, 1978). Por lo tanto dentro del proceso de selección se requiere de técnicas confiables que permitan llevar a cabo evaluaciones acertadas y se reduzca este riesgo, es por ello que durante varias décadas las técnicas de selección han sido muy variadas de acuerdo a las necesidades de cada organización o empresa. Una de las técnicas más utilizadas y que podría decirse ha sido imprescindible en el proceso de selección, es la entrevista la cual tiene impacto en diferentes áreas y es aplicada por psicólogos, médicos, abogados, profesores, trabajadores sociales, etc., satisfaciendo a todos ellos en las necesidades específicas de su campo de acción.

Para las empresas ha sido importante estandarizar las evaluaciones que aplican, así como manejar sus procesos de Selección con técnicas que les permitan una mayor precisión y que la información proporcionada por los candidatos sea clara y objetiva, tal es el caso de la entrevista por competencias que se revisará en el presente trabajo. Previo a esto, es importante hacer una descripción sobre el enfoque de competencia laboral así como su significado y sus diversas definiciones que de este concepto se pueden manejar a fin de contar con los elementos necesarios que nos permitan el entendimiento del proceso para el desarrollo de un modelo por competencias, el cual será punto de partida para este tipo de entrevista.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS UTILIZADAS

1.1 INTRODUCCIÓN

Anteriormente las organizaciones estaban orientadas a contratar gente sin importar que no tuviera los conocimientos o habilidades para desarrollar las actividades o tareas respecto al puesto, era mucho más sencillo pensar en una capacitación y buscar el desarrollo de dichas habilidades en el empleado siempre y cuando el puesto lo demandara; sin embargo, “debido a la automatización de diversos procesos, en la mayoría de las organizaciones se da menos importancia a los períodos de aprendizaje y entrenamiento que a las aptitudes específicas para realizar tareas determinadas” (Acevedo y Alba, 1994). En este sentido, actualmente el objetivo de la organización es atraer y mantener gente con las mejores aptitudes, conocimiento y desarrollo que brinden beneficios a corto plazo considerando la capacitación técnica en un segundo plano.

A causa de las diferencias en la ejecución de las tareas dentro de las organizaciones, el proceso de la selección de personal se ha hecho muy importante en éstas, de tal forma que los encargados de reclutar y seleccionar personal, se han visto en la necesidad de identificar e implementar con mayor cuidado el proceso de selección que mejor se ajuste a los objetivos, misión y visión de las organizaciones, permitiendo identificar claramente los objetivos del puesto y actividades a realizar por el candidato, logrando así una estandarización de dicho proceso en el cual es posible utilizar variadas técnicas.

Debido a que la selección de personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva, es muy importante contemplar aspectos como lo son: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos (Grados, 2001).

En ese sentido, el proceso de selección de personal se mencionará de forma detallada en el presente capítulo, refiriendo a dicho proceso como la selección.

1.2 PROCESO DE SELECCIÓN

La importancia de una adecuada selección, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera precisa, y como ya se mencionó considerando elementos relacionados con la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Grados (2001) menciona que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, lo cual puede traducirse en saber escoger de entre todos los candidatos reclutados, a la persona idónea para el puesto vacante.

A continuación se presenta el diagrama que Grados (2001), propone para llevar a cabo un orden lógico para el proceso de selección; sin embargo, cabe mencionar que los encargados de este proceso, identificarán e implementarán el proceso de selección que mejor se ajuste a los objetivos, misión y visión de la organización.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

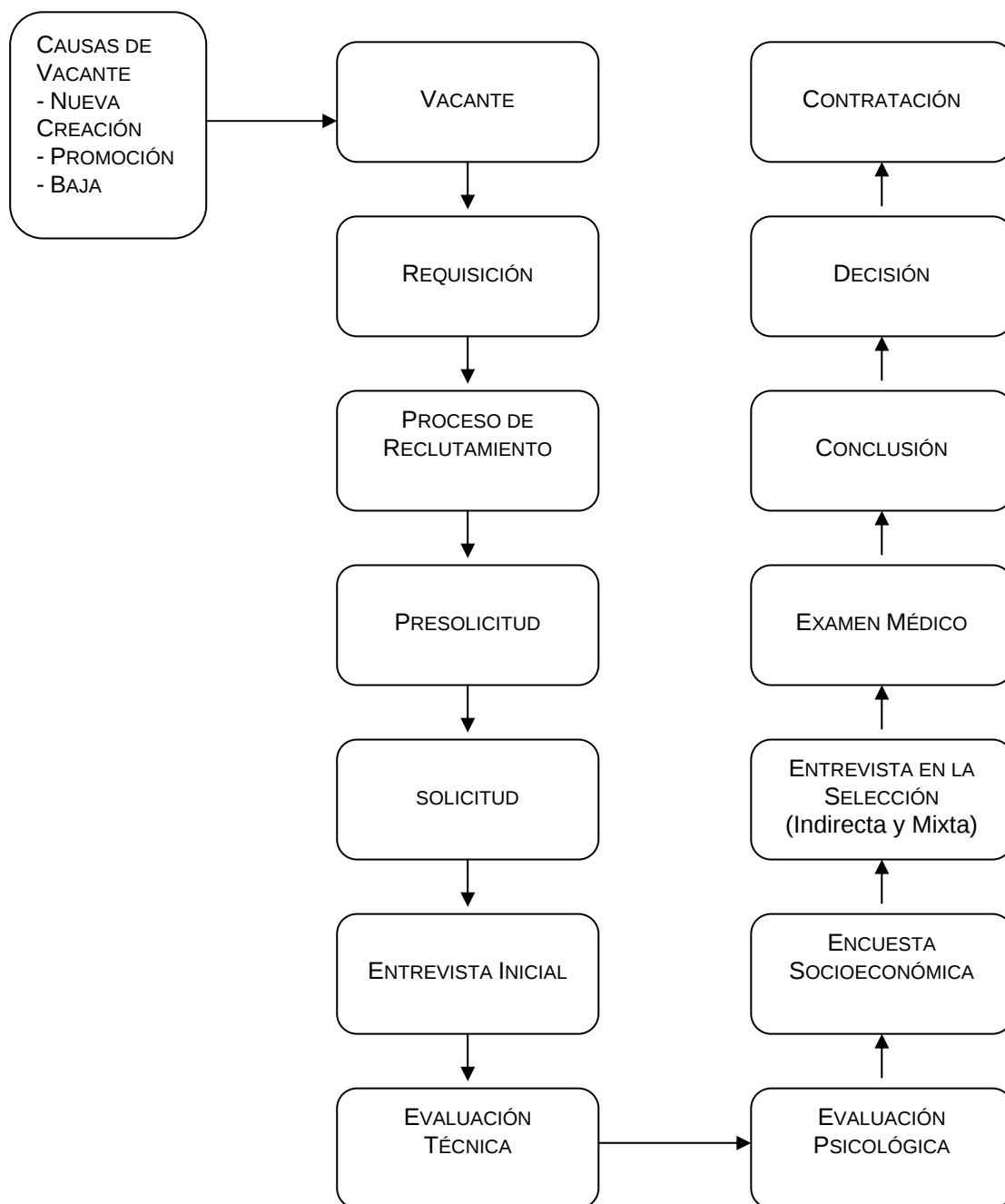


Gráfico No. 1. Tomado del libro “Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal” (Grados 2001).

Antes de describir las etapas que se enlistan en el diagrama anterior y considerando que el proceso de selección de personal consiste en elegir al o a los candidatos más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener la eficiencia y el desempeño del personal, así como de la organización, se dice que se busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo y
- Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales, físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. En ese sentido la selección tiene como uno de sus objetivos prever el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución de las tareas. El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico considerando los dos procesos mencionados (adecuación y eficiencia).

Para la evaluación de los candidatos es importante que la persona responsable de este proceso (la entrevista), conozca el puesto (actividades a desempeñar) para que pueda elaborar el perfil del mismo, ya que estos dos elementos facilitarán el filtro e identificación de posibles candidatos.

1.2.1 Conocimiento del Puesto

Este conocimiento debe ser específico. Es necesario dirigir la investigación y el análisis de la tarea hacia las características *imprescindibles* que debe poseer el candidato para desempeñarse satisfactoriamente, intentando traducir tales características en rasgos observables; es decir, aptitudes y cualidades que sean relativamente fáciles de identificar y discriminar en las técnicas de selección que se apliquen (Blanco, 1978).

En este sentido durante el primer acercamiento de información, debe hacerse la descripción de las actividades concretas a desempeñarse en el puesto de trabajo, así como señalar las condiciones externas en las que se desarrolla. De esta manera, se estará en posibilidad de hacer un guión en el que se indique qué tipo de conocimientos, motivaciones y características deben exigírsele al aspirante de dicha posición, ligándolo con el perfil del mismo.

1.2.2 Perfil de Puesto (condiciones generales)

Lo más conveniente es usar indistintamente la propia observación y los impresos sobre descripción de tareas que sea posible obtener a través de los distintos jefes o personas involucradas en los procesos y/o departamentos. De esta forma se estará en posibilidad de conocer el tipo de trabajo a ser efectuado y las cualidades que se requieren del candidato. Definitivamente hay información técnica que no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos como psicólogos es importante que se transcriba la información orientándola al área de personalidad, al área intelectual y de habilidades, con esto la probabilidad de seleccionar al candidato mejor preparado con base en el perfil será mayor, de la misma forma que permitirá elaborar e identificar un método más adecuado para su evaluación.

En algunos, casos por el tamaño de las organizaciones no se cuenta con el levantamiento previo de la información respecto al puesto, de tal forma que puede utilizarse el requerimiento de personal (Chiavenato, 2000) que consiste en verificar los datos a través del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. El formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados para especificar esos requisitos y características.

(ANEXO 1)*

*El formato que se presenta para el requerimiento de personal puede ser utilizado en su forma original o modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización, así como del responsable del proceso de selección de personal.

1.3 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección de personal se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo, en un inicio se podría decir que se contrataba al candidato y después se llevaba a cabo la observación que permitía determinar como actuaba en el puesto para el cual había sido contratado, posteriormente se fueron elaborando técnicas necesarias para la elección de los candidatos en función de las características psicofisiológicas específicas requeridas por la tarea.

De acuerdo con las necesidades y tamaño de las organizaciones se define que tipo de técnica es la adecuada para llevar a cabo el proceso de selección, es importante mencionar que no necesariamente debe ser sólo una, sino que las técnicas pueden ser apoyo una de la otra para tomar la decisión en consenso evaluando diversos factores, permitiendo mantener un estándar de calidad y mejora en sus procesos.

A continuación se retomarán y describirán algunos de los factores que se presentan en el diagrama antes graficado, según Grados (2001) así como se mencionarán algunas otros pasos que podrían ser utilizadas para llevar a acabo el proceso de selección.

1.3.1 Presolicitud

Esta forma es útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. (Grados, 2001).

1.3.2 Solicitud de Empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista. El entrevistador la evalúa para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto.

Una forma de solicitud bien diseñada y usada en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial. En muchos puestos gerenciales y profesionales no se requieren solicitudes, en estos casos, un currículum puede ser suficiente.

La solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo diversos rubros. (Grados, 2001) **(ANEXO 2)***

- Datos Personales
- Datos Familiares
- Datos Escolares
- Experiencia Laboral
- Situación Económica
- Referencias Personales
- Datos Generales

La información específica requerida en una solicitud de empleo puede variar de una organización a otra e incluso según el tipo de puesto. Las declaraciones previamente impresas cuando el solicitante firma el formato incluye la certificación de que lo que se registró es veraz. Los entrevistadores rechazarán a los candidatos que hagan declaraciones falsas.

Los encargados de la selección compararán la información que se registró en una forma de solicitud con la descripción del puesto para determinar si existe una concordancia potencial entre los requisitos de la empresa y las calificaciones del solicitante.

1.3.3 Currículo

Históricamente los gerentes y los representantes de recursos humanos han revisado el currículum en forma manual, un proceso que puede implicar mucho tiempo, si la publicación o el anuncio de la vacante no fue el adecuado, claro y específico, ya que generará una alta demanda para el primer filtro de cumplimiento de requisitos.

* El formato que se presenta para la solicitud de empleo puede ser utilizado en su forma original o modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización, así como del responsable del proceso de selección de personal.

Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento de automatización en muchas organizaciones en el que el currículum se evalúa con filtros en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro. Algunos sistemas permiten a los encargados de la selección señalar la currícula que parece tergiversar la verdad o que presenta información errónea. Éste puede ser un medio eficiente de filtrar del 10 al 20 por ciento de los candidatos que son viables o adecuados por requerimientos mínimos según el perfil publicado o solicitado.

1.3.4 Entrevista Inicial

Grados (2001) menciona que la entrevista inicial tiene el objetivo de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste; así mismo señala que durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., siendo la fase indicada para solicitar documentos como título profesional, carta de pasante, etc., señalando como factor relevante que es sin duda alguna, el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

1.3.5 Cartas de Recomendación y/o Referencias Comerciales

Si el candidato cuenta con experiencia laboral, en algunos casos se solicita entregue información para validar su trayectoria o desempeño laboral, esto puede ser mediante cartas de recomendación expedidas por los jefes inmediatos del o los trabajos anteriores. Sin embargo, estas cartas de recomendación en muchos casos no pueden considerarse como únicas fuentes para confirmar la trayectoria laboral, ya que generalmente, se pretende dejar en el mejor papel a la persona recomendada. Cada compañía dentro del proceso de selección proporciona la importancia o peso necesario para la solicitud de este tipo de documentos.

Actualmente esta solicitud es requerida considerando que en la entrega del documento que lleva una firma y nombre de la empresa pone en tela de juicio la seriedad y confiabilidad de la misma, sin embargo también puede resultar sólo como un trámite sin generar un valor agregado al currículum o expediente del candidato.

Otra forma para evaluar las referencias laborales es por medio de evaluadores internos o agencias que se dedican específicamente a este proceso, la evaluación se hace mediante llamadas telefónicas o visitas domiciliarias con la empresa anterior en la que colaboraba el candidato, dirigiéndose con el jefe directo y/o áreas administrativas de recursos humanos, quienes comúnmente mantienen un expediente con evaluaciones o información que es de utilidad para identificar fechas de ingreso, puesto que desempeñó y motivo de la salida.

Si el candidato fue contratado bajo un esquema de sueldos y salarios perteneciendo a una nómina, las empresas en México están obligadas a generar un registro mediante el Seguro Social, de tal forma que esto se utiliza como otro medio para revisar si la información que proporcionó el candidato es verídica, buscando coincidencias de las empresas en las que laboró, además de la permanencia en sus funciones.

Si alguno de los datos no coincide con la información proporcionada por el candidato, la agencia tiene la obligación de dar aviso a la persona encargada del reclutamiento para tomar las medidas necesarias en la continuidad del proceso y/o terminación del mismo. La intención es contar con toda la información posible para garantizar que la persona que esta ingresando a la organización es confiable y que no pondrá en riesgo la estabilidad del manejo interno de información. Esto se vuelve indispensable sobre todo para posiciones que requieren manejo de información confidencial o para aquellas áreas involucradas en situaciones financieras del negocio.

1.3.6 Estudio socioeconómico (encuesta socioeconómica)

El estudio socioeconómico permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En esta evaluación se permite confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Generalmente esta información se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayor parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad. (**ANEXO 3**)^{*}

La forma de aplicación del estudio socioeconómico puede ser en casa y en presencia del interesado permitiendo validar y/o verificar determinados datos proporcionados como lo son el último grado de estudios, estado civil, situación económica en la que se desenvuelve, tipo de familia y gastos que tiene actualmente el candidato. Esto a fin de reducir el riesgo de contratar a alguna persona con antecedentes laborales negativos (esto aplica siempre y cuando el candidato haya trabajado), de no ser así; lo que permite esta técnica es confirmar con documentos que el candidato esta proporcionando información verídica y que hay cierta confiabilidad en la persona o algunas otras variables según los hallazgos del investigador. Existe la posibilidad de hacer la entrevista vía telefónica o bien por encuestas enviadas por correo electrónico, con las personas que los candidatos proporcionaron como referencias personales.

Generalmente el número de rechazos por estas validaciones son casi nulas; sin embargo, el riesgo de contratar a alguien que no cumpla con los requerimientos se mantiene bajo en la mayor parte del tiempo. Por políticas de algunas empresas es ya una condición natural y un proceso irreversible para la contratación de alguna persona. Si se considera que es un método preventivo se acepta como técnica recomendable, la única desventaja es el costo que implica una evaluación de este tipo y que de no aplicar la técnica adecuadamente en la investigación y/o recopilación de datos esto en muchas ocasiones puede ser poco confiable y un proceso tardado para la toma de decisión.

^{*}El formato que se presenta para la encuesta socioeconómica puede ser utilizado en su forma original o modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización, así como del responsable del proceso de selección de personal.

1.3.7 Pruebas Psicológicas (evaluación psicológica)

La colocación del personal ha sido uno de los principales problemas a los que se han enfrentado las mismas organizaciones, por asignar al personal equivocado en los puestos que no corresponden tanto en intereses como aptitudes, teniendo como consecuencia el desaprovechar el talento humano. Estos errores suponen un gasto para la organización, además de un desperdicio del potencial humano y una frustración para el individuo.

Un número creciente de empresas han agregado pruebas de empleo previo a su proceso de contratación. Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los encargados del proceso de selección elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura organizacional.

Las pruebas psicológicas tienen un objetivo específico: contribuir a una utilización cada vez más objetiva del potencial humano en todos sus niveles y considera importante recurrir a uno de los siguientes tipos de medida, o a ambos a la vez: 1) rendimiento de la gente en el desempeño de sus tareas, y 2) satisfacción personal que cada individuo encuentra en el desempeño de la misma. De acuerdo con esta información las pruebas psicológicas contribuyen significativamente a mejorar los procesos de selección y colocación de los individuos que solicitan empleo, pero hay que dejar muy claro que las pruebas psicométricas como el resto de las herramientas de selección no permite predecir con absoluta precisión la actuación en el trabajo mismo. Las variaciones entre un candidato y otro dependen de múltiples causas. Entre ellas se incluyen, además de las aptitudes requeridas y los motivos presentes en el momento de la contratación, la actitud del trabajador con respecto a las condiciones del trabajo.

Considerando la importancia que tiene la aplicación de pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal, se presenta una breve descripción de éstas.

Una prueba psicológica es un conjunto de reactivos seleccionados y organizados, destinados a medir una variable específica del comportamiento. Como conjunto homogéneo, es una estructura coherente de reactivos y, como tal, es más que cada uno de sus elementos.

Las pruebas examinan muestras de conducta en momentos particulares, permitiendo la descripción de un individuo, la predicción de su desempeño, el seguimiento de resultados de una intervención, etc. Son auxiliares en la toma de decisiones para la selección, clasificación, diagnóstico, comprobación de hipótesis, así como evaluación.

Debido a que son instrumentos de empleo delicado, el uso de las pruebas psicológicas se encuentra reglamentado para que quienes las empleen sean profesionales capacitados para ello.

Los instrumentos psicológicos se utilizan con diversos propósitos y sus áreas de aplicación crecen continuamente. Tres áreas en las que las pruebas cumplen una multiplicidad de funciones son:

- Educativa
- Laboral
- Clínica

Su principal diferencia radica en el objetivo con el cual fueron diseñadas y con el cual se aplican a los individuos en estas tres y diferentes áreas.

Los instrumentos que se utilizan en el área educativa son diseñados para la predicción y clasificación en ambientes educativos; sin embargo, ningún instrumento educativo o de evaluación bastará por si solo, pues cada uno tiene sus limitaciones; más aún, diferentes estudiantes requieren de aproximaciones distintas, por lo que la búsqueda de las mejoras debe continuar. Algunos de los factores que se evalúan en esta área son: habilidades, aptitudes, inteligencia académica, habilidades básicas como la lectura, redacción, etc.

En el área laboral, los instrumentos psicológicos se emplean como apoyos en la toma de decisiones ocupacionales, que incluyen tanto la consejería individual como las decisiones institucionales concernientes a la selección de personal. Sus principales aplicaciones en las organizaciones son en los sectores empresarial e industrial, en los niveles federal, estatal y local de los gobiernos.

En el área clínica, los psicólogos emplean una amplia variedad de pruebas, realizando evaluaciones con propósitos de diagnóstico, pronóstico y toma de decisiones terapéuticas. Los instrumentos utilizados en ésta área están orientados hacia la salud mental, psicopatologías, auto evaluación destinada a ayudar a los individuos a decidir sobre su preparación para adaptarse a otras culturas, etc.

Existen diversas clasificaciones de Pruebas Psicológicas, entre ellas la citada por Hogan (2003)

- Pruebas de capacidad mental: en el mundo de las pruebas psicológicas, el término “capacidad mental” comprende diversas funciones cognitivas como la memoria, la visualización espacial y el pensamiento creativo. Este ámbito se ha centrado en la inteligencia. Hay muchos tipos de pruebas de capacidad mental, incluyen pruebas de memoria, razonamiento cuantitativo, pensamiento creativo, vocabulario y capacidad espacial.
- Pruebas de personalidad
 - a) Objetivas: en términos psicométricos, “objetivo” significa sencillamente que las pruebas se califican en forma objetiva, con base a los reactivos a los que se da respuesta en formato de verdadero o falso u otro similar; entre éstas se encuentran Multifásico de la Personalidad Minesota (MMPI), Inventario de Depresión de Beck (BDI), etc.
 - b) Proyectivas: en todas ellas el examinado se enfrenta con una tarea relativamente sencilla, pero no estructurada, en estos casos uno confía en que sus respuestas revelan algo sobre su personalidad; una de ellas es la Prueba de Rorschach.

Las pruebas por sí solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, por que no son infalibles, por lo que se sugiere utilizarlas junto con otras herramientas de selección, como las entrevistas de comportamiento.

1.3.8 Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o habilidades conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. Estos conocimientos pueden ser de dos tipos: los adquiridos por formación educativa y son denominados preparación académica y los adquiridos en una empresa anterior, que los denominamos experiencia.

Dentro del proceso de selección y de acuerdo con la posición a cubrirse es importante considerar si para ocupar dicho puesto es necesario que el candidato cuente sólo con los conocimientos teóricos para desempeñar las funciones y/o si se requiere de cierta experiencia en el área. Con esta información es posible determinar desde un inicio si se recomienda se haga en ese orden para que la organización se ahorre tiempo y costos.

La evaluación técnica puede ser diseñada sólo por el área solicitante o en conjunto con el encargado del proceso de selección a fin obtener mejores resultados.

1.3.9 Examen Médico

El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar las actividades que requiere el puesto a ocupar.

Reviste una importancia básica en las organizaciones, permitiendo evitar elementos importantes como el índice de ausentismo y puntualidad, así como evitar la ubicación del candidato en trabajos que por naturaleza física no desempeñará eficazmente, al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. En la mayoría de los casos las organizaciones cuentan con un Servicio Médico encargado en realizar el proceso; o bien, estará determinado por la empresa para evaluar si es conveniente.

Con una evaluación como esta por sí sola, no permite determinar si la evaluación es certera, ya que sólo se está contemplando el estado físico de la persona vs el puesto que desempeñará, además que se considera una herramienta de mayor peso para posiciones a nivel operativo en donde se requiere contar con gente extremadamente evaluada en este sentido para no vernos afectados en la producción, en cambio para los puestos de back office y administrativo son de apoyo para darnos un marco de referencia en cuanto al estado de salud de nuestros candidatos y evitar altos índices de ausentismo.

LA ENTREVISTA

2.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección son definidos y utilizados de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones, éstos pueden ser combinados como apoyo y revisión de diversos aspectos de los candidatos de tal forma, que una de las técnicas más utilizadas y quizá imprescindible en el proceso para la selección es la entrevista, de la cual hablaremos en el presente capítulo. Cabe mencionar que esta herramienta tiene un impacto en diferentes áreas y es utilizada por médicos, abogados, profesores, trabajadores sociales, psicólogos, etc., satisfaciendo a cada uno de ellos las necesidades específicas de su campo de acción. De tal forma que se definirá esta herramienta y cada uno de los pasos para llevar a cabo la entrevista y los diferentes tipos que de ella se han desarrollado según los objetivos y necesidades de la tarea.

2.2 ANTECEDENTES

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. El término entrevista proviene del francés “entrevoir”, que significa “verse al otro”.

Como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se le ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y después informar al público de sus respuestas. (Blanco, 1978)

La entrevista es una de las maneras de expresión oral más comunes, es un acto de comunicación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener información, opiniones, o bien para conocer la personalidad de alguien.

La entrevista es una actividad que no tiene poco tiempo, pues si se pretende situar un momento fundacional, bien puede ubicarse desde mediados del siglo XIX, cuando se pretendía indagar en escenarios naturales, como lo era la calle, la manera en que los testigos construían las historias alrededor de cierto acontecimiento; posteriormente, fueron los escritores quienes retoman este método con la finalidad de imprimirle a sus obras un toque de realismo, de hacer sus textos más vívidos (De Garay, 1999)

La entrevista resulta particularmente difícil ubicarla en su auténtica dimensión, ya que, si bien en toda interrelación humana se dan intercambios significativos, sólo a veces, y en condición de tener claramente definido el propósito de intercambio, se da la mutua ilustración. De aquí resulta que, naturalmente, la función de la técnica de entrevista en ocasiones sea desvirtuada, confundiéndose con otros tipos de intercambio personal que se le asemejan mucho en su aspecto formal, pero nunca en sus aspectos de contenido y finalidad

2.3 DEFINICIONES DE ENTREVISTA

Dentro de una organización resulta importante el manejo adecuado de información, para esto existen diversas funciones de cómo obtenerla y distribuirla de acuerdo a los objetivos con los que se esté trabajando en cada una de sus áreas.

Particularmente como es de interés para el presente trabajo se hablará del caso de la entrevista para la Selección de Personal, donde se requiere de cierto grado de dominio en el tema para manejar la información que de ésta surge.

A la entrevista se le puede considerar como una herramienta eficaz para la obtención de la información requerida, además, de un instrumento de precisión el cual puede ser benéfico en la medida en la que se sostenga interrelación humana, o sea, con el hombre el cual es la fuente de gran parte de información.

En relación con este tema de la entrevista, se hace necesaria una sistematización en el método de acopio de datos, el cual suscita una atención especial ya que la precisión con que estos diferentes momentos se lleven a cabo tendrán un impacto en las personas involucradas, de ahí que se puede mencionar que un correcto manejo de información es básico para la retroalimentación organizacional.

Existen diferentes definiciones de entrevista de los cuales se tomarán aquellas que sean las más relevantes, de acuerdo con nuestro análisis y revisión documental:

- La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, y en virtud de las cuáles se toman determinadas decisiones. (Arias, 1985, p. 265).
- La entrevista de selección es un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante. (Goodale, 1998, pp.37)
- Se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. (Richino, 2000, p. 86)
- El término entrevista proviene del francés *entrevoir*, que significa "verse el uno al otro", y denota un medio de interacción humana mediante el cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos y personalidad de un candidato en relación con cierto puesto, con el objeto de predecir la eficiencia de su desempeño en él. (García, 2000, p.6)

- La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones. (Chiavenato, 2000, pp.251)
- La entrevista es una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige. (Llanos, 2005, p.58)

Considerando esta serie de definiciones la entrevista de selección es una conversación estructurada que se desarrolla entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual se proporciona información sobre las características del puesto de trabajo, obteniendo, ampliando y corroborando datos del entrevistado que permiten inferir si es el adecuado para desarrollar las actividades específicas del puesto.

Cabe mencionar que si la entrevista es utilizada para muchos y distintos propósitos, además de que se emplea en contextos diferentes para obtener y dar información de manera ordenada, será importante que las reglas que gobiernen el flujo de la información, determinen quién puede preguntar qué, a quién y cuándo, así como la forma en que puede adoptarse las respuestas, para lo cual definiremos de manera breve la entrevista de selección, entrevista de evaluación y entrevista de investigación.

2.3.1 Entrevista de Selección

La entrevista de selección es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. (Grados, 2001).

El propósito principal de la entrevista de selección consiste en determinar la adecuación de un candidato para una posición específica en una organización, es decir, evaluar en qué grado reúne las capacidades básicas, estudios, entrenamiento, experiencia de trabajo y otras cualidades personales necesarias para desenvolverse en una forma aceptable para la posición que se requiere cubrir.

Es importante mencionar que el candidato intentará desenvolverse de una manera distinta a la que cotidianamente lo hace, modificando su comportamiento y tratando de convencer que es el mejor para ocupar el puesto; sin embargo, el entrevistador deberá echar mano de la experiencia, conocimiento, habilidad y sensibilidad para alcanzar el objetivo de la entrevista.

2.3.2 Entrevista de Evaluación

La mayoría de las profesiones han evolucionado hacia alguna variante de la “dirección por objetivos”. El método básico implica el establecimiento de indicadores de actuación para cada tipo de trabajo. El éxito de cada persona se mide según la forma en que él o ella alcanzan los objetivos, especificados claramente, dentro de una cierta escala temporal. La necesidad de una evaluación periódica es algo inherente a este enfoque.

En este tipo de entrevista tanto el evaluador como el evaluado debe tomar en cuenta que ésta se lleva a cabo en diversos periodos, haciendo énfasis que la evaluación es o puede ser una oportunidad en lugar de un obstáculo, llegando a significar para ambas partes, un alto en el camino que permita la planificación y reorientación.

2.3.3 Entrevista de Investigación

Esta entrevista juega un papel importante, ya que si consideramos que la investigación es trascendental en algunas profesiones o casi en todas, podemos explicar que en la actualidad es necesaria para evaluar el impacto de los cambios en la práctica de la profesión o en la organización de los servicios que se proporcionan, generalmente se desea saber, si los cambios son eficaces en términos de costo o de presentación de servicios. Dicha entrevista se lleva a cabo con el propósito de recoger la información procedente del personal o del público y, comprobar y asegurarse de cual es la opinión que se tiene. Esta tendencia se irá haciendo más fuerte a medida que los indicadores de la actuación necesiten tener un valor, antes de que se concedan o se obtengan nuevos recursos. Lo cual llevará a buscar métodos de evaluar la prestación de servicios.

2.4 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

En relación con la secuencia de la entrevista, se mencionarán y describirán de manera breve las etapas en las que ésta se encuentra dividida, considerando los elementos más importantes que señalan autores como Nahoum (1961); Kephart (1976); Bingham y More (1979); Acevedo y Alba; (1994); Grados (2001) y Llanos (2005); entre otros.

2.4.1 Apertura

Es la primera vez que el entrevistador conocerá físicamente al candidato formándose una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

2.4.2 Rapport

Es importante que la primera impresión sea óptima ya que facilitará la relación entre el entrevistador y el entrevistado, a través de una buena comunicación.

Esta etapa tiene como principal objetivo disminuir la ansiedad del solicitante, creando un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Si se considera que el rapport es el establecimiento de un ambiente agradable, se deberá saber que es importante lograrlo desde la apertura de la entrevista y mantenerlo a la largo de ésta, hasta el cierre.

2.4.3 Desarrollo

Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado.

A esta etapa también la podemos denominar interrogatorio, ya que principalmente se obtienen datos generales, como puede ser edad, escolaridad, etc., siendo información de tipo cualitativa.

2.4.4 Cima (Clímax)

El objetivo de esta etapa se centra en obtener información cualitativa, podríamos decir que es la etapa más susceptible ya que se manejan tópicos que sensibilizan al entrevistado.

Se pueden abordar áreas como son la familia, el concepto de sí mismo, etc. Las preguntas que se realizan son de tipo abierto, por ejemplo: ¿cómo se lleva con sus padres?, ¿cómo se considera usted?, ¿cuáles son sus principales metas a corto, mediano y largo plazo?, etc.

2.4.5 Cierre

Unos minutos antes de que termine la entrevista, es conveniente anunciar que esta a punto de finalizar. Se pueden utilizar frases como “*antes de terminar me gustaría que...*” o bien se puede preguntar al candidato *si no tiene nada más que agregar*”, etc.

2.5 TIPOS DE ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes términos para denominar a los tipos de entrevista: estructurada y no estructurada, dirigida y no dirigida, abierta, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otras. En esencia todas están orientadas, todas tienen un objetivo en particular: *obtener información*, en específico, de lo que nos interesa conocer o investigar acerca del entrevistado, y para ello presentamos la siguiente clasificación.

2.5.1 Entrevista Directa

En ésta el entrevistador desempeña mayor actividad. Se realizan preguntas encaminadas a obtener información sobre áreas específicas que permitirán aclarar información, siendo las respuestas concretas, de tal manera que se ahorra tiempo y esfuerzo.

La entrevista directa sirve como filtro para ver que candidatos cubren con los requisitos mínimos para el puesto.

2.5.2 Entrevista Indirecta

Aquí el entrevistado es la parte más activa, el entrevistador formula preguntas abiertas ante las que el candidato tiene la libertad de extender sus comentarios y explicaciones. Cabe destacar que el entrevistador no sólo debe atender a las respuestas verbales del individuo, sino también deberá observar de manera cuidadosa las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se formulen.

2.5.3 Entrevista Mixta

Es una combinación entre la entrevista directa y la indirecta, se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas.

Durante el curso de la entrevista el psicólogo o responsable de ésta, deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio, lo cual puede lograrse a través de tácticas que permitan conservar la atención e interés del solicitante. Entre éstas tácticas se encuentran las de agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, silencio, etc. (Grados, 2001)

2.6 TIPOS DE PREGUNTAS

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de qué se pregunta y cómo se pregunta, existen diferentes tipos de preguntas de entre las cuales podemos mencionar las que a continuación se enlistan.

2.6.1 Preguntas cerradas

Las preguntas cerrada provocan respuestas en pocas palabras. A su vez, éstas se dividen en tres clases:

- *Preguntas cerradas de selección:* En éstas lo que se le pide al entrevistado es que elija entre dos a más opciones que se le presentan: ¿Prefiere usted trabajar en la matriz o en una sucursal?
- *Preguntas cerradas de identificación:* Éstas buscan saber qué, cuánto, cómo, dónde, y cuál. Un ejemplo sería: ¿Cuántos son de familia?, ¿En dónde nació usted?, ¿Quién fue su jefe en su último trabajo?
- *Preguntas de sí o no:* Son aquellas que satisfacen la pregunta con un sí o un no por respuesta. También son conocidas como preguntas dicotómicas; por ejemplo: ¿le agrada trabajar en espacios cerrados?, ¿le importaría trabajar los sábados?, etc.

2.6.2 Preguntas Abiertas

De los diferentes tipos de preguntas que podemos aplicar en la entrevista las más efectivas son las preguntas abiertas, ya que inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño, modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de exposición, expresión corporal, etc.

El único aspecto en el que se debe tener cuidado, es que el entrevistado muy fácilmente puede desviarse del foco de la entrevista, por lo tanto el entrevistador teniendo el control de la situación puede interrumpir con frases como “Perdón que te interrumpa pero me gustaría que fueras más específico en relación a...” e indicar algo en relación con el tema que se desea evaluar: conocimientos específicos, experiencia laboral, etc.

Las preguntas abiertas a su vez se dividen en:

- *Preguntas exploratorias genéricas:* En términos generales se basan en la información que pide dar el entrevistado, por ejemplo: “Háblenos de su familia”.
- *Preguntas exploratorias diferenciales:* Con base en la pregunta que anteriormente se le haya hecho al entrevistado con relación a su familia, se le puede decir: “Platíqueme sobre su hermano mayor”, permitiendo una mayor precisión en determinada área o segmento de la información que proporciona el entrevistado.

2.6.3 Preguntas de Sondeo

De acuerdo con la experiencia de diferentes reclutadores el mejor apoyo para llevar la entrevista son las preguntas de sondeo, éstas son sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc. El formular estas preguntas también nos da como ventaja que podremos mantener el control de la entrevista y además que el entrevistado podrá percibir un ambiente de atención y seguimiento coherente a la entrevista.

2.6.4 Preguntas Hipotéticas

En algunos casos como entrevistadores cometemos el error de plantear preguntas hipotéticas, y son relativamente peligrosas a menos que se desee evaluar conocimientos (situaciones muy técnicas). Sólo en casos reales podemos evaluar como actuamos, por ejemplo: ¿Me puede dar sus puntos de vista con relación a este análisis de puestos?.

2.6.5 Preguntas Proyectivas

Las preguntas proyectivas son aquellas cuya respuesta siempre lleva implícita la proyección de la íntima forma de pensar o sentir del entrevistado. Su efectividad radica en que es mucho más fácil para una persona poner en boca del otro lo que realmente opina o siente, sobre todo si implica un alto grado de carga emocional o un compromiso con la situación. Ejemplo: ¿Qué opinión cree que tienen sus anteriores compañeros de trabajo sobre usted?, ¿si le preguntáramos a los miembros de su familia acerca de sus principales debilidades, qué cree usted que nos contestarían?, etc.

Este tipo de preguntas, tienen la finalidad de que el entrevistado se sienta con libertad para expresar sus opiniones, o bien para canalizar la información que tiene sobre “lo que piensan los demás”. Avaluar esta tipo de información sirve para ver qué tanto se identifica el sujeto con las opiniones que está vertiendo, esto se basará en los datos que se tienen sobre el entrevistado.

2.6.6 Preguntas Confrontadoras

Su principal importancia radica en que permiten el desafío de las inconsistencias y contradicciones que se presentan en el transcurso de la entrevista, se puede añadir una frase como “usted dijo anteriormente...”

2.6.7 Preguntas Sugerentes

Es el tipo de pregunta que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado (algunas de las veces se confunden con las preguntas cerradas). En general las preguntas sugerentes pueden considerarse como herramienta sensible que es dúctil y práctica si el entrevistador la sabe manejar.

Las preguntas sugerentes pueden utilizarse cuando el entrevistador considera tener alguna duda, Ejemplo: en el caso de las personas que anoten en la solicitud de empleo que son solteras y el entrevistador tiene duda o da por hecho que no es así, con el fin de verificarlo se le puede preguntar ¿Cuántos hijos tiene?

Entre otros ejemplos de este tipo de preguntas tenemos los siguientes ejemplos: ¿a usted no le gusta fumar en la oficina verdad?, ¿seguramente, usted conoce la importancia de la puntualidad en cualquier organización, o no es así?

2.6.8 Preguntas de aclaración

Estas preguntas como su nombre lo indica consisten en aclarar información que resulta confusa tanto por el entrevistador como por el entrevistado, por ejemplo:

- Entrevistado:
¿El sueldo que usted mencionó, incluye comisiones y prestaciones?

Entrevistador:
“Sí, así es ...”
- Entrevistado
En 2004 estuve trabajando en la empresa “X”

Entrevistador
En 2004, ¿de qué mes a qué mes?

2.7 ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

En siguiente cuadro contempla y señala elementos relevantes que conforman a la “Entrevista”.

PREVIO A LA ENTREVISTA		
Analizar el currículum del candidato	Identificar los puntos más importantes, esto servirá como referencia para las primeras preguntas estableciendo un adecuado rapport y el entrevistado se sentirá cómodo al saber que se le tiene identificado con anticipación a la entrevista.	Escolaridad: Licenciatura (titulado o pasante). Maestría (en proceso o concluida), etc. Experiencia laboral: si se cuenta con ella, último lugar de trabajo, tiempo que permaneció, giro de la empresa.

PREVIO A LA ENTREVISTA		
Planificar las preguntas que se van a formular	De acuerdo a lo que nos interesa conocer se deberán formular las preguntas estando alineados con el objetivo, conocimientos acerca del puesto y lo más importante para las competencias relacionado a comportamientos que ha tenido el candidato en situaciones pasadas.	Formular los distintos tipos de preguntas que ya conocemos preguntas cerradas, abiertas, de sondeo o hipotéticas; de acuerdo a la etapa de la entrevista.
Basándose en la descripción del puesto, agrega preguntas adicionales si es necesario.	Enfocado directamente a las necesidades del puesto para poder identificar claramente si el candidato cuenta con las competencias mínimas requeridas para desempeñar el puesto.	Realizar preguntas enfocadas a los conocimientos y apego que puede tener al área dónde se le estaría incorporando. ¿Por qué te interesa el área?, ¿Cuándo ingresaste a (mencionar la última empresa dónde laboro qué es lo que te motivo?
DURANTE LA ENTREVISTA		
Presentarse de manera cordial y tranquilizar al candidato	En muchas ocasiones el candidato al sentirse evaluado puede estar muy nervioso, si se tiene un buen inicio bajando esta tensión se logrará una adecuada comunicación durante la entrevista y con mayor probabilidad se obtendrá información importante.	Utilizar expresiones que permitan tender un ambiente de confianza; ¿Se te complicó llegar?, ¿Te sirvieron las indicaciones que te dí para llegar? ¿Qué tal el tráfico? Es importante no invertir más de 30 segundos en esta primera parte de la entrevista sólo se deben tomar como introductorias a la plática.

DURANTE LA ENTREVISTA		
Explica la forma en que se llevará la entrevista.	Es importante establecer desde un principio las reglas de la entrevista, la forma en cómo se haga, también ayudará a bajar la tensión del entrevistado	Algunas personas suelen comentar desde un principio cuál es la vacante y algunas condiciones del puesto, sin embargo, es más recomendable hacer esto al final y hacer sólo referencia de las condiciones de la entrevista. Esto puede ser de la siguiente manera: "Si no te molesta tomaré algunas notas, básicamente me estaré enfocando en tu experiencia laboral o educación. Al final te platicaré acerca de la vacante y cual será el proceso, por favor si tienes alguna duda te pido que al final con toda confianza me lo hagas saber".
Utiliza las preguntas planificadas	De acuerdo con el perfil y el currículum previamente revisado nos permitirá, llevar un adecuado seguimiento, focalizando la entrevista en características y competencias requeridas.	Recomendable utilizar las preguntas abiertas: pláticame acerca de tus responsabilidades en tu último puesto; para no perder el control de la entrevista te puedes apoyar en preguntas cómo: ¿Qué haces para llevar el control de dicha actividad?

DURANTE LA ENTREVISTA		
Toma notas (sólo las necesarias)	Registrar la información más importante que se revise durante la entrevista, (conductas, tipo de comunicación, cómo es su discurso etc.), facilitará las cosas para hacer una evaluación final, además que con las notas que se tomen se permitirá identificar a los candidatos después de haber hecho varias entrevistas.	De los datos que se recaben deberá buscarse la forma en la que el candidato no pueda observar que tipo de anotaciones se están realizando, se puede hacer a través de símbolos o marcas en el currículum vitae, aunque por facilitar la escritura de la información debemos cuidar no caer en el error de escribir y escribir o marcar símbolos que al final de la entrevista no son relevantes para hacer un análisis y que no nos ayude para tomar una decisión.
Explica los futuros pasos y los procesos de seguimiento.	Como se menciona anteriormente el explicar al entrevistado acerca de cuál es el puesto, para el qué está participando, las condiciones económicas y actividades que pueden tocarse en este momento de la entrevista, lo que servirá como señal para el candidato que está por terminar la entrevista.	Si se cuenta con la información completa acerca de la vacante en el paso siguiente se recomienda dar aviso al entrevistado para no generar dudas del proceso (de ser un candidato viable) también nos permitirá conocer si está motivado por la organización y la posición).
Dar al candidato la oportunidad para formular preguntas	Después de haber elaborado las preguntas necesarias para identificar si el entrevistado cuenta con lo que estamos buscando para el puesto, ahora será turno de éste para que nos exponga sus dudas acerca del puesto o del proceso.	Es importante hacer la invitación al entrevistado acerca de si existe alguna duda en relación con su proceso o con el puesto, esto también nos permitirá hacer la evaluación de la motivación e interés que tiene por la empresa y el puesto. Además de generar el cierre de la entrevista.

DESPUÉS DE LA ENTREVISTA		
Analiza la información recabada	Si se tienen formatos preestablecidos para el análisis de la información lo recomendable es que se llenen lo más pronto posible para no olvidar información que puede ser importante.	Después de haber entrevistado no sólo a un candidato en el día, es más sencillo que olvidemos información, por lo tanto en cuanto el candidato se retire se recomienda hacer un análisis de los datos, conductas, comunicación y las diferentes características solicitadas para el puesto y determinar si es candidato con el que podemos seguir contando para la el proceso, o bien, si se quedará pendiente para darle aviso del termino del proceso.

Grafico No. 2. Fuente: Elaboración propia

2.8 ERRORES MÁS COMUNES DURANTE LA ENTREVISTA

Señalaremos algunos de los errores que se cometen con mayor frecuencia durante la entrevista.

- ✗ Efecto de halo: tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona.
- ✗ Entrevistas prolongadas, no considerando el tiempo que se tenía fijado en un inicio.
- ✗ Falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista.
- ✗ Influnciar las respuestas.
- ✗ No establecer respeto mutuo.
- ✗ No aclarar información que se solicite, de aquí que es importante conocer las características del puesto.

- ✗ Hacer más de una pregunta a la vez (bombardeo de preguntas).
- ✗ Interrumpir al candidato en momentos que no se justifican.
- ✗ Exagerar el uso de notas.
- ✗ Motivar a través de la entrevista, por ejemplo con frases como “quédese le conviene esta empresa, esta hecha para usted”.
- ✗ Recibir regalos o presentes por el candidato.

Se han señalado algunos errores que se cometen durante la entrevista; sin embargo, también es oportuno señalar algunos de los errores que se cometen durante el proceso de selección de manera general.

- ✗ No se determina exactamente el perfil buscado.
- ✗ No se analiza la trayectoria previa del postulante.
- ✗ No se prueban técnicas adecuadas (evaluación de los conocimientos técnicos).
- ✗ Se selecciona o se toma la decisión en función de una sola instancia, cuando el proceso cuenta con varias etapas.
- ✗ Se aceptan personas que no corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso de preparación o conocimientos técnicos.
- ✗ Se tiene candidatos con falta de motivación en relación con el puesto o la organización, (económico, desarrollo profesional, etc.)

La adecuada selección de personal requiere de tiempo, dedicación, así como de personal entrenado en entrevistas, llevando un proceso con varios pasos de selección (por lo menos tres: entrevista inicial, evaluación y entrevista definitiva con el área solicitante realizando una evaluación técnica o conocimientos sobre el puesto actual.

Aquellos que poseen experiencia en entrevistas, muchas veces caen en la tentación de usar su *felling* (dejarse llevar por una percepción) -que no se descarta como elemento adicional-; pero para confirmar o no esa primera impresión, es necesario recurrir a la técnica que pueda proporcionar información y hacer una evaluación objetiva como la *entrevista por competencias*.

Más adelante se hablará de esta técnica para conocer en que consiste y las ventajas que nos proporciona, sin embargo, en un principio es importante definir los siguientes conceptos que son indispensables como base para aplicar adecuadamente este método.

Es la herramienta en la selección de personal; con uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido. Entre el entrevistador y el entrevistado existen una correspondencia mutua y gran parte de 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 constituye la entrevista.

Durante este diálogo, la manera de cómo se formulan las preguntas puede afectar profundamente en las respuestas que se reciban, por lo tanto, éste es uno de los aspectos más importantes durante la entrevista. Comúnmente el entrevistador al tener información previa del entrevistado, ya sea por referencias, o por la revisión previa de la información del currículum vitae y las preguntas pueden ir inducidas de acuerdo a las expectativas que se hayan depositado en el candidato, en ese sentido, para obtener los resultados más exactos el entrevistador debe ser neutral en su posición. Otro aspecto que tampoco es conveniente, es personalizar de forma tal que el interlocutor pueda considerarse acusado, juzgado o imputado de algo, siempre es importante crear un ambiente libre en donde el entrevistado se sienta libre para expresarse.

MODELO DE COMPETENCIAS

3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se revisará el surgimiento del enfoque de competencia laboral, significado y las diversas definiciones que de este concepto se pueden manejar, además de contextualizar cómo en un inicio las competencias laborales fueron sólo una forma de ver las capacidades humanas, es decir, un modelo que tenía la virtud de enfatizar una estrecha relación con el trabajo, lo que responde a la concepción de la Psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe un alto nivel de fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

Se revisará como algunos de los cambios que están ocurriendo en el mundo con el desarrollo tecnológico y su expansión en las organizaciones, han generado cambios en las mismas viéndose reflejado en la forma de operar, por lo que la concepción de las competencias laborales adhirió un significado mucho mayor que antes, hasta el punto de que actualmente se habla de “trabajar por competencias”, es decir, estructurar las organizaciones con base al modelo de competencias a fin de alcanzar mayor eficiencia en el uso de los recursos e incrementar la posibilidad de una supervivencia organizacional.

Considerando la importancia de lo mencionado en los párrafos anteriores, describiremos los componentes de un modelo de competencias, sus mediciones y cómo estructurar un modelo propio.

3.2 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Al hacer la revisión sobre el tema de las competencias laborales se encontró con que no son pocos los autores que sobre el tema escriben por estos días, y una gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

Los cambios que se producen en el entorno organizacional, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Como en efecto, el concepto de competencias, es utilizado en estos días en el contexto organizacional para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a McClelland (1973). No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949 Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/sobrecomp.htm>

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, directivos, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que dos de cada tres de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

En 1973 McClelland hizo un planteamiento muy importante respecto a las evaluaciones que se le hacían a las personas para medir el rendimiento en el trabajo ya que la forma tradicional le era insatisfactoria. En ese momento. McClelland escribía:

Los test académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales:

- No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida.
- A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio, y es que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo.

Este concepto significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, ser una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Las variables psicológicas en su definición tradicional, continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, pero es conveniente entender el término “Competencias” que es importante conocerlas para medirlas con eficiencia.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Mertens (1996) asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde Japón hacia oriente.

Las organizaciones han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse? y ¿qué facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

....¿Cómo compiten las empresas ?



¿ Tecnología ?



¿ Los Mercados y Clientes ?



¿ Productos ?

La diferencia está en las personas

Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia

Se ha documentado cómo las estrategias organizacionales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc.

Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc. Uno de los componentes clave, en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, bajo el contexto mencionado por Mertens se confirma que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente

con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de las organizaciones por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

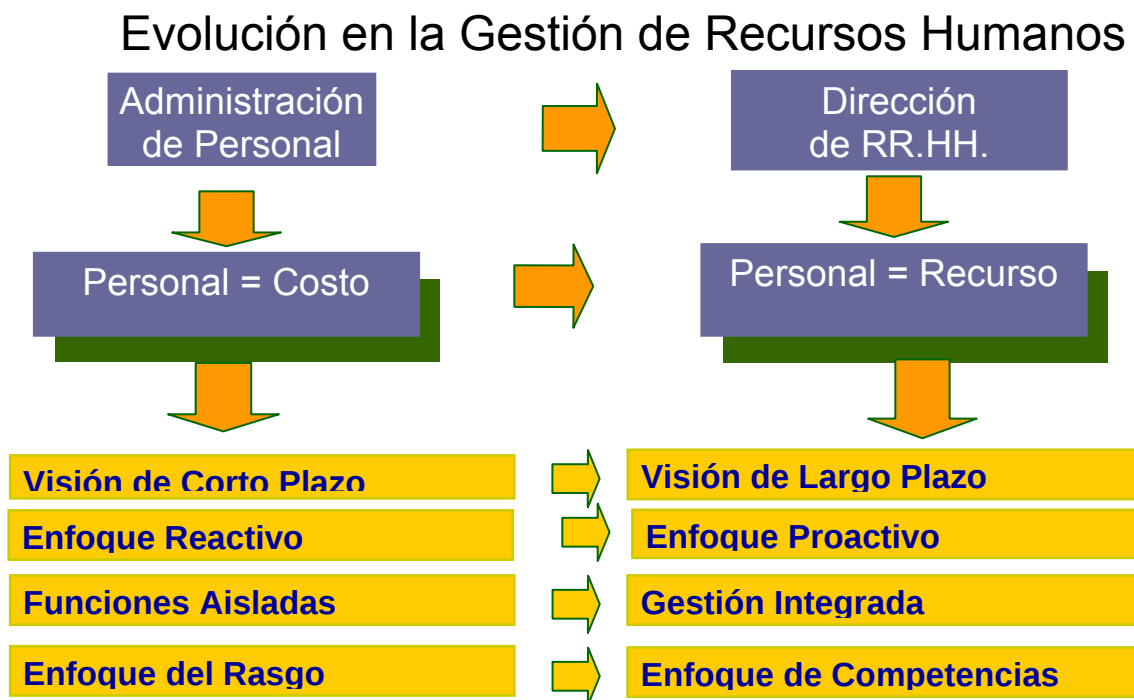


Grafico 4. Fuente: Elaboración propia.

Otro de los autores que oriento su trabajo sobre competencias laborales es Herrera y Rodríguez en 1999 quienes consideran el tema como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, matizando un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores y la utilización de medios, métodos y formas de enseñanza dirigidas a que el aprendiz o trabajador adquiriera la capacidad necesaria para el trabajo con la precisión de tres componentes:

- Los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización.

- Saberes prácticos; los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño.
- Las actitudes, muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador.

En la actualidad la formación, recalificación y mejoramiento en general de la fuerza de trabajo desde diferentes latitudes nos conduce a la atención de las competencias laborales, lo cual se ha ido originando fundamentalmente en países como Reino Unido, México, Australia, Canadá, Estados Unidos, España, y Francia, donde el concepto de competencia en correspondencia con las manifestaciones de su origen se presenta con una diversidad de formas y matices, de los cuales haremos mención de algunos de ellos:

REINO UNIDO

Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochenta, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- . Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- Contar con una mano de obra más flexible
- . Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas
- . Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las Titulaciones Profesionales que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- Una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más calificado
- Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación
- Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. En general, la “selva de titulaciones” no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviese más relacionado con las necesidades del empleo.

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Reino Unido haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación a nivel internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.

El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.

AUSTRALIA

La primera declaración explícita que proclamó un enlace más estrecho entre la educación y la economía surgió del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU). En 1987, en el documento *Australianos Reconstruidos* manifestó la necesidad de reformar la estructura de la certificación existente (la base de las condiciones de trabajo y pago) y la necesidad de un esfuerzo mayor de capacitación en los centros de trabajo.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: *Habilidades para Australia* (1987); la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano.

Capacitación industrial: la necesidad de un cambio (1988) delató que la capacitación estaba desequilibrada a nivel empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación.

En el documento Mejora del sistema de Capacitación Australiana (1989) el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.

Después de que una misión gubernamental regresara del extranjero y de haber llevado a cabo una investigación sobre la capacitación, declaró en su informe (COSTAC 1990) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema. (Gonczi, 1998).

MÉXICO

El diagnóstico efectuado a la capacitación aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo propició el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral el 2 de Agosto de 1995. (Ibarra ,1996).

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las organizaciones adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo.

En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por:

- Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.
- La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.
- Rigidez de los programas. En el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

- Falta de conocimiento de la experiencia laboral. Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.
- La escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los constancias que acrediten su formación. Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.

- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

Las exigencias actuales en los medios laborales implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos donde se requiere de personal capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio, y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio.

En la actualidad la competencia es inseparable de la situación particular en que se expresa, ya que hay personas competentes para ciertas tareas o tipos de tareas y la competencia puede tener distintas expresiones y cambios en dependencia a la capacidad de utilizar teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías o en otras palabras la cultura que poseemos de forma adecuada.

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, es necesario precisar que son las competencias, por lo que en seguida se ofrecen algunas definiciones, las cuales suelen ser múltiples y variadas.

3.3 ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión 2001, la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno. (<http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>)

Partiendo de la definición de competencia que mencionamos en el párrafo anterior podríamos decir que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral.

De las muchas definiciones de Competencia, aquí hemos escogido algunas para su conocimiento:

- Spencer y Spencer (1993) definen la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación*, es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1pdf>)
- Woodruffe (1993). Dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1pdf>)
- Boyatzis 1994 (citando a Woodruffe, 1993) señala que son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-pdf>)
- Rodríguez y Feliú (1996). Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1pdf>)
- De Ansorena Cao (1996). Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1pdf>)

Claude Levy-Leboyer (1997). Resume el tema de la siguiente forma:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que la transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

- Mertens (2000). La Competencia Laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Esta definición es la que probablemente más ha influido en los planteamientos posteriores sobre el término competencia, tanto en la literatura producida como en los modelos implantados en las empresas. El problema radica en que esta definición, si bien puede ser acertada y aceptada en términos generales, también puede provocar múltiples interpretaciones y dar lugar a modelos totalmente dispares de gestión.

- Forgas J. (2003) "La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados".(<http://www.monografias.com/trabajos14/modelocubano/modelo-cubano.shtml#cl>)

De acuerdo con los cambios que en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global es como se hizo la adopción del enfoque de competencia laboral en las diversas definiciones que se han generado en varios países.

Enseguida se enlistan algunas otras definiciones de Competencias considerando el significado que tiene en diversos países con el objetivo de señalar las diferencias más relevantes y por último dar a conocer la definición con la cual nos manejamos en México permitiendo un sencillo entendimiento del concepto.

- En Argentina para el Consejo Federal de Cultura y Educación: Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores, habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
- Australia: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
- Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

- Gran Bretaña: A través del Nacional Council For Vocational Qualifications (NCVQ) en el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado, la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.
- España: Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y saber hacer”. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER) define la competencia como capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

- POLFORM/ OIT (Organización Internacional del Trabajo): Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Un concepto generalmente aceptado establece que las competencias son una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

De estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.
5. Pueden ser generalizadas a más de una actividad.

3.4 LAS COMPETENCIAS Y SUS ENFOQUES

El concepto de competencia es aplicable también al saber reflexionar, valorar, organizar, seleccionar e integrar lo que puede ser mejor y que se sistematiza en su valoración continua para realizar la actividad profesional, resolviendo un problema o realizando un proyecto, lo cual no implica homogeneidad sino su aplicación flexible según la situación concreta en que se desarrolle.

Visto así, la competencia es adaptable y transferible, no puede limitarse a una tarea única y repetitiva, sino que supone la capacidad de aprender, de innovar y de comunicar los procesos de innovación, comprendiendo las diversas circunstancias profesionales y la capacidad de adaptar el conocimiento a ellas.

En general las variadas definiciones del concepto de competencia se identifican con diferentes tendencias a las que se afilian de una forma u otra sus autores, siendo las que más se destacan en el plano internacional la Conductista, Funcionalista y la Constructivista, de las cuales exponemos a continuación una síntesis de sus principales características (L. Mertens, 1996).

- **Conductista:** Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos. Donde se denominan competencias a las cualidades de los competentes, por haber alcanzado un perfil de excelencia.
- **Funcionalista:** La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.
- **Constructivista:** Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

De todos estos conceptos podemos inferir que existen tres enfoques sobre el concepto de competencia:

- Enfoque empresarial:

Competencia laboral. Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Competencia profesional. Sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano.

- Enfoque psicológico.

Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente" (González, 2002).

De forma general se reconoce que la competencia es una categoría psicológica que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y de personalidad en función de lograr un desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación. (Castellanos, 2003) (<http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cubano/modelo-cubano.shtml#cl>)

- Enfoque del diseño curricular.

¿Cómo formar un profesional con los conocimientos, procedimientos y actitudes requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad?

Podemos decir que los tres enfoques unidos nos darían una visión más integral, una visión holística de esta definición tan compleja y tan controvertida en estos tiempos.

3.5 METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS

3.5.1 Componentes de las Competencias

De las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1997) y Mertens (1996), se deduce que las propias características de los componentes de las competencias cuentan con dos rasgos básicos que no podemos obviar si queremos operacionalizar la gestión del capital humano. En primer lugar su susceptibilidad de ser observadas y medidas (durante el proceso de selección, entrevista por competencias y/o evaluaciones del desempeño). En segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento.

Y como un último punto que es importante recalcar, es considerar que el modelo por competencias tiene una aplicación genérica para las diversas áreas de Recursos Humanos. Para dar inicio con la descripción de un modelo por competencias es necesario hacer notar las siguientes diferencias como características básicas para cada competencia, las que facilitaran conocer para qué sirven las competencias laborales.

- Conocimientos:

Los conocimientos son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y los más fáciles de describir en su actuación, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos/funcionales y del negocio.

En los conocimientos técnicos/funcionales estarían aquellos conocimientos generales como idiomas, técnicas concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica, etc.

Los conocimientos del negocio referencian al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico como la resistencia de materiales y el electromagnetismo. Es el Know-How necesario para proveer servicios o productos.

- Habilidades / Actitudes:

Son susceptibles de ser mejoradas con el entrenamiento, pero requieren para ser desarrolladas unos rasgos personales básicos.

Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos, ideas, etc.

- Rasgos personales básicos:

Son los más difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir.

Entre los rasgos personales podemos distinguir aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad, etc.), rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación auto imagen (necesidad de logro, auto concepto).

Por lo anterior es importante considerar las características básicas de las competencias para hacer uso de ellas de manera óptima.

3.5.2 ¿Para que sirven las Competencias Laborales?

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.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
- 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” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Se dice que ayuda a lograr los resultados esperados por la organización, porque:

- Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales vs. las necesidades del negocio.
- Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas.
- Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación a proyectos específicos.

Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

Siendo estos algunos de los múltiples beneficios que podemos señalar, cabe mencionar que las competencias pueden ser clasificadas para su mejor entendimiento, manejo y evaluación.

3.5.3 Clasificación de Competencias

Existen diversas formas de clasificar las competencias (Quezada, 2003), la CINTERFOR plantea que se deben clasificar en:

1) Básicas, genéricas y específicas (CONOCER, 2001; Mertens, 1996)

Competencias básicas: describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones

Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada. (<http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cubano/modelo-cubano.shtml#cl>)

2) Conceptual, técnica, humana (Tejada, 1999) igual que el anterior.

Competencia conceptual: se refiere al conocimiento y habilidad de poder analizar, comprender, actuar de manera sistemática, integrando el saber.

Competencia técnica: métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber-hacer (procedimientos, destrezas, habilidades).

Competencia humana: las relaciones intra e interpersonales, integrando el saber ser y saber estar (actitudes, valores y normas).

3) Técnica, metodológica, social, participativa (Bunk referenciado en Tejada, 1999)

Competencia técnica: es para aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: es para quién sabe relacionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia social: es cuando sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: para aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las competencias técnicas o de puesto: se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Éstas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratélicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.
- Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratélica. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>)

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratélicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla (1998) le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratérgicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.

Dimensiones de las Competencias Laborales

Al referirnos a competencias laborales es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia y para esto las estaremos clasificando en creación del NCVQ que surgió a raíz de la revisión de las Titulaciones Profesionales y sacó a la luz cuatro dimensiones:

- Normalización de competencias
- Formación basada en competencias
- Certificación de competencias

Por último y la más importante de estas dimensiones en el presente trabajo es la **Identificación de competencias** la cual se desarrollará en el siguiente capítulo a través de la entrevista.

Es preciso que antes de abordar dicho tema identifiquemos el proceso de desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias el cual tiene como finalidad establecer los objetivos a través de los cuales se aplicará la Selección con la herramienta de la entrevista por competencias.

3.6 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con relativa frecuencia nos encontramos cómo las funciones de selección, formación, administración y retribución se realizan de manera independiente, llegando al extremo de que las empresas tienen departamentos especializados en cada una de ellas y que no comparten ni método ni lenguaje (Hooghiemstra, 1996).

Obviamente si existen dificultades para integrar los diferentes subprocesos de gestión de personas, podemos hacernos una idea de las dificultades que el departamento de recursos humanos tiene para demostrar que su trabajo juega un importante papel en el resto de las áreas de la empresa y en los objetivos de la organización.

Esta tarea resulta complicada si tenemos en cuenta que el marco cultural y los valores de los departamentos de Recursos Humanos y los de producción no son los mismos, a pesar de que pocos nieguen el discurso que afirma “el centro de valor de cualquier organización son las personas que la forman”.

Para ello, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos debe ser elaborado a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Hooghiemstra, 1996).

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Actualmente las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de los recursos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo.

La alienación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias no es un asunto que deba ser entendido como responsabilidad exclusiva de esta función. Deberá incorporar desde la alta dirección al personal en línea. Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles.

El modelo de competencias es la entrada fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Las buenas prácticas de gestión por competencias obliga a observar las siguientes normas básicas:

1. Seleccionar las competencias adecuadas: Las competencias seleccionadas deben ser críticas para la organización, por tanto deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño de los puestos de trabajo.

Cuando la empresa quiera basar su política de gestión de personas en competencias es recomendable explicitar cuáles son las competencias esenciales para la organización; aquellas competencias colectivas que suponen ventajas competitivas para la empresa.

2. Utilizar el tipo adecuado de competencias: es necesario identificar el tipo de competencias adecuadas en función de la situación de negocio a resolver.

Hay enfoques que descartan o tienden a demeritar las competencias basadas en conocimientos o de algún otro tipo de competencia, focalizándose en dar soluciones siempre partiendo de un único tipo de competencia.

3. Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos: cada rol de la organización deber ser diseñado en términos de competencias en función de los objetivos o misión que deba cumplir. La predominancia de un tipo de competencia u otro variará en función del nivel de cualificación del puesto. En la práctica nos encontramos con que, a medida que la capacidad de decisión y sus repercusiones sobre los resultados de la organización aumenta, tendrán un mayor peso de habilidades/actitudes y los rasgos básicos de personalidad frente a los conocimientos.

4. Utilizar un nivel de descripción adecuado: la medida de las competencias debe ser más o menos exhaustiva en función de la utilidad que se le vaya a dar al diccionario de competencias. En el presente trabajo se anexa un diccionario de competencias y comportamientos que podrán ser consultados para la descripción del puesto que se requiera en sus diferentes niveles como; ejecutivos, gerenciales o intermedios y operativos, incluyendo una breve descripción de su utilización según Alles (2005). **(ANEXO 4)**.

Por ejemplo en la selección, resulta adecuado tener una definición exhaustiva de aquellas competencias críticas para cada rol con el objetivo de identificar perfiles que se ajusten a las necesidades del área donde se desempeñará y facilitar el aprendizaje de las tareas en el puesto que se propone.

De acuerdo con los cuatro puntos anteriores, enseguida se presenta la metodología y sugerencias de cómo llevar a cabo el levantamiento de información que permitirá generar un modelo de competencias:

3.6.1 Metodología para implementar el modelo de Gestión por competencias

Para llevar a cabo el levantamiento de competencias es importante considerar tres variables:

- La estructura organizacional, con sus niveles jerárquicos y roles.
- El ambiente organizacional, que comprende la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa, la cultura organizacional y la forma en que los valores se manifiestan en la organización.
- Las estrategias y herramientas comunicacionales con que cuenta la organización para sensibilizar a los miembros frente al proyecto.

3.6.2 Fuentes de Información

A partir de haber considerado las tres variables antes mencionadas será importante identificar con qué fuentes de información cuenta la organización que generen datos para resaltar las competencias más importantes y como resultado que permitan identificar la descripción de conductas, estas podrán ser:

Fuentes de información

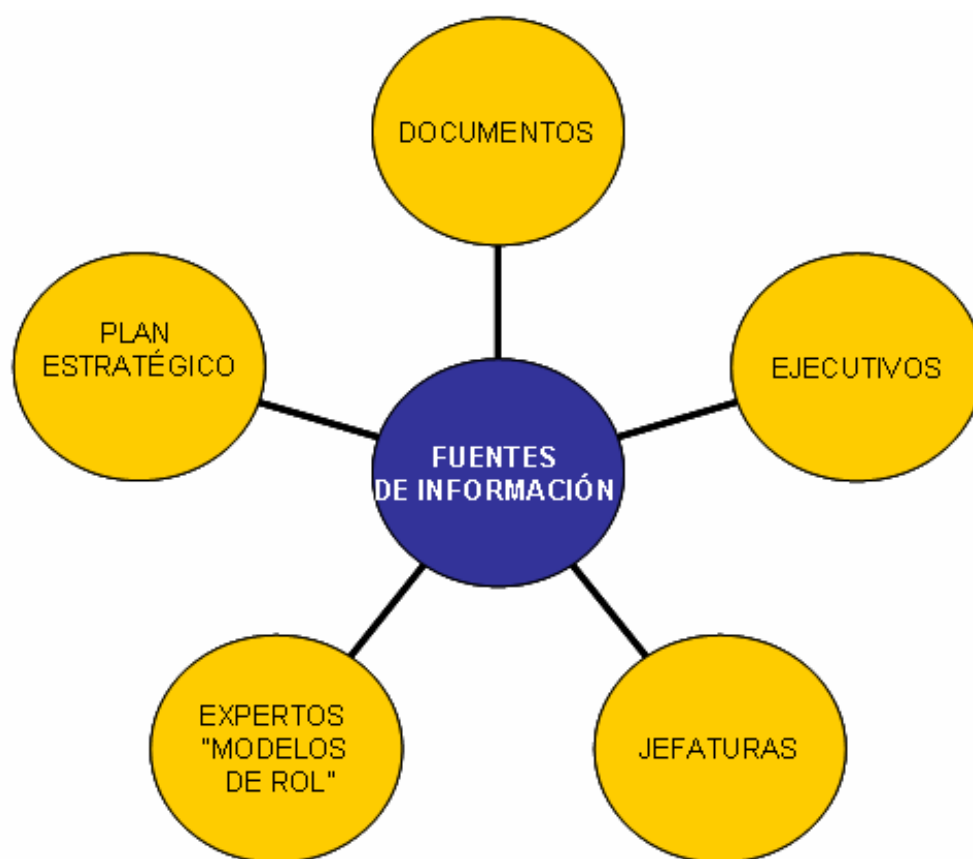


Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es definir:

- La visión de la empresa: (hacia dónde va)
- Los objetivos y la misión: (qué hace) y

- A partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se hace: (definir visión y misión, definir competencias -directivos de la compañía-, prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización y validación de las competencias)

Es imprescindible que los directivos de la compañía participen antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Se hará una breve descripción y ejemplificación de cada una de las fuentes de información esquematizadas anteriormente.

3.6.2.1 Documentos

Se refieren a estudiar los documentos y/o escritos por la empresa, tendiendo como objetivo la recopilación de la información inicial referente a la cultura, visión, misión y valores, elementos de los que podremos detectar los comportamientos clave de la organización.

En seguida, ejemplificaremos con un análisis de los elementos mencionados anteriormente, como se pueden detectar dichos comportamientos, basados en la misión-visión de una empresa privada.

- A través de la VISIÓN

Ejemplo 1.

VISIÓN

Llegar a ser una empresa que sirve a una cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, con quienes se relaciona, basándose principalmente en la calidad y el servicio sostenidos en el tiempo, desarrollándose tecnológicamente en conjunto con sus proveedores y manteniendo una relación armónica y colaboradora con sus vecinos.

VISIÓN(1)

Llegar a ser una empresa que sirve a una cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, con quienes se relaciona, basándose principalmente en la **calidad y el servicio sostenidos en el tiempo**, desarrollándose tecnológicamente en conjunto con sus proveedores y manteniendo una relación armónica y colaboradora con sus vecinos.

Calidad en el servicio

Fidelización de clientes

VISIÓN (1)

Llegar a ser una empresa que sirve a una cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, con quienes se relaciona, basándose principalmente en la calidad y el servicio sostenidos en el tiempo, desarrollándose tecnológicamente en **conjunto con sus proveedores** y manteniendo una relación armónica y colaboradora con sus vecinos.

Relación con proveedores

VISIÓN (1)

Llegar a ser una empresa que sirve a una cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, con quienes se relaciona, basándose principalmente en la calidad y el servicio sostenidos en el tiempo, **desarrollándose tecnológicamente** en conjunto con sus proveedores y manteniendo una relación armónica y colaboradora con sus vecinos.

Desarrollo y mejoramiento

VISIÓN (1)

Llegar a ser una empresa que sirve a una cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, con quienes se relaciona, basándose principalmente en la calidad y el servicio sostenidos en el tiempo, desarrollándose tecnológicamente en conjunto con sus proveedores y **manteniendo una relación armónica y colaboradora con sus vecinos.**

Relación con la comunidad

Visión 2.

Ejemplo 2:

VISIÓN (2)

La alta calidad de su servicio es gestionada por un equipo humano altamente calificado y comprometido con sus clientes a través de la calidad de su desempeño, trabajando en equipo, compartiendo riesgos y resultados.

VISIÓN (2)

La alta calidad de su servicio es gestionada por un equipo humano **altamente calificado** y comprometido con sus clientes a través de la **calidad de su desempeño**, trabajando en equipo, compartiendo riesgos y resultados.

Desarrollo de competencias

VISIÓN (2)

La alta calidad de su servicio es gestionada por un equipo humano altamente calificado y comprometido con sus clientes a través de la calidad de su desempeño, **trabajando en equipo**, compartiendo riesgos y resultados.

Trabajo en equipo

VISIÓN (2)

La alta **calidad de su servicio** es gestionada por un equipo humano altamente calificado y **comprometido con sus clientes** a través de la calidad de su desempeño, trabajando en equipo, compartiendo riesgos y resultados.

Calidad en el servicio

Otro de los documentos de la organización que nos permite obtener datos de los comportamientos más importantes es la Misión, enseguida se presenta un ejemplo de cómo obtenerlos:

MISIÓN (1)

Mediante una organización eficiente, constituida por personas trabajando en equipo, generar un ambiente creativo y comprometido con la permanente innovación y perfeccionamiento de nuestros productos y servicios, a modo de asegurar una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

MISIÓN (1)

Mediante una organización eficiente, constituida por personas trabajando en equipo, **generar un ambiente creativo y comprometido con la permanente innovación** y perfeccionamiento de nuestros productos y servicios, a modo de asegurar una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Creatividad e innovación

MISIÓN (1)

Mediante una **organización eficiente**, constituida por personas trabajando en equipo, generar un ambiente creativo y comprometido con la permanente innovación y perfeccionamiento de nuestros productos y servicios, a modo de asegurar una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Eficiencia operacional

MISIÓN (1)

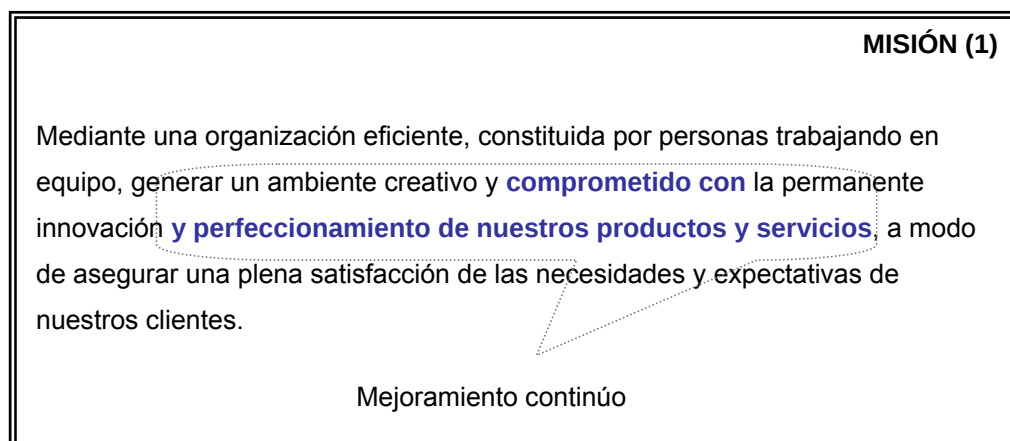
Mediante una organización eficiente, constituida por personas **trabajando en equipo**, generar un ambiente creativo y comprometido con la permanente innovación y perfeccionamiento de nuestros productos y servicios, a modo de asegurar una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en equipo

MISIÓN (1)

Mediante una organización eficiente, constituida por personas trabajando en equipo, generar un ambiente creativo y comprometido con la permanente innovación y perfeccionamiento de nuestros productos y servicios, a modo de **asegurar una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.**

Calidad en el servicio



3.6.2.2 Plan Estratégico de la Empresa

Además de los documentos arriba mencionados, como la misión y visión a través del PLAN ESTRATÉGICO también podemos obtener información relacionada que nos permitirá tener más datos para definir los comportamientos más importantes para la organización.

Ejemplo de los Objetivos estratégicos, basados en una empresa privada*



*Información tomada de una empresa privada de servicios financieros en la cual se cuenta con el modelo de gestión por competencias

De acuerdo con los ejemplos presentados y el análisis de información ubicando los comportamientos con mayor relevancia en su contenido, podemos identificar la siguiente lista de dimensiones o características particulares que nos ayudarán a soportar las competencias para la organización.

Dimensiones identificadas:

▪ Trabajo en equipo ▪ Calidad en el servicio ▪ Fidelización de clientes ▪ Desarrollo y mejoramiento ▪ Mejoramiento continuo ▪ Desarrollo de competencias ▪ Relación con proveedores ▪ Negociación	▪ Relación con la comunidad ▪ Efectividad comercial ▪ Eficiencia ▪ Visión de futuro ▪ Creatividad e innovación ▪ Proactividad ▪ Liderazgo
--	---

Para obtener estos datos se sugiere tener una entrevistas con los directivos de la organización, esto para conocer con mayor profundidad el porque de la misión, visión y objetivos estratégicos. Para dichas entrevistas presentamos una serie de preguntas abiertas que permiten cumplir con el objetivo, sugerimos aplicarlas en el levantamiento de información adaptándolas siempre a las necesidades y tamaño de la organización con la que se esté trabajando:

3.6.2.3 Entrevistas con el equipo de ejecutivos de la empresa

El objetivo de las entrevistas con el quipo de ejecutivos de la empresa es:

- Recoger la visión global del negocio y sus directrices para el futuro
- Elaborar el inventario provisional de descripciones de comportamientos relevantes para la organización. Las cuales estarán asociadas a las competencias organizacionales definidas por el grupo.

Para dichas entrevistas se sugieren realizar algunas de las siguientes preguntas:

ENTREVISTA A NIVEL CORPORATIVO

1. ¿Cuál es el negocio de nombre de la empresa?
2. ¿Cómo se organiza?
3. ¿Cuáles son las funciones principales que nombre de la empresa debe realizar para el éxito del negocio?
4. ¿Qué resultados se ha propuesto nombre de la empresa?
5. ¿Hacia dónde va/ quiere ir su Área (visión estratégica)?
6. ¿Cuáles son las competencias más críticas para el negocio?
7. ¿Qué competencias necesitan mayor desarrollo?
8. ¿Cómo visualiza las 5 competencias corporativas en el trabajo de nombre de la empresa? ¿Cómo se expresarían en la labor concreta? ¿En qué aspectos del trabajo las visualiza?

Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA A NIVEL EJECUTIVO

1. ¿Cuál es el negocio de su área?
2. ¿Cómo se organiza? (Dotación en cada área)
3. ¿Cuáles son las funciones principales que su área debe realizar para el éxito del negocio? ¿Qué importancia relativa le atribuye a cada una?
4. ¿Qué resultados se ha propuesto su área?
5. ¿Hacia dónde va/ quiere ir su Área (visión estratégica)
6. ¿Cuáles son los principales problemas que nombre de la empresa tiene para lograr sus objetivos?
7. ¿Cuáles son las competencias más críticas para el negocio?
8. ¿Qué competencias necesitan mayor desarrollo?
9. ¿Cómo visualiza las 5 competencias corporativas en el trabajo de su Área? ¿Cómo se expresarían en la labor concreta? ¿En qué aspectos del trabajo las visualiza?
10. ¿Qué competencias considera necesarias para el cumplimiento de la Misión de su Área?
11. ¿En qué conductas específicas de los líderes considera que deberían plasmarse cada una de las cinco competencias corporativas?
12. ¿Cuáles son las funciones clave necesarias para el cumplimiento de la Misión de su Área?
13. ¿Cuáles son las competencias que debería poseer la Área y/o nombre de la empresa para adaptarse al nuevo contexto-empresa?

Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia

3.7 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN

Después de haber recabado la información antes mencionada se debe hacer un análisis de esta información levantada en las entrevistas con los ejecutivos, talleres grupales, paneles de expertos, documentos organizacionales y diccionarios (si es que se cuenta con todos estos elementos) se analizan determinando notas inequívocas para llegar a las definiciones de competencias adecuadas al contexto específico de la organización y su estrategia. Enseguida se presentan ejemplos de estas notas en donde podemos identificar las palabras clave para la síntesis de información.

Notas inequívocas:

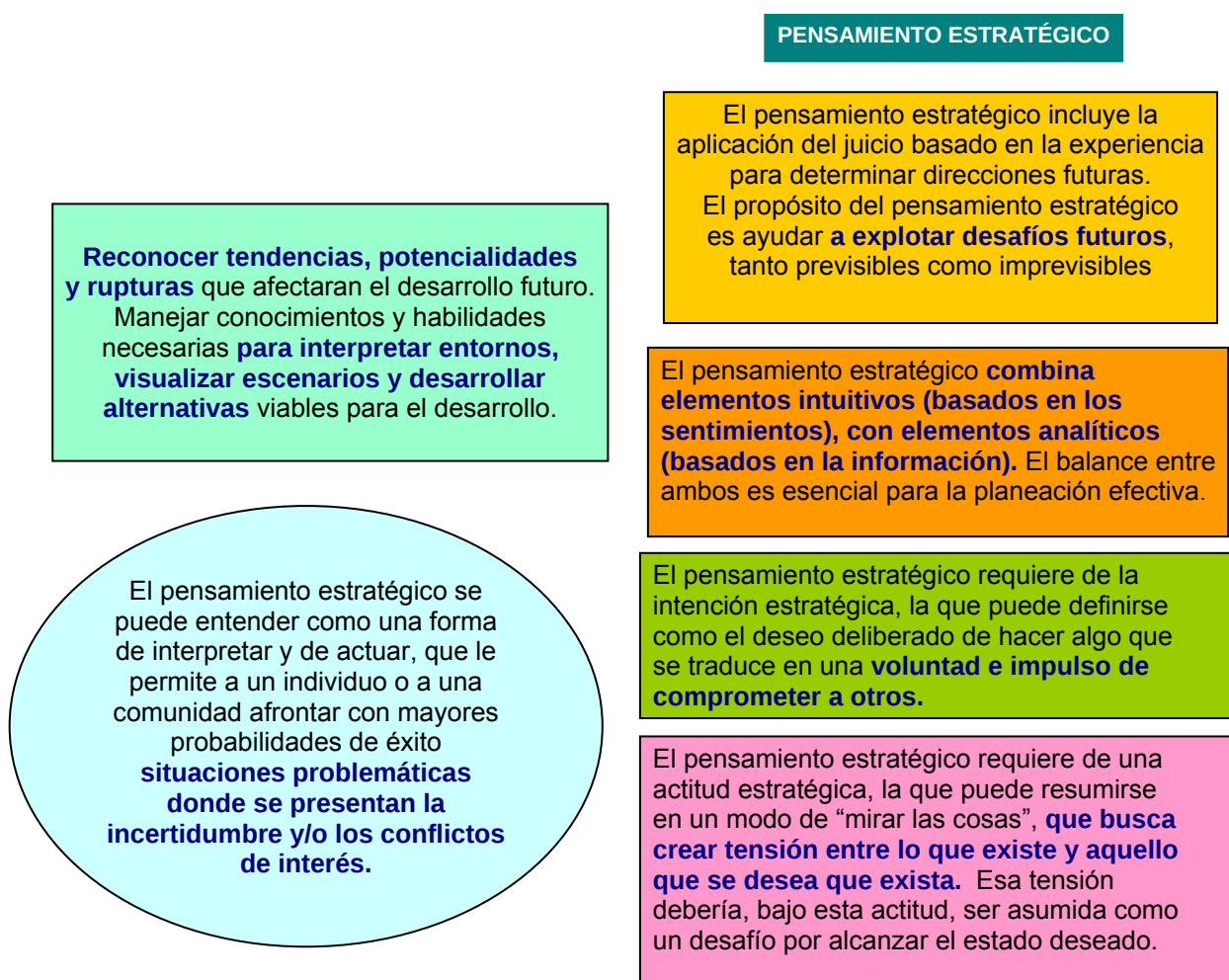


Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia

Las frases señaladas con azul son una muestra del análisis que se ha hecho de la información y cómo podemos obtener los datos más importantes para nuestra síntesis.

Teniendo ya definida nuestra lista de comportamientos que integraran a cada una de las competencias particulares de la organización en cuestión, se deberá asignar ciertos indicadores de desempeño que nos permita ubicar en un nivel a la competencia en cuestión.

Indicadores de comportamientos:

Los indicadores de comportamientos son descripciones específicas de una competencia en un nivel determinado y ayudan a definir su significado, operacionalizando su definición en términos concretos de comportamiento de manera que sea observable y medible, siendo esto una característica fundamental de las competencias; todo aquél comportamiento que sea observable y medible lo podremos identificar como una competencia de no ser así es subjetivo evaluarlo.

Para poder generar dichos indicadores es necesario considerar una serie de requisitos que enseguida se enlistan:

- Ser lo más discretos y específicos posibles
- Describir comportamientos observables, y los que no lo son, deben ser demostrables a través de reportes directos;
- En la descripción de la competencia deberán contener un verbo, ya que son cosas que la gente hace;
- Cubrir la total definición de la competencia

Debido a que este es un tema que se ha trabajado mucho durante los últimos años, se cuenta ya con diccionarios que nos facilitan esta etapa de la redacción de los comportamientos, por lo que se sugiere consultar alguno de ellos para evitar cometer errores en esta etapa, sin embargo también les proporcionamos

la forma de cómo deben ser redactados y las características que no debemos dejar pasar como lo es:

Redacción:

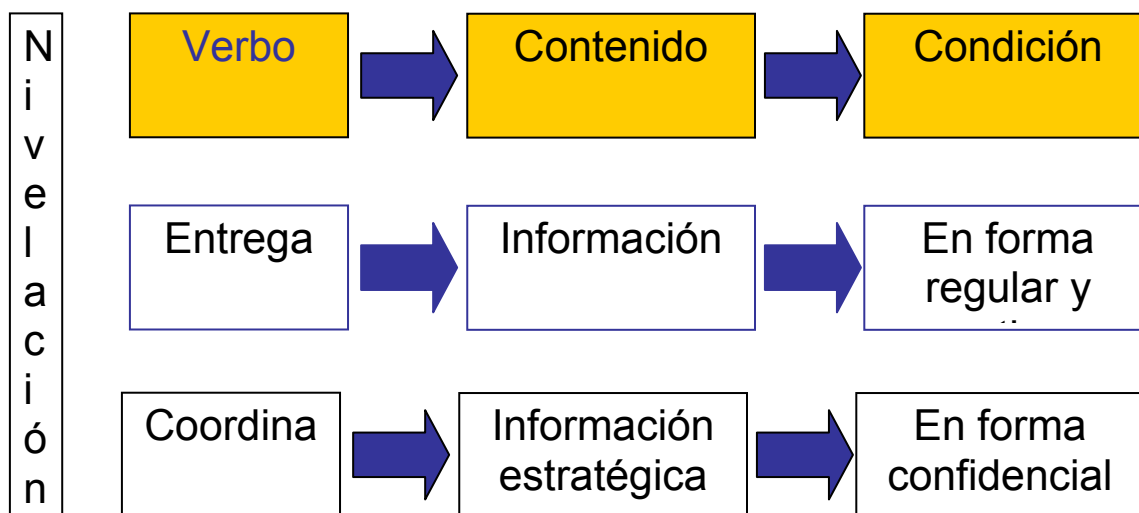


Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia

Como apoyo incluimos también una lista de verbos que nos facilitará la redacción:

Diseña	Valora	Establece	Modifica
Planifica	Media en	Fija	Se adapta
Define	Atiende	Se le reconoce o es	Opera
Generar	Privilegia	reconocido	Rehace
Instrumenta	Maneja	Prioriza	Desarrolla
Pone en práctica	Da el ejemplo	Guía	Repite
Implementa	Demuestra	Orienta	Dirige
Mejora	Recibe	Provee ideas	Verifica
Trabaja	Alienta	Actúa de acuerdo	Influye
Alcanza	Mantiene	Se anticipa	Capacita y prepara
Cumple	Enfrenta	Respeto y hace respetar	Toma decisiones
Logra	Recorre	Chequea	Aprovecha
Satisface	Utiliza	Monitorea	Proporciona
Controla	Colabora	Pone en marcha	Combina
Participa	Pide Ayuda	Elabora	Plantea
Aporta	Indaga	Se siente parte	Detecta
Busca	Se informa	Es responsable	Distribuye
Escucha	Promueve	Estructura	Difunde
Corrige	Ayuda	Premia	Da Feedback
Realiza	Responde	Recompensa	Acepta
Lleva a cabo	Dedica Tiempo	Se comunica	Da Coaching

El modelo de gestión por competencias, propone simplificar la evaluación estableciendo escalas basadas en la autonomía para el componente de conocimientos de la competencia y en la frecuencia para el componente de habilidades actitudes. El propio modelo establece que, ante una misma competencia, no todos los roles de la organización precisan del mismo nivel de logro, por lo que la asignación de las competencias a los roles iría acompañada del “nivel de logro” esperado. Por ejemplo este puede ser con la asignación de un valor numérico:

Nivel	Conocimientos	Habilidades / Actitudes
0	No se le exige el desarrollo de la competencia	No se exige esa actitud
1	Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior	Demuestra ese comportamiento de manera irregular
2	Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión	Demuestra con frecuencia ese comportamiento
3	Es autónomo en el desarrollo de la competencia	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada y constante
4	Posee dominio metodológico que le permitirá formar y/o supervisar en el desarrollo de la competencia	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo de ese comportamiento

O bien con un valor nominal como Básico, Medio o Avanzado como enseguida se muestra:

Básico	Medio	Avanzado
Busca consejos Centrado en los resultados Sigue directivas Apegado a los procedimientos Responde Participa Cumple las normas Bien intencionado	Guía adaptable Adaptable Abierto al feedback Compromete a los otros Confiable Eficiente Valora la calidad Involucrado Con recursos	Enseña Proactivo Busca feedback Reconocido por su desempeño Muestra el camino Inicia Pensamiento amplio Facilitador Desarrolla Influye Mentor Inspira Facilita Es modelo de rol

El contraste entre las competencias demandadas (empresa) y ofertadas (persona) establece de manera automática las diferencias existentes.

A pesar de que la evaluación es uno de los temas más críticos y controvertidos, ya que no nos encontramos ante elementos tangibles en los que la medida es fiable y universalmente válida, la propia definición de competencias en términos de conductas observables, acompañada de escalas, establece un mayor nivel de objetividad y es aquí en donde surge la labor más importante de la entrevista, que es el identificar las competencias y ubicar el nivel con el que cuenta la persona evaluada a fin de validar si cubrirá las expectativas que el puesto según su descripción lo requieren.

Cabe mencionar que el modelo descrito en el presente capítulo es solo una muestra de los pasos a seguir para desarrollar un modelo propio, sin embargo existen diversos autores que se han encargado de proponer diversos modelos que no serán mencionados en el presente trabajo ya no es el objetivo del mismo.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

4.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día en diversas organizaciones se viven cambios constantes y en el momento de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo; sino que también les preocupa que tengan potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente, esto sin perder de vista que en toda organización, no todos los puestos a contratar requieren de personal con alto potencial, pero no por ello se deja de entrevistar por competencias a todos los niveles o puestos en búsqueda.

Es por ello que además de utilizar la entrevista clásica en el proceso de selección, se recurre cada vez más a la entrevista por competencias.

La entrevista de selección por competencias esta directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado tipo de habilidades.

Las competencias describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso de un empleo, son conductas y habilidades observables que permiten predecir comportamientos futuros. Es importante mencionar que sólo se abordarán las competencias en el proceso de selección particularmente en la entrevista, objetivo principal del presente trabajo.

Para esto, un punto a considerar es que cada organización debe elaborar su propio listado de preferencias para estar en posibilidad de seleccionar al personal a partir de éste, como se describió en el capítulo tres, el listado se determina casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y éstas se convierten en un estándar, el cual hemos denominado “modelo por competencias” o “gestión por competencias”.

Cabe mencionar que el modelo por competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

En el presente capítulo, describiremos el sistema de selección eficaz o lo que es igual la entrevista por competencias, con el fin de dar a conocer esta herramienta de apoyo para el proceso de selección, haciendo notar las ventajas y desventajas que esta herramienta proporciona.

4.2 PANORAMA GENERAL DE SELECCIÓN EFICAZ

La selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para la organización y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos (empleados productivos que disfruten de sus trabajos) es un factor clave para el éxito de toda organización. De acuerdo con la metodología de “DDI (Development Dimension Internacional)” los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

- **Efectividad:** es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo.
- **Imparcialidad:** es la garantía de que el sistema de selección que se utilice proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.
- **Aceptación:** es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste.

Las organizaciones necesitan un proceso de selección eficiente que identifique a las personas que puedan hacer el trabajo y lo hagan a largo plazo.

4.3 TÉCNICA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

4.3.1 En busca del Comportamiento

Cuando una empresa trabaja por competencias laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, ya que éstas son más importantes que las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales para el desempeño laboral de una persona (Alles, 2004).

La selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones. Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida. Los ejemplos de sus acciones sobre el campo laboral, de trabajo en equipo, trato personal y demás, las cuales son la mejor manera para demostrar sus capacidades (Benavides, 2002, p.34).

Para que éste proceso sea efectivo debe cumplir al menos tres condiciones:

1. Identificación y delimitación de las características del puesto.
2. Definición de los requisitos que debe cubrir el candidato, conocimientos, habilidades y competencias.
3. La mayor objetividad posible al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos (González, 2002).

Como se comento en el capítulo anterior, en un modelo de gestión por competencias se debe tomar en cuenta la misión, visión y valores de la organización ya que darán la línea de acción para establecer las competencias prioritarias que deben tener los empleados como: calidad de servicio, creatividad, trabajo en equipo, etc. Claro está que éstas varían dependiendo de la empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado.

Para aclarar con mayor detalle como construir un modelo de competencias y a partir de este desarrollar la técnica de entrevista por competencias se sugiere revisar la propuesta teórica para su aplicación en una empresa privada de servicios financieros que servirá como apoyo para resaltar el proceso previo a la entrevista por competencias **(ANEXO 5)**

Lo primero que se debe considerar en el proceso de selección por competencias laborales es la descripción del puesto, la cual debe ser precisa para que garantice el éxito en éste e incluir un análisis correcto de las competencias. El primer paso para llevar a cabo un análisis correcto es elaborar una descripción detallada de las tareas que integran el puesto. Los análisis de competencias dan como resultado un perfil de puesto satisfactorio, el cual servirá como cimiento para proceder con la selección y obtener mejores resultados en la contratación de empleados (Klinvex, y O'Connel 2002).

Contando con lo anterior, podemos partir con la búsqueda del comportamiento, siendo esta la tarea más complicada de todo el proceso;

- ¿Cómo podemos asegurar que la información que se obtiene sobre un candidato nos permitirá predecir cómo éste se desempeñará en el puesto?
- ¿Cómo podemos ampliar los datos de un currículum para averiguar si alguien tiene los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer el trabajo?

De acuerdo con Alles (2003), la clave para averiguar de qué manera alguien se desempeñará en un puesto, es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento le ayuda al entrevistador a ampliar su comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, su experiencia, conocimientos, motivación y analizar éstas áreas para predecir cómo éste funcionará en el puesto.

4.3.2 Entrevistas de comportamientos (competencias).

En virtud de que hay indicadores muy deficientes para la toma de decisiones de selección, marcados por las entrevistas tradicionales, sin embargo, el uso de entrevistas por comportamientos aumenta la confiabilidad y la exactitud reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas de selección tradicionales.

Generalmente una entrevista por competencias contiene cuatro tipos de preguntas;

- Las **pregunta situacionales** son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares.
- Las **preguntas sobre el conocimiento del puesto** son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- Las **preguntas de simulación de muestras de trabajo** involucran situaciones en las que un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- Las **preguntas sobre requisitos del trabajador** son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

La **entrevista de comportamiento** es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro. La entrevista de comportamiento se ha convertido en una herramienta primordial, la razón del aumento en su uso es que los métodos antiguos han demostrado ser indicadores deficientes del éxito de un candidato.

La premisa de que el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro porque debido a la estructura de personalidad, se repite la conducta, excluyendo las preguntas hipotéticas y de auto evaluación hacia el candidato.

4.3.3 Técnicas de Entrevista por competencias

La entrevista por competencias es la situación ideal en la que se pueden obtener ejemplos del comportamiento pasado, siendo su meta captar esa “imagen” completa de dichos comportamientos en un candidato. Para ayudar al desarrollo de una imagen clara, es necesario considerar los siguientes aspectos:

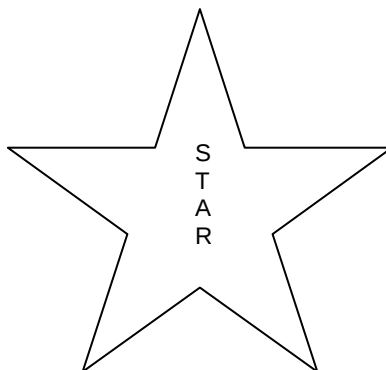
- Las preguntas que se hagan deben producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia, más adelante revisaremos las guías de entrevista que son apoyo durante toda esta etapa.
- Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos más importantes de las respuestas; **Situación, Tarea, Acción y Resultados**.
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación.
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva.
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado (máx. 45 min.)

4.4 DATOS Y STAR'S

4.4.1. Los Elementos de una STAR

Cuando se recopilan ejemplos de comportamiento en una entrevista, es necesario asegurarse de obtener la historia completa respecto a las respuestas que este dando el candidato, la situación en la que actuó, lo que hizo y los resultados de estas acciones. Una manera fácil para recordar que debe obtenerse toda la historia, es utilizar la palabra STAR para describir un ejemplo de comportamiento completo.

1. La **Situación** o **Tarea** a la que se enfrenta el candidato
2. Las **Acciones** realizadas por el candidato
3. Los **Resultados** o **Cambios** causados por estas acciones



Situación / Tarea = ¿Por qué?

Acción = ¿Qué hizo y cómo lo hizo?

Resultado = ¿Efecto de la Acción?

▪ **Situación o Tarea**

La Situación o Tarea es el trasfondo o contexto en el que actuó el candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo.

Las Situaciones o Tareas son originadas por situaciones tales como:

1. Cambios en las responsabilidades del puesto o los procesos del trabajo del candidato.
2. Demandas hechas por un gerente o un cliente.
3. Desafíos para cumplir con un plazo o para llevarse con un compañero de trabajo.

▪ **Acciones**

Las Acciones son las que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o Tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR porque nos muestran el comportamiento del candidato, lo que estamos buscando en la Selección Eficaz. (Las acciones también pueden decirnos lo que una persona no hizo o no dijo.)

Entre las acciones pueden figurar las siguientes:

1. Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.
2. La manera en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
3. Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.
4. Qué dijo una persona que provocó enojo en un compañero de trabajo.
5. Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo.

Para ejemplificar lo anterior, presentamos algunos ejemplos de acciones, haciendo notar la información que tiene mayor impacto dentro del discurso que el candidato presenta:

Ejemplos de acciones tomados de entrevistas propias

- *Cuando comprendí que nuestro almacén sería reducido a la mitad, me puse en contacto con nuestros principales distribuidores y averigüé cuánto costaría si les compráramos la misma cantidad pero se nos entregara en cantidades menores y quincenalmente en vez de cada mes.*
- *De repente, todo el mundo quería comprar seguros adicionales para propietarios de casas. No había tiempo de contratar y entrenar a nuevos representantes de ventas, de modo que instauré un programa de premios para todo el personal actual: personal administrativo, recepcionistas, procesadores de textos, así como el grupo de ventas.*
- *Con la reorganización, era necesario que nuestras enfermeras manejaran la programación de asistencia post-operatoria y la fisioterapia que en el pasado había sido manejada por trabajadoras sociales. Redacté memoranda de protesta explicando que el papeleo adicional realmente interferiría con la atención médica que las enfermeras estaban impartiendo. Incluso hice circular una solicitud entre los miembros del personal de otras unidades.*

▪ Resultados

Los resultados son los efectos de las Acciones del candidato. Nos dicen los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

Ejemplos de Resultados tomados de entrevistas propias

- *El dinero adicional que gastamos para las entregas quincenales fue mucho menor de lo que habíamos estado gastando para alquilar espacio de almacenamiento. Incluso cuando llegó un pedido inesperado y tuvimos que enviar las partes para entrega el día siguiente, nuestros costos todavía estaban mucho de cuando contábamos con un mes de inventario. Nuestro contador calculó que mi plan le ahorra a la empresa casi \$400,000.00 (Cuatrocientos mil pesos 00/100 M.N.) al año.*
- *Aunque todos trabajaron muchas noches y fines de semana, nadie llegó jamás al agotamiento. Todo el mundo se sentía reconocido, y a nadie parecía importarle ganar algún dinero adicional. Y celebramos de verdad cuando nuestra oficina superó todas las marcas de ventas del trimestre.*
- *Bueno, simplemente no podíamos convencer a la Administración. Perdimos tres de nuestras mejores enfermeras de piso que se fueron a unidades especiales Naturalmente, seis meses después, la política del hospital volvió a cambiar. Pero para entonces era demasiado tarde para nosotros. La moral de nuestro piso sigue siendo baja.*

Cabe mencionar que dentro de toda la información que los candidatos proporcionan durante la entrevista, es altamente probable que la mayor parte de esta no sea de utilidad para realizar una evaluación objetiva sobre la entrevista y el candidato ya que muchas de las respuestas que nos proporcionan tienden a ocultar y evadir el comportamiento buscado en el candidato. Para identificar este tipo de respuestas “falsas” dentro de la técnica que aquí exponemos las denominaremos STAR’s falsas y parciales.

4.4.2 STAR's Falsas y Parciales

- **STAR's Falsas**

Las entrevistas serían fáciles si todos los candidatos nos proporcionaran una STAR cada vez que se hiciera una pregunta. Desafortunadamente, no lo hacen. Algunas veces contestan con STARs falsas.

Las STARs falsas son planteamientos. Con mucha información pero ninguna sustancia; son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son teóricas o están orientadas al futuro. Son falsas porque algunas veces aparentan dar el comportamiento que se necesita para tomar decisiones precisas de contratación, pero en realidad no lo hacen. Hay tres tipos básicos de STARs falsas:

1. **Los planteamientos ambiguos:** son planteamientos generales que podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre lo que realmente hizo la persona. Ejemplo: SIEMPRE, MUCHO, GENEERALEMENTE.
2. **Las opiniones:** son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato; nos dicen lo que un candidato piensa u opina sobre algo, pero, al igual que los planteamientos ambiguos, no proporcionan información sobre lo que realmente hizo la persona; no hay información sobre comportamiento. Ejemplo: SOY IMPORTANTE, LO HICE CON ENTUSIASMO.
3. **Los planteamientos teóricos u orientados al futuro:** nos dicen lo que un candidato “haría”, “le gustaría hacer” o “habría hecho”, no lo que realmente ha hecho. Ejemplo: PIENSO EMPEZAR A ESTUDIAR, LA PRÓXIMA VEZ..., TOMARÍA LA DECISIÓN, HARÍA.

Las STARS falsas pueden parecer buenas cuando el candidato las está proporcionando. Algunos candidatos son tan ambiguos que se puede interpretar cualquier cosa que se quiera basándose en sus planteamientos, si se deja que eso suceda. Si el candidato causa una impresión generalmente buena, es fácil caer en la trampa de interpretar un planteamiento ambiguo de manera positiva.

Algunos candidatos son muy buenos para decir lo que harían en una situación, pero encuentran muy difícil proporcionar ejemplos de cuándo lo hicieron. Otros dan una respuesta “correcta” (teórica) porque honradamente piensan que esto es lo que uno busca. Los candidatos que hablan con STARS falsas generalmente no están siendo deshonestos o evasivos tal es el caso que los candidatos no perciben que las respuestas que están dando son ambiguas y poco concretas a casos específicos. Es fácil contestar con STARS falsas. Algunos candidatos piensan que dar respuestas de STARS falsas tendrá impacto en el entrevistador.

Cuando se obtienen STARS falsas en una entrevista, es importante ahondar más para llegar a la sustancia: los ejemplos de comportamiento. Para lograrlo, hay que reconocer una STAR falsa cuando esta se presenta.

▪ **STARS Parciales**

Cuando los candidatos proporcionan información sobre Stars parciales, a menudo lo hacen por partes: la situación y la acción, pero no el resultado, la situación y el resultado, pero sólo acciones ambiguas. Cada vez que un candidato omite descubrir parte de la STAR o la describe tan ambiguamente que no es posible entenderse por completo, se tiene que clasificar como una STAR parcial y debe hacerse seguimiento para completar la información faltante. El primer paso para completar las STARS parciales es el mismo que para convertir las STARS verdaderas: reconocer lo que el candidato ha proporcionado y lo que todavía hace falta. En el caso de una STAR falsa, hay que reconocer que la respuesta contiene poca información sobre comportamiento, si es que contiene alguna. En el caso de una STAR parcial, se

debe reconocer las partes de la STAR que el candidato proporcionó y cuáles faltan todavía.

La habilidad para reconocer lo que se obtiene en la respuesta de los candidatos se adquiere con la práctica y la experiencia en entrevistas.

El siguiente ejercicio proporciona algunos ejemplos que permiten reconocer los tipos de STARS antes mencionadas:

COMPORTAMIENTO	TIPO DE STAR	JUSTIFICACIÓN
1. Creo que la parte de mi trabajo que menos me gustaba era realizar operaciones imprevistas con los clientes potenciales. Me disgustaba ponerme en contacto con un cliente potencial sin saber si éste iría a mostrarse interesado o me mandaría al diablo. Esta es la razón por la que finalmente renuncié.	Completa	S: La parte de mi trabajo que menos me gustaba era realizar operaciones imprevistas. T/A: Me disgustaba ponerme en contacto con un cliente potencial... R: Esta es la razón por la que finalmente renuncié.
2. Para mí, la forma en que mi jefe me había sugerido que manejara el problema sólo iría a empeorar las cosas. Así que salí y dije que él estaba cometiendo un gran error. Cuanto yo más señalaba los posibles problemas, él más se enfadaba. Finalmente, me dijo que regresara a trabajar y dejara que él tomara las decisiones. Creo que si yo hubiera tratado de presentar la idea como suya, podría haberlo convencido.	Falsa	Esta basada en supuestos, no hay acción ni resultados. Para que esta STAR Falsa cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • ¿Dígame de algún ejemplo de una situación en la que usted haya presentado las ideas como suyas?

COMPORTAMIENTO	TIPO DE STAR	JUSTIFICACIÓN
3. Todos los meses solíamos encontrarnos con que no habían en existencia diferentes insumos. Ahora, evito posibles problemas de inventario comprando los informes sobre trabajos en proceso. De esa manera, puedo controlar directamente tanto nuestro inventario de productos terminados como nuestro suministro de materia prima. Luego, comparando estos datos con las órdenes de compra pendientes, es fácil determinar si podemos cumplir con nuestros pedidos. Desde que comencé a hacer esto, en los últimos 15 meses no nos hemos quedado sin existencias.	Completa	S: Todos los meses solíamos encontrarnos con que no habían en existencia diferentes insumos. T/A: Ahora evito posibles problemas de inventarios comprando los informes sobre..... R: Desde que comencé a hacer esto, en los últimos 15 meses no nos hemos quedado sin existencias.
4. Dependo de los reclamos de los clientes como mi fuente de información para descubrir los problemas que hay en mi departamento. Creo que aquéllos son indicadores de si mi personal está trabajando adecuadamente. Desafortunadamente, muchas veces es demasiado tarde cuando se reconoce el problema. Por ejemplo, el mes pasado, habíamos enviado 100 pedidos que estaban mal empacados, hasta un cliente finalmente se quejó sobre las mercancías dañadas. Reemplazar los productos nos costó más de \$600.00 (seiscientos pesos 00/100 M.N.) sin mencionar el tiempo que perdimos.	Parcial	Describe solo la situación. Para que esta STAR Parcial cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • ¿Cuáles son las acciones que ha tomado respecto a esta situación?
5. La primavera pasada comencé a cotejar a esta agencia de automóviles para demostrarles que nuestros adaptadores podían funcionar mejor. Hice cinco presentaciones y llevé a cabo demostraciones para cuatro niveles de agencia. ¡Y recién ayer conseguí el contrato!	Completa	S: La primavera pasada comencé a cotejar a esta agencia de automóviles para.... T/A: Hice cinco presentaciones y llevé a cabo... R: ¡Y recién ayer conseguí el contrato!

COMPORTAMIENTO	TIPO DE STAR	JUSTIFICACIÓN
6. Yo. Un solo producto tuvo tres actualizaciones en un periodo de dos años. A pesar de que yo asistía a las conferencias de actualización y leía la información para estar al tanto, a veces tenía que pedirle a alguno de los otros agentes respondiera las preguntas de los clientes.	Completa	S: Yo tenía problemas para estar al día con todos los cambios técnicos en los productos que vendía. T/A: que yo asistía a las conferencias de actualización y leía..... R: a veces tenía que pedirle a alguno de los otros agentes respondiera las preguntas de los clientes. Es una STAR completa pero negativa.
7. Una de las tareas más significativas que tuve que trabajar en el departamento de investigación. Realmente me gustaba realizar los análisis y estudiar las tendencias y las cifras. Esto me gusta más que mi trabajo en el servicio al cliente, donde tenía que vérmelas todo el día con los clientes.	Falsa	Muestra sus motivaciones e interés sobre la actividad, sin embargo no especifica la acción y el resultado. Para que esta STAR Falsa cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • De los análisis y estudios que mencionas, déme un ejemplo de la aportación que considere más importante.
8. El año pasado nuestra empresa estaba intentando en un nuevo sector de la industria. Además de solicitarles referencias a mis clientes actuales, sin que me lo pidiera, confeccioné avisos y los coloqué en revistas y periódicos comerciales. Luego llevé a cabo una investigación sobre la industria en las secciones financieras y comerciales de la biblioteca de mi agente de bolsa, a fin de obtener ideas para correo publicitario. Fui el primer vendedor de mi empresa en hacer esto, y obtuve mayores logros que los vendedores que confiaron en los métodos tradicionales.	Parcial	Describe la situación y acción: S: El año pasado nuestra empresa estaba intentando en un nuevo sector de la industria. T/A: Además de solicitarles referencias a mis clientes actuales, Pero, el resultado no es concreto, este debe ser específico: R: Fui el primer vendedor de mi empresa en hacer esto, y obtuve mayores logros que los vendedores que confiaron en los métodos tradicionales. Para que esta STAR Parcial cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • Por favor, dígame ¿cuáles fueron estos logros?

COMPORTAMIENTO	TIPO DE STAR	JUSTIFICACIÓN
9. Realmente yo no hice mucho por planear la asignación de recursos para ese proyecto de desarrollo. Simplemente comencé a trabajar en él y a tomar decisiones sobre la marcha. Todo resultó bien, pero me retrasé en uno o dos días con respecto al plazo de entrega.	Falsa	Menciona la situación y resultados y no las acciones en específico. Para que esta STAR Falsa cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • Déme un ejemplo una de las decisiones que tuvo que tomar.
10. ¿Ofrecerme como voluntario para trabajo extra... en ese lugar? Lo hice sólo una vez, y comenzaron a esperar que lo hiciera todo el tiempo. No, nunca más me ofrecí como voluntario.	Completa	S: ¿Ofrecerme como voluntario para trabajo extra....en ese lugar? T/A: Lo hice sólo una vez, y comenzaron a esperar que lo hiciera todo el tiempo. R: No, nunca más me ofrecí como voluntario.
11. Realmente yo no hice mucho por planear la asignación de recursos para ese proyecto de desarrollo. Simplemente comencé a trabajar en él y a tomar decisiones sobre la marcha. Todo resultó bien, pero me retrasé en uno o dos días con respecto al plazo de entrega.	Falsa	Menciona la situación y resultados y no las acciones en específico. Para que esta STAR Falsa cumpla su objetivo, se sugiere se hagan preguntas de seguimiento como: • Déme un ejemplo una de las decisiones que tuvo que tomar.
11. En una ocasión tuve que comprar partes para nuestra empresa. Tenía que decidir si convenía comprar un suministro de partes para tres meses y mantener nuestro inventario escaso, o comprar un suministro de partes para tres meses y mantener nuestro inventario escaso, o comprar el suministro para un año, obtener un descuento por volumen de compra, y evitar así cualquier aumento en los precios. Llegué a la conclusión de que si nuestra producción se mantenía sin cambios, podíamos reducir substancialmente nuestros costos comprando el suministro para el año entero. Y tenía razón. Este año terminamos ahorrando aproximadamente un 20%.	Completa	S: En una ocasión tuve que comprar partes para nuestra empresa.... T/A: Llegué a la conclusión de que si nuestra producción se mantenía sin cambios, podíamos reducir substancialmente nuestros costos..... R: Y tenía razón. Este año terminamos ahorrando aproximadamente un 20%

COMPORTAMIENTO	TIPO DE STAR	JUSTIFICACIÓN
12. La experiencia de ventas más memorable que he tenido fue una presentación que hice ante la gerencia de una empresa. En el pasado, ellos habían puesto objeciones a los productos que no podía resolver rápidamente sus problemas específicos, de modo que arreglé que se hiciera una cinta de video en una de sus sucursales, en las que mostraba como mi sellador resolvía instantáneamente su problema de pérdida de aceite. Bueno, eso decidió la venta y de inmediato pude concretar un importante pedido.	Completa	S: La experiencia en ventas más memorable que he tenido fue una presentación que hice.... T/A: de modo que arreglé que se hiciera una cinta de video en una de sus sucursales.... R: eso decidió la venta y de inmediato pude concretar un importante pedido.

Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia

Considerando lo expuesto anteriormente podemos hacer el siguiente resumen:

Cuando el entrevistador hace una:	Y el candidato proporciona una:	Entonces el entrevistador:
Pregunta de Comportamiento Planeada	STAR parcial	Hace seguimiento para obtener una STAR completa
	STAR falsa	Hace seguimiento para obtener una STAR verdadera
	STAR completa	Hace seguimiento para obtener una segunda STAR

4.5 GUÍA DE LA ENTREVISTA

El objetivo final de la entrevista es contar con información suficiente que nos permita evaluar si el candidato en cuestión cuenta con las competencias requeridas del puesto, por lo tanto, durante el proceso de la entrevista un punto medular que hemos estado mencionando y en el cual fundamentalmente estará apoyada la decisión final, es respecto a las notas que se tomen durante la entrevista, las cuales facilitarán la redacción final del reporte sobre los candidatos y el proceso.

La guía de entrevista debe ser un instrumento que permita recoger y almacenar la información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización.

Enseguida se mencionan las características más importantes que nos ofrecen esta guía y el objetivo de cada uno de los puntos aquí señalados;

- La **guía de entrevista** contiene todo lo que se necesita para preparar la entrevista, llevarla a cabo, incluyendo preguntas de sondeo, bien pensadas, planeadas especialmente para el puesto de trabajo en cuestión.
- Las **preguntas de seguimiento** nos ayudan a recopilar STAR'S completas en cantidad suficiente para evaluar a los candidatos.
- Las habilidades para **tomar notas** nos ayudan a registrar la información obtenida en las entrevistas en forma exacta y completa.

Con estos datos se desarrolla el informe de evaluación debiendo contener información general del candidato, así como, aspectos generales del puesto: experiencia y competencias conductuales, evaluación del nivel según los resultados en la entrevista y/o evaluaciones de las pruebas (si ese fuera el caso). (De Ansorena, 1996).

Es responsabilidad del entrevistador obtener la información que busca a partir de la guía de entrevista, según las competencias que vamos a evaluar, de no conseguirlas se sugieren aplicar las preguntas de seguimiento.

Tipos de preguntas de seguimiento:

Las preguntas de seguimiento corresponden a uno de tres tipos que enseguida se mencionan:

- De comportamiento
- Teóricas
- Que sugieren la respuesta

De estos tres tipos, sólo las preguntas de comportamiento obtienen lo que necesitamos, es decir, ejemplos completos de comportamiento pasado del candidato. En cambio las preguntas teóricas producen teorías u opiniones que tienden a ser subjetivas para su evaluación y por último las preguntas que sugieren la respuesta resultan en contestaciones que el candidato piensa, es lo que queremos escuchar como entrevistadores. Estos dos tipos de preguntas recomendamos evitarlas ya que son una pérdida de tiempo para las dos partes.

- **Preguntas de comportamiento**

Una pregunta de seguimiento sobre comportamiento consiste en *pedirle al candidato que proporcione información específica relacionada con la parte de STAR*, por ejemplo orientándolo de la siguiente forma: Describa “una experiencia que usted haya tenido”, “una ocasión en la que”, “una situación en dónde” o “un ejemplo cuando”. He aquí algunos ejemplos de preguntas de seguimiento sobre comportamiento:

- *Hábleme de una **situación específica** en la que usted utilizó ese enfoque.*
- *¿Cómo **manejó** usted a ese cliente?*
- *Usted dijo que las cosas resultaron bien. **Específicamente**, ¿cómo resultó eso?*

- **Preguntas Teóricas:**

Las preguntas teóricas ofrecen respuestas teóricas, opiniones o acciones generales lo que ellos piensan acerca de un tema o una situación y lo que harían o generalmente hacen, no lo que realmente **hicieron** en una situación específica. Este tipo de preguntas son ineficaces, porque no nos proporcionan la información de STAR’S que necesitamos.

El siguiente cuadro ejemplifica la diferencia entre las preguntas teóricas y las de comportamiento:

Preguntas Teóricas	Preguntas de comportamiento
¿Qué le hace pensar que usted es bueno para resolver problemas?	Hábleme de un problema difícil que haya podido resolver y cómo lo resolvió.
¿Cómo encuentra usted generalmente clientes nuevos?	Describe los pasos que ha seguido para encontrar sus últimos clientes nuevos.
¿Cómo manejaría un conflicto con un compañero de equipo?	Platíqueme acerca de una situación en dónde se haya visto involucrado en una situación “difícil” o de conflicto con al algún compañero de equipo.

Cabe mencionar que de acuerdo a nivel de confianza generado en el rapport se sugiere hablarle al candidato de “tu” o de “usted” según sea el caso y formalidad con la que se trabaje en la organización.

▪ **Preguntas que sugieren la respuesta:**

Este tipo de preguntas sugieren la respuesta y hacen que los candidatos contesten con lo que ellos piensan que el entrevistador quiere escuchar. Están formuladas de una manera que sugiere “una respuesta correcta”, alentando al candidato a dar esa respuesta.

Para ejemplificar este tipo de preguntas, enseguida se muestra la diferencia entre las preguntas que sugieren la respuesta y las preguntas de comportamiento.

Preguntas que sugieren respuesta	Preguntas de comportamiento
Supongo que usted siente que ser líder de un equipo es muy gratificante.	¿Qué es lo que más/menos le agradó de su puesto como líder de equipo?
¿Diría usted que su decisión de aceptar una reducción del pago para evitar su traslado fue la más difícil que tuvo que hacer?	¿Cuál fue la decisión más difícil que tuvo que tomar este año?

Para obtener los comportamientos que buscamos con ejemplos claros que nos permita valorar si se cuenta con la competencia y en qué nivel, se sugieren por último el siguiente listado de preguntas que están orientadas directamente a identificar la Situación o Tarea, la Acción y por último el Resultado, siendo estos los tres elementos fundamentales para realizar nuestra valoración.

Preguntas orientadas a identificar la Situación o Tarea

Situación o Tarea	Acción	Resultado
Describa lo que le condujo a eso	¿Exactamente qué hizo usted?	¿Cómo funcionó eso?
¿Podría usted señalarme una situación específica en la que utilizó ese enfoque?	¿En qué difirieron sus acciones de....?	¿Cómo estuvieron relacionados directamente estos resultados con lo que usted hizo?
¿Qué hizo usted?	¿Cómo reaccionó usted?	¿Cómo afectó eso...?

Situación o Tarea	Acción	Resultado
¿Por qué....?	Describa específicamente cómo hizo usted eso.	¿Qué problemas y/o éxitos resultaron de....?
¿Cuándo fue eso?	¿Cuál fue su parte del proyecto, y cómo lo manejó?	¿Cómo supo usted que lo que hizo fue eficaz?
¿Cuáles fueron las circunstancias que rodearon.....?	Describame los pasos que siguió....	¿Qué retroalimentación ha obtenido?
¿Quién fue ese cliente (compañero de trabajo, miembro del equipo)?	¿Qué le dijo usted a él?	
¿A qué estaba reaccionando usted?	¿Qué hizo usted en primer lugar.... en segundo?	

4.6 PLANEACIÓN DE ENTREVISTA

El objetivo último de la entrevista por competencias es encontrar la adecuación entre personas y puestos.

Los objetivos específicos son:

- A. Crear la imagen inicial y a veces única de la organización (en caso de selección).
- B. Determinar la posibilidad de adecuación entre el candidato y el puesto específico en la organización, lo cual se puede lograr a través de la calidad de la información recabada.
- C. Proporcionar al candidato la información general sobre el puesto y la organización, dependiendo del caso, los beneficios que puede obtener y los requisitos de deberá reunir.

Para cumplir el objetivo de la entrevista se requiere planearla.

La planeación básica es por dos razones:

- 1. Ahorrar tiempo porque el análisis previo del perfil permite detectar los aspectos más relevantes, las competencias críticas para la posición y enfocarse a ellos.
- 2. Tener un orden, gracias a la preparación facilitará relacionar hechos e impresiones y muy importante; tomar notas fluidamente.

Existen dos puntos clave en la planeación de la entrevista:

- 1. El lugar debe escogerse en función de tranquilidad, privacidad y libre de interrupciones.
- 2. En cuanto a horarios, es en esencial la planeación de las citas para que la espera del candidato sea mínima. Debe concederse tiempo para elaborar el reporte de entrevista.

4.7 PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Preparación de la entrevista

Las entrevistas eficaces se caracterizan con tener siempre una buena preparación que no ayudará a cumplir su objetivo.

1. Repasar la información acerca del candidato utilizando el formulario de solicitud, el historial de trabajo (currículum vitae), el filtro telefónico y otras fuentes semejantes de las cuales podamos obtener información.
2. Se sugiere que la guía se adapte con base a esta información de antecedentes, el plan de preparación será una guía importante en esta tarea. Básicamente hay dos áreas de la entrevista que dependen de la preparación que de esta se tenga: las secciones de revisión de los antecedentes clave y de las preguntas de comportamiento planeadas. También contiene un recordatorio para estimar el tiempo requerido para cubrir cada sección de la guía. El hecho de calcular y registrar los tiempos en la guía (o en un cronograma separado) serán de ayuda a programar y administrar el tiempo de la entrevista, el cual se sugiere no sea mayor a 45 min.
3. El lugar: la impresión inicial con el candidato será el tono que determinará para el resto de la entrevista. Por esto, sugerimos causar una impresión positiva haciendo los arreglos necesarios para llevar a cabo la entrevista en forma profesional, y de una manera que incremente la autoestima del candidato. Estos arreglos incluyen la eliminación de las distracciones potenciales, tales como llamadas telefónicas o empleados que interrumpen con problemas que pueden ser atendidos más tarde. Una entrevista sin interrupciones le demuestra al candidato que la discusión es importante y, a su vez, que él es importante. Siempre que sea posible, hay que asegurar que la entrevista sea privada. Si el lugar de trabajo no es privado, se sugiere reservar una sala de reuniones o conferencias. Si no es posible tener privacidad, el candidato se puede sentar de espaldas a otras personas para crear una sensación de privacidad y ayudar a que se relaje y hable más francamente.

4. Ambiente físico: el **establecimiento de una relación armoniosa** con los candidatos contribuye a que éstos se sientan cómodos y los alienta para que estén más dispuestos a proporcionar información durante la entrevista.

Para realizar este tipo de entrevistas es siempre necesario considerar los puntos anteriores (planeación), además de tomar en cuenta las siguientes recomendaciones antes de iniciar con la entrevista:

- a. Rapport, establecer un ambiente de confianza con el candidato para facilitar la fluidez de la comunicación.
- b. Explicar objetivo de la entrevista, conocer algunos de los comportamientos de trabajo para relacionarlos posteriormente al resto de la información y al perfil por competencias de la empresa.
- c. Cuidar que el entrevistado nos dé respuestas en el formato STAR'S (Situación, Tarea / Acción y Resultado).

Las técnicas de **manejo de la entrevista** ayudan a mantener encaminada la entrevista y avanzando a un ritmo que permite cubrir por completo los antecedentes del candidato.

4.8 DESVENTAJAS Y VENTAJAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

4.8.1 Desventajas

Las malas decisiones de contratación afectan a personas dentro y fuera de la organización. Sin un sistema de selección eficiente, la organización se arriesga a:

- Aumento en los costos (un error de contratación tiene un costo estimado de 40 a 60 por ciento de la remuneración anual total para ese puesto)
- Baja de la moral
- Trastornos en el servicio a clientes

- Vacantes imprevistas que requieren que los líderes se concentren en cubrir el puesto en vez de asesorar a los miembros del equipo y contribuir a las iniciativas de la organización

Problemas comunes en la selección:

Alcanzar los tres objetivos que mencionamos en un principio: efectividad, imparcialidad y aceptación depende de la capacidad que se tenga para superar los siguientes problemas comunes relacionados con la selección.

- Los entrevistadores pasan por alto información importante.
- Hay demasiada repetición entre entrevistadores
- Los entrevistadores no tienen elementos de selección organizados en un sistema
- Los candidatos son desalentados por el proceso de selección
- Los prejuicios y estereotipos afectan el juicio
- Los entrevistadores toman notas insuficientes
- Los entrevistadores interpretan erróneamente la información de los solicitantes
- Los entrevistadores toman decisiones apresuradas acerca de los solicitantes
- Las discusiones de contratación de los entrevistadores no son sistemáticas

4.8.2. VENTAJAS

Entre los fundamentos para cambiar un modelo de selección tradicional a uno por competencias laborales, Benavides (2002) expone diferentes ventajas que el modelo por competencias laborales trae consigo en comparación con el modelo tradicional.

Dadas las características de la entrevista por competencias y la nueva visión que los Recursos Humanos le pretende dar a sus procesos, el implementar un modelo por competencias que permita aplicar la entrevista de selección por competencias laborales en una organización puede aportar ventajas entre las que se destacan:

- Reconoce y valora la formación de los recursos humanos como el medio para lograr la productividad y competitividad de la empresa.
 - Permite contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo para precisar las necesidades de las empresas, orientando las estrategias de capacitación.
 - El personal asume sus responsabilidades de manera creativa, se motiva y actúa sobre su propio aprendizaje así como el colectivo, convirtiéndolo en un instrumento que impulsa la productividad y la competitividad.
 - Promueve la educación y capacitación permanente y continua de las personas, lo cual incide en el desarrollo personal y profesional de las mismas.
 - Permite avanzar hacia la formación y capacitación de personal con una variación a largo plazo, haciendo énfasis en el aprender a aprender, ya que reconoce que el aprendizaje tiene lugar en muchas condiciones, tanto formales como informales, de igual manera resalta los valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima.
 - Proporciona información al sector educativo para que oriente su oferta de programas de capacitación y formación en función de los requerimientos que se demanden, permitiendo su pertinencia.
- (Matamala,2005)

MÉTODO

5.1 JUSTIFICACIÓN

Para alcanzar y dar cumplimiento a los objetivos planteados como ejes centrales de la presente investigación, y después de llevar a cabo la revisión teórica de aquellas fuentes que contienen elementos de la entrevista, así como la información relacionada con la gestión por competencias, y que contribuyen para la elaboración y discusión del tema investigado. La manera en que se llevó a cabo la revisión bibliográfica, fue a través del llamado análisis formal de contenido, es decir, a partir de la minuciosa revisión de aquellas fuentes que dan cuenta del fenómeno que aquí nos ocupa según su postura teórica.

Con lo anterior y de acuerdo con la información revisada en el marco teórico, se presentará una propuesta teórica para su aplicación en una empresa privada de servicios financieros*(a partir de este momento se denominará como “empresa LV”), dicha propuesta servirá como apoyo para resaltar su importancia previo a abordar el desarrollo de la entrevista por competencias (implementación del modelo de competencias).

Para efectuar una entrevista por competencias en cualquier organización es necesario tener definido el modelo por competencias, razón por la cual previo a abordar el tema que de interés, la entrevista por competencias es necesario contar con la construcción del modelo de competencias como el que se desarrolla en el capítulo 3 de la presente investigación; esto es identificar la descripción de conductas o comportamientos asociados a cada una de las competencias por las que se gestione o se rija la organización en la que se realizará el proceso de reclutamiento y selección, por esto, también se considera pertinente: conocer el uso y aplicación del diccionario de competencias y comportamientos. **(ANEXO 4).**

*Se guardará confidencialidad de la identidad de la empresa para evitar mal manejo de la información aquí presentada, así como algunos de los formatos utilizados.

Para las cinco competencias con las que contaba la empresa, sólo se contaba con una definición general sin conductas asociadas a ellas, por lo que no se utilizaban en la práctica para ningún proceso de Recursos Humanos existía la necesidad de contar con evaluaciones objetivas y más completas, que fueran más allá de los conocimientos o experiencia de los candidatos, que permitieran elegir a las personas más adecuadas para los puestos, y con mayor potencial de desarrollo futuro en la organización. Con esta necesidad surge el requerimiento de generar un modelo de gestión por competencias, que aplicará a los distintos procesos de Recursos Humanos, sin embargo, es importante mencionar que en lo que respecta al objetivo del presente trabajo, solo se retomará la aplicación al proceso de reclutamiento y selección, la entrevista por competencias.

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo General

- Desarrollar la técnica de entrevista por competencias como una herramienta que permite llevar a cabo evaluaciones acertadas de candidatos durante el proceso de selección.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Presentar algunas de las técnicas de selección de personal más utilizadas en las organizaciones e instituciones.
- Describir los diferentes tipos de entrevista para la selección de personal.
- Dar a conocer el desarrollo de un modelo aplicado por competencias.
- Describir las aportaciones y sugerencias de la entrevista por competencias vs las diferentes técnicas de selección.

5.3 SUJETOS

El modelo de competencias que se describe, se construyó con más de 8,000 empleados pertenecientes a una empresa privada de servicios financieros y para la definición de competencias se trabajaron con más de 700 puestos.

5.4 MATERIAL

Para el desarrollo del modelo de competencias se utilizaron los documentos en donde están escritos la misión, visión, objetivo de la empresa LV, con la finalidad de redefinir los comportamientos asociados a las competencias que se establecieron.

Asimismo se retomaron las cinco competencias a nivel corporativo, es decir, son las mismas para todos los países donde opera dicha empresa, éstas son:

- Crear visión
- Innovación
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

Por último, se diseñaron formatos de entrevistas estructuradas para su aplicación a directivos y a personal de buen desempeño o exitosos pertenecientes a diferentes áreas.

5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS

5.5.1 FASE 1

Levantamiento de información

1. Revisión de la información escrita disponible: Misión, Visión, Valores, Principios de Negocio, Estrategia, etc., para indagar acerca de los focos o características generales más importantes para la empresa.

2. Entrevistas a líderes: Se entrevistó a Ejecutivos (aproximadamente 40) de distintas áreas, para conocer su perspectiva de qué características eran necesarias en las personas para llegar a los resultados esperados.
3. Entrevistas a personal de buen desempeño en distintas áreas (aproximadamente 30), para averiguar que hace y cómo lo hace para obtener los resultados que logran.
4. Grupos focalizados (juntas de trabajo) con personal aleatoriamente seleccionado de distintas áreas y niveles, preguntando también qué identifican como relevante para tener éxito en sus funciones.

Es importante señalar que debido a la confidencialidad de la información que se obtuvo en las entrevistas de la empresa “LV”, no se muestran los datos obtenidos, sin embargo se sugiere revisar el capítulo 3 en el apartado 3.6.2.3 pág.74 “Entrevistas con el equipo de ejecutivos de la empresa” del presente trabajo donde se sugieren algunas preguntas.

5.5.2 FASE 2

Agrupación de conductas

Derivado de las entrevistas efectuadas a los directivos y al personal identificado como exitoso, además de los resultados generado por los grupos focalizados se concentro la información para su análisis y poder transformarla en conductas aplicables a las características que definen a cada uno de los puestos.

Además de la definición de competencias, estas mismas se clasificaron en tres niveles de dominio las cuales son:

- Básico
- Intermedio
- Avanzado

Enseguida se menciona un ejemplo de la competencia con su clasificación de dominio.

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO		
NIVEL BÁSICO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL AVANZADO
- Identifica las competencias generales requeridas en su cargo. - Utiliza para su desarrollo la retroalimentación proveniente de clientes, compañeros y jefe. - Realiza acciones de autodesarrollo con las herramientas que la empresa le proporciona. - Realiza su plan de Desarrollo y Carrera. - Aplica en su puesto de trabajo lo aprendido mediante distintas herramientas.	- Identifica las competencias y conductas específicas requeridas en su cargo. - Autoevalúa su desempeño respecto a parámetros y metas establecidos en conjunto con su jefe. - Solicita retroalimentación periódica a su jefe y compañeros para conocer su desempeño. - Utiliza su Plan de Desarrollo y Carrera para maximizar las competencias que agregan valor a su desempeño y trabajar sus áreas de oportunidad.	- Identifica las competencias y conductas específicas requeridas para su cargo y su área. - Solicita retroalimentación periódica sobre el desarrollo de sus competencias y evalúa sus áreas de oportunidad. - Identifica necesidades de desarrollo en función a las brechas detectadas y establece un Plan de Desarrollo y Carrera a largo plazo. - Solicita participar en iniciativas y proyectos con otras áreas para desarrollar sus Competencias y mejorar su desempeño.

5.5.3 FASE 3

Generación de “Familias de cargo” por competencias

Teniendo lista la agrupación por conductas y niveles de acuerdo a las competencias se generaron agrupaciones de cargos en relación a nivel jerárquico de cada puesto, con el tipo de responsabilidad general y tipo de contacto con el cliente. Cada una de estas agrupaciones se denominó “Familia de cargo por competencias”. Enseguida se muestra un ejemplo de dicha agrupación:

PUESTO	ÁREA	FAMILIA DE CARGO POR COMPETENCIAS
Especialista de Capacitación	Recursos Humanos	Especialista Back Office
Mercadólogo	Mercadotecnia	
Arquitecto de Sistemas	Tecnología e Informática	
Abogado	Jurídico y Compílanse	
Especialista de Finanzas	Finanzas	
Especialista de Tesorería	Finanzas	
Especialista de Compensaciones	Recursos Humanos	

5.5.4 FASE 4

Perfiles por competencias

Como se aprecia en el ejemplo anterior, cada una de estas familias contiene puestos de distintas áreas, dado que se trata de competencias de liderazgo y no de competencias funcionales. Las competencias de liderazgo son aquellas que se identifican de acuerdo a los comportamientos, por el contrario las competencias funcionales son las requeridas para desempeñar la “función”, esto es conocimientos que facilitan la ejecución de la tarea. Los puestos que integran cada familia de cargo son indistintos del área a la que se pertenece, estos se clasificaron en función de la compatibilidad que tienen por la descripción de cada competencia y sus niveles de dominio requeridos.

En total se definieron 19 familias de cargo por competencias, y posteriormente se le asignó a cada familia las conductas de un nivel específico para cada competencia, estas conductas conforman el perfil de competencias de cada familia de Cargo.

Enseguida se mencionan algunos ejemplos:

PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECIALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE		
COMPETENCIA	NIVEL	CONDUCTAS
Crear Visión	Básico	• Conoce la visión de la empresa y los Objetivos de su área • Conoce los principios de negocio y los atributos de marca de la empresa • Actúa de acuerdo a los comportamientos definidos por la visión, la cultura y los atributos de marca de la empresa.
Innovación	Medio	• Genera soluciones innovadoras que agreguen valor a su área • Cuestiona permanentemente qué está haciendo, por qué lo hace y cómo podría hacerlo diferente. • Define acciones concretas para implementar cambios en su área y se involucra activamente en su ejecución.
Orientación al Resultado	Avanzado	• Asesora a otros en la aplicación de normas y procedimientos dentro en la organización. • Se expresa eficazmente en presentaciones, seleccionando la información más relevante. • Transfiere información así como conocimientos y metodologías al resto del equipo. • Realiza peticiones de forma clara, asegurando que se hayan comprendido. • Promueve entre sus compañeros de trabajo una cultura de uso consciente de los recursos y propone acciones para controlar costos.

PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECIALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE		
COMPETENCIA	NIVEL	CONDUCTAS
Orientación al Cliente	Avanzado	• Pregunta, escucha y verifica de forma amable lo que necesitan y esperan sus clientes. • Ofrece soluciones que superan las expectativas de sus clientes. • Identifica y supera los obstáculos que obstruyen el cumplimiento de sus compromisos. • Verifica que las necesidades y expectativas de sus clientes se hayan cumplido con el trabajo entregado. • Establece y mantiene relaciones sólidas y de confianza con sus clientes.
Trabajo en Equipo	Medio	• Comprende la contribución de sus funciones en los resultados del equipo. • Identifica problemas y conflictos que afectan la efectividad del trabajo en equipo y plantea alternativas de solución. • Escucha las ideas de los demás con empatía y receptividad, asegurándose de haber entendido correctamente el mensaje.

Para determinar la definición de comportamientos asociados a cada competencia por nivel es a través de las mismas entrevistas generadas con los directores y/o empleados exitosos o en su defecto haciendo uso de un diccionario de competencias y comportamientos. El uso de los diccionarios de comportamientos y competencias, así como algunas de las definiciones de estos podrán consultarse en anexo 4 del presente trabajo.

5.6 PROPUESTA

5.6.1 Guía de entrevista

Habiendo estructurado el modelo de competencias, ya sea por familias de cargo, grupos o puestos dependiendo de las necesidades particulares de cada organización, el área de reclutamiento y selección se beneficiará con la aplicación de dicho modelo para aplicar la entrevista de selección por competencias, en virtud de que podrá desarrollar guías de entrevista orientadas a los comportamientos requeridos por el puesto. En seguida se adjunta una guía de entrevista orientada a identificar competencias específicas.

NIVEL OPERATIVO

Orientación al cliente:

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que en conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar esta conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Preguntas de Comportamiento Planeadas

1. ¿Cómo consiguió resolver la necesidad de un cliente que por ningún motivo quedaba satisfecho? Me puede comentar algo más.
2. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
¿Recuerda un ejemplo?
3. Si un cliente se quejara de la atención recibida ¿Cómo lo manejaría? ¿Es de esa manera como resolvió la última ocasión en la que se encontró en una situación similar?
4. Hábleme de ¿Cómo trata a los clientes que creen que tienen razón incluso cuando están equivocados?
5. Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes ¿Cómo lo ha manejado?
6. Cuénteme de alguna ocasión en la que haya superado las expectativas de un cliente.

Situación/Tarea	Acción	Resultado
Comunicación _____ Impacto _____		Calificación de Foco en el cliente:

NIVEL GERENCIAL

Orientación a resultados:

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas de Comportamiento Planeadas

1. En su último trabajo, ¿Quiénes eran sus clientes y cómo satisfacía sus necesidades?
2. Platíqueme de alguna ocasión en la que alguno de sus colaboradores / compañeros no haya brindado un buen servicio, ¿Qué hizo al respecto?
3. ¿Cómo sabe si al terminar una reunión con el cliente cuenta con la información necesaria?
4. Cuénteme sobre alguna vez en que haya estado a punto de perder una venta y logró recuperarla.
5. ¿Cómo identifica clientes potenciales en un mercado nuevo?
6. ¿Cuál considera que es el mejor recurso para convertir un comprador ocasional en un cliente regular?
7. ¿Recuerda haberse enfrentado a una negativa de un cliente? Coménteme.

Situación/Tarea	Acción	Resultado
Comunicación _____ Impacto _____		Calificación de Efectividad comercial:

*Podrá ser utilizada según la descripción de la competencia establecida en cada organización

5.6.2 Guía de evaluación para entrevistas por competencias

En cuanto a las evaluaciones de las entrevistas por competencias, cada organización deberá definir su escala de medición, enseguida se muestran algunas opciones.

Nivel		Conocimientos	Habilidades / Actitudes
Nominal	Número		
Básico	1	No se le exige el desarrollo de la competencia	No se exige esa actitud
	2	Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior	Demuestra ese comportamiento de manera irregular
Intermedio	3	Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión	Demuestra con frecuencia ese comportamiento
	4	Es autónomo en el desarrollo de la competencia	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada y constante
Avanzado	5	Posee dominio metodológico que le permitirá formar y/o supervisar en el desarrollo de la competencia	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo de ese comportamiento

La aplicación de estas escalas deberá hacerse por cada competencia que se evalúe.

5.6.3 Promociones y movimientos internos

La aplicación de la entrevista por competencias es una herramienta que también podrá utilizarse para movimientos y/o promociones internas en la organización; incrementando la multifuncionalidad de los empleados y su satisfacción laboral, para este tipo de evaluaciones también podrán usarse las mismas guías que arriba se presentan.

5.6.4 Capacitación de la entrevista de selección por competencias a ejecutivos

Para contar con una alineación en la gestión de recursos humanos y especialmente en el proceso de reclutamiento y selección para la entrevista por competencias se podrá capacitar en este tema al personal que tenga gente a su cargo, permitiendo contar con más elementos de evaluación y comparación, e involucrarlos en el proceso.

Para el reporte de entrevistas y retroalimentación que los involucrados en el proceso de selección (responsable del proceso de selección y ejecutivos que hayan entrevistado al candidato), deben realizar podrán tener como apoyo la tabla anterior para la evaluación del candidato.

5.5 CONCLUSIONES

Actualmente las organizaciones están en constante cambio respondiendo a las necesidades del mercado globalizado, como consecuencia se ha generado una alta demanda respecto a la gestión de diversos procesos, de tal forma que una de las respuestas a esta situación es mudarse a procesos automatizados, así como buscar alternativas para la gestión del recurso humano con el fin de mantenerse en pie y ser cada vez mas competitivos. De esto, hay que resaltar que el elemento diferenciador ya no está en la tecnología, mercados, clientes o productos, sino en las PERSONAS.

Por lo anterior, las organizaciones necesitan tener flexibilidad, capacidad de adaptación y personas multifuncionales. La Gestión por Competencias y en especial la entrevista por competencias apoya a la satisfacción de estas necesidades mediante la identificación y desarrollo del potencial de las personas. Es importante mencionar que en este caso, no todas las organizaciones requieren de personal con un alto potencial, de tal forma que no hay que perder de vista que cada puesto tiene diferentes niveles de dominio para cada competencia. No todo el personal que integra la organización deberá ser altamente potencial y por el contrario tampoco es adecuado contar con perfiles completamente operativos, por esto es necesario que los responsables del proceso de selección tengan un adecuado conocimiento de las necesidades del puesto a cubrir.

De acuerdo con el trabajo que se realizó se confirma la hipótesis de trabajo planteada, esto es, que la entrevista por competencias permite llevar a cabo evaluaciones de selección acertadas, basándose en conductas demostrables que pueden ser consideradas como “reales”, sin dejar de lado que las otras técnicas de selección antes mencionadas también son adecuadas para su aplicación y finalmente que la selección que se haga por una u otra de las técnicas que se aplique siempre tendrán un margen de error. La diferencia más significativa de los métodos tradicionales a la entrevista por competencias se encuentra en la estructura, o control, que ejerce el entrevistador de acuerdo al conocimiento y experiencia que se tenga en el manejo de la técnica.

Entre las aportaciones que se pueden hacer del presente trabajo para la selección es, la descripción de cómo construir un modelo de competencias, así como la aplicación y beneficios que se tienen al llevar a cabo la entrevista por competencias como son:

- Generar una propuesta de guías de entrevista especiales para las competencias a evaluar.
- Promover la capacitación de la herramienta (entrevista por competencias) para alinear al personal que tiene gente a cargo con el fin de retroalimentar y que todos evalúen con los mismos criterios, además de involucrarlo en el proceso de selección.
- Desarrollar un esquema de evaluación por competencias no solo para el personal de nuevo ingreso, sino también para las promociones o movimientos internos que se presenten en la organización, incrementando la multifuncionalidad de los empleados y su satisfacción laboral.

Al utilizar la herramienta (entrevista por competencias) es preciso tener en consideración las siguientes sugerencias que se hacen como resultado del presente trabajo.

- La eficacia de la técnica esta en afinar con la práctica y experiencia el método, teniendo siempre muy claro los objetivos de la búsqueda, de esto depende la adecuada toma de decisión para ingresar gente en la organización, por tanto, no hay una garantía absoluta que la aplicación de dicha técnica compruebe en su totalidad la efectividad. De tal forma que la técnica descrita debemos considerarla como una herramienta para la selección que será factible en la medida de su dominio en la aplicación.

- Si las organizaciones o bien los empleadores no tienen definido un “modelo por competencias propio”, puede resultar poco objetivo y/o imposible de llevarse a cabo la entrevista por competencias, ya que siempre será necesario contar previamente con la descripción de los puestos de acuerdo a las competencias que se requieran.
- La herramienta de entrevista por competencias no sólo es aplicada por los psicólogos sin embargo, se considera que debido a la formación en manejo de entrevista, así como en los conocimientos adquiridos sobre personalidad entre otros aspectos, facilitará el cumplimiento del objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, I. A. y Alba, F. M. (1994). El Proceso de la Entrevista, Conceptos y Modelos. México: Limusa.
- Alles, M. (2002) Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004) Diccionario de comportamientos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anastasi, A. (1998). Tests Psicológicos. (7ª Ed) México: Prentice- Hall. pág. 474-534.
- Arias, G. F. (1991). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Alatorre, R (2002). Criterios para la Elaboración de Documentos Psicológicos. Traducción Selectiva: Manual of American Psychological Association. Facultad de Psicología UNAM.
- Benavides O. (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Nomos
- Bingham y More. (1979). Cómo entrevistar. Buenos Aires: Kapeluz.
- Blanco, C. (1978) Como Seleccionar Nuestro Personal. México: Limusa.

- Breakwell, G. M. (1996). Cómo realizar entrevistas con éxito. España: Gestión 2000, S.A.
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: J.Wiley.
- Capital humano: productividad y desarrollo de las personas. Fundación Chile: Santiago de Chile (2004). Competencias laborales para Chile 1999-2004, tomado de la página electrónica <http://www.iol.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/tema/complab/doc/otros/clc>, consultada el 25 de mayo de 2006.
- Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto. 89, p 10.
- Competencias Laborales, tomado de la página electrónica <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>, consultada el 26 de octubre de 2006.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª Edición) Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- De Ansorena, C. (1996). 15 Pasos para la Selección con Éxito: Método e Instrumentos. Barcelona: Paidós.
- De Garay, G. (1999). La Entrevista de Historia Oral: ¿monólogo o conversación? Revista Electrónica de Investigación Educativa, 1 (1). Tomado de la página electrónica <http://redie.ens.uabc.mx/vol1no1/contenido-garay.html>, consultada el 25 de Enero de 2006.
- Diccionario de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados, 22 EDICIÓN 2001. tomado de la página electrónica <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, consultada el 23 de enero de 2007

- Dulewicz (1989). Assessment centers as the route to competence. Personal Management. No. 21, Vol. 9. pp. 56-59
- Fear, R. (1979) La Entrevista de Evaluación. Buenos Aires: Paidós.
- García, R. M. E. (2000). Entrevista de Empleo: 11 Reglas Comprobadas para Ganar el Puesto. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gonczi, A. (1998). Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT.
- González, V. (2002) ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. 23 No. 1 pp. 45 - 53
- Goodale, J. (1998). La Entrevista, Técnicas y Aplicaciones para la Empresa. Madrid: Pirámide.
- Grados, E. J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección, México: Manual Moderno.
- Grados, E. J. (1993) La Entrevista en las Organizaciones. México: Editorial Manual Moderno.
- Grados, E. J. (2001) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. (2ª Ed.) México: Manual Moderno.
- Guillen, A. (2002) La importancia de la entrevista antes, durante y después del proceso de selección técnica de personal. Tesina de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM.

- Herrera, P. F. y Rodríguez. R. (1999) Reflexiones sobre la Educación basada en Competencias. Brasil.
- Hogan, T. (2003). Pruebas Psicológicas. Una introducción práctica. México: Manual Moderno. (pp 4-8)
- Hooghiemstra, T. (1996). “Las competencias: clave para la gestión integrada de los recursos humanos” Bilbao Dusto: Hay Group.
- Ibarra, A. (1996). El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP, CONOCER, CONALEP.
- Ibarra, B. (1995). Manual para la elaboración de Tesis. México: Trillas.
- Introducción a la Certificación de Competencias Laborales tomado de la página electrónica <http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/forest/forestales04.pdf#search='competencias%20OR%20and%20OR%20laborales%20intitle%3Acertificaci%C3%B3n%20de%20competencias'>, consultada el 23 de enero de 2007
- Kephar, N. (1976) La entrevista y el examen de selección. Madrid: Rialp.S.A.
- Klinvex, K., y O’Connel M. (2002) Contrate a los No.1. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. p.234
- Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, tomado de la página electrónica: <http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1pdf> , consultada el 24 de abril 2007.
- Lévy- Levoyer, C. (1997). Gestión de las competencias. (pp. 35- 42). Barcelona: Gestión 2000.

- Llanos, R. J. (2005). Cómo entrevistar en la Selección de Personal. México: Pax México.
- Mac Donagh, M. (1979). The evaluation interview. (2ª Ed.). Nueva York: McGraw-Hill Interamericana.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28. pp. 1-14.
- Matamala, D. (2005). Avances de la implementación del modelo de competencias. (Rep. Aplicación No.2005-4) Chile.
- Mertens, L. (1996) Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional.
- Mertens L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
- Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación, tomado en la página electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cubano/modelo-cubano.shtml#cl>, consultada el 27 de octubre de 2006.
- Mondragón, N. (1997). Funciones del psicólogo del trabajo dentro de la certificación de competencias laborales. México. D.F.
- Nahoum, Ch. (1961). La entrevista psicológica. Argentina: Kapelusz
- NCVQ. Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. Londres. 1995. HANSON, Mike.

- Richino, S. (2000). Selección de Personal. (2ª Ed.). Buenos Aires. Paidós.
- Taylor, M. (1998). Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT, POLFORM/OIT, CONOCER. Serie Herramientas para la transformación. Cinterfor/OIT.
- Tejada, J. (1999). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Comunicación y Pedagogía. 158, pp. 17-26
- Thornton y Byham (1982). Assessment center and management performance. Nueva York. Academic Press.

ANEXO 1

Requisición de Personal

Fecha de Requisición: ____/____/____

ÁREA: _____	NOMBRE DEL PUESTO: _____
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____	
CAUSA DE LA VACANTE: _____	NO. DE VACANTES: _____
TIPO DE CONTRATACIÓN: CONFIANZA INTERINA HONORARIOS OTRA: ESPECIFICAR: _____	
FECHA DE INGRESO ____/____/____	SUELDO: _____

CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO

ESCOLARIDAD: _____	RANGO DE EDAD: _____	SEXO: M ☐ F ☐
HORARIO: _____ CANDIDATO PROPUESTO: _____		
EXPERIENCIA EN: _____	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: SÍ ☐ NO ☐	
OBJETIVOS DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES: _____ _____		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: _____ _____		
DESCRIBA LAS ACTIVIDADES DIARIAS (ESPECIFIQUE) _____ _____		
DESCRIBA LAS ACTIVIDADES EVENTUALES: _____ _____		
CUALIDADES DESEABLES DEL CANDIDATO: _____ _____		
TIPO DE TRABAJO: COLECTIVO ☐ INDIVIDUAL ☐		

CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO

- ☐ MANEJO DE PERSONAL
- ☐ ATENCIÓN AL PERSONAL
- ☐ MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL O DOCUMENTOS
- ☐ TRATO CON EL PÚBLICO
- ☐ MANEJO DE VALORES
- ☐ APLICACIÓN DE NORMAS DE SEGURIDAD
- ☐ MANEJO DE EQUIPOS Y APARATOS (ESPECIFIQUE): _____

SE REQUIERE HABILIDAD PARA:

- ☐ INTERPRETAR LAS ÓRDENES Y EJECUTARLAS ADECUADAMENTE EN CONDICIONES NORMALES
 - ☐ RESOLVER ALGUNOS PROBLEMAS SENCILLOS
 - ☐ RESOLVER PROBLEMAS DIFÍCILES QUE SE PRESENTAN EVENTUALMENTE
 - ☐ RESOLVER PROBLEMAS DIFÍCILES QUE SE PRESENTAN CONSTANTEMENTE
 - ☐ RESOLVER PROBLEMAS DE GRAN COMPLEJIDAD Y TRASCENDENCIA EN EL TRABAJO
-
-

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

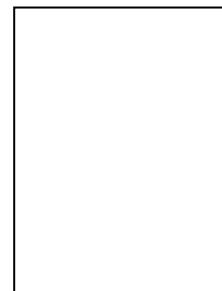
CARGO

FIRMA (Vo.Bo.)

CARGO

ANEXO 2

SOLICITUD DE EMPLEO



INSTRUCCIONES:

SEA TAN AMABLE DE PROPORCIONARNOS LOS DATOS QUE A CONTINUACIÓN LE PEDIMOS. CONSIDERE QUE CUANTO MÁS INFORMACIÓN NOS DE, PODEMOS ESTIMAR SUS ESTUDIOS, EXPERIENCIA Y VOLUNTAD.

PUESTO SOLICITADO

SUELDO MENSUAL DESEADO

FECHA: _____

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ EDAD: _____ SEXO: F () M ()
DOMICILIO: CALLE _____ N° EXT. _____ N° INT. _____ DEPTO. _____
COLONIA: _____ C.P. _____
DELEGACIÓN O MUNICIPIO: _____ TELEFONO: _____
CIUDAD O ESTADO _____ NACIONALIDAD _____
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____
ESTADO CIVIL: SOLTERO [] CASADO [] DIVORCIADO []
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: _____ TELÉFONO: _____

2. IDENTIFICACIÓN

ESTATURA _____ PESO _____ SEÑAS PARTICULARES _____
INCAPACIDADES FÍSICAS _____ NO. R.F.C. _____
NO. DE AFILIACIÓN AL I.S.S.S.T.E _____ NO DE CARTILLA MILITAR: _____
NO DE LICENCIA DE MANEJO: _____ TIPO: _____ ACTUALIZADA SI () NO ()
PASAPORTE N° _____ PARA EXTRANJEROS: TIPO DE DOCUMENTO _____

3. DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	DOMICILIO	OCUPACIÓN
PADRE				
MADRE				
HERMANOS				
ESPOSA (O)				
HIJOS				

4. DATOS ESCOLARES

NOMBRE DE ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS DE	A	AÑOS	TÍTULO O CERTIFICADO
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
BACHILLERATO					
PROFESIONAL					
OTRAS					

ESTUDIA ACTUALMENTE SI () NO ()	CURSOS, DIPLOMADOS, SEMINARIOS, ETC.
QUÉ ESTUDIA Y GRADO:	
HORARIO Y ESCUELA	

IDIOMAS QUE DOMINA	FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA

MÁQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE SABE MANEJAR: _____

5. EXPERIENCIA LABORAL

EMPIECE POR SU ACTUAL O ÚLTIMO EMPLEO

EMPRESA	PERÍODO	PUESTO Y ACTIVIDADES	SUELDO	JEFE INMEDIATO	MOTIVO DE SEPARACIÓN
NOMBRE Y TELEFONO: DOMICILIO:	INGRESO: SEPERACIÓN:	INICIAL: FINAL:	INICIAL: FINAL:	NOMBRE: PUESTO:	
NOMBRE Y TELEFONO: DOMICILIO:	INGRESO: SEPERACIÓN:	INICIAL: FINAL:	INICIAL: FINAL:	NOMBRE: PUESTO:	
NOMBRE Y TELEFONO: DOMICILIO:	INGRESO: SEPERACIÓN:	INICIAL: FINAL:	INICIAL: FINAL:	NOMBRE: PUESTO:	
NOMBRE Y TELEFONO: DOMICILIO:	INGRESO: SEPERACIÓN:	INICIAL: FINAL:	INICIAL: FINAL:	NOMBRE: PUESTO:	

6. SITUACIÓN ECONÓMICA

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED: CÓNYUGE () HIJOS () PADRES () OTROS ()

A CUANTO ASCIENDE EN PROMEDIO SUS GASTOS MENSUALES _____

¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? SI () NO () ¿DE DÓNDE? _____ IMPORTE MENSUAL \$ _____

SU CÓNYUGE TRABAJA SI () NO () ¿EN DÓNDE? _____ SUELDO \$ _____

¿VIVE EN CASA? PROPIA () VALOR APROXIMADO \$ _____ RENTA () ¿RENTA MENSUAL? _____

¿TIENE AUTOMÓVIL PROPIO? SI () NO () PLACAS: _____ MARCA: _____ MODELO: _____

¿TIENE DEUDAS? SI () NO () IMPORTE \$ _____

INGRESOS: \$ _____ EGRESOS: \$ _____ AHORROS: \$ _____ TOTAL: \$ _____

ANEXO 3

Encuesta Socioeconómica

Solicitante _____
Domicilio _____
Empresa _____
Fecha _____ Hora _____ Entrevistador _____

I. ANTECEDENTES FAMILIARES

Padre: Vive Si () No ()

Edad _____ Lugar de nacimiento _____ Ocupación _____
Empresa _____ Ubicación _____ Ingresos \$ _____ Religión _____
Domicilio _____ Colonia _____ Ciudad _____

Madre: Vive Si () No ()

Edad _____ Lugar de nacimiento _____ Ocupación _____
Empresa _____ Ubicación _____ Ingresos \$ _____ Religión _____
Domicilio _____ Colonia _____ Ciudad _____

Número de hijos _____, de los cuales viven _____: ellos son:

1. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

2. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

3. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

4. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

5. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

6. _____ Edad _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Suelto \$ _____ Soltero (a) _____ Casado (a) con _____
Domicilio _____ Hijos _____

II. SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA CASA PATERNA

Los ingresos mensuales de la casa proceden de: _____ \$ _____
\$ _____ \$ _____ \$ _____ y suman \$ _____, que se distribuye como sigue: alimentación
\$ _____, renta \$ _____, luz \$ _____, gas \$ _____ teléfono \$ _____, ropa \$ _____, escuela _____,
diversiones \$ _____ otros gastos \$ _____

Además poseen:

Casa propia con valor de \$ _____ ubicada en _____
Terreno con valor de \$ _____ ubicado en _____ Automóvil con valor de \$ _____
marca _____ modelo _____ Cuenta bancaria que asciende a \$ _____ en el Banco _____
Otros bienes _____ Deudas por concepto de _____; ascienden a \$ _____
Negocio propio, Nombre _____ Dirección _____ Giro _____
Capital suscrito _____ Pasivo _____ Deudas por concepto de _____; asciende a \$ _____.

III. INTERESES Y RELIGIÓN DE LA FAMILIA

Les agrada ir al cine, prefiriendo películas _____, con una frecuencia mensual, _____.
Asisten al teatro, _____ con una frecuencia mensual _____. Gustan de música: clásica _____
popular _____. Les gusta presenciar el deporte: fútbol _____, béisbol _____, box _____,
luchas _____, algún otro deporte _____.
Sus lecturas son frecuentemente de: novelas policíacas _____, narrativas _____ biográficas _____, clásicas _____.
Revistas como _____. Gustan de: radio _____, televisión _____ Partido político al que
pertenecen _____. Religión _____ cumplen con ella _____.

IV. ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

V. ACTIVIDADES EXCEPCIONALES (becas, viajes culturales, etc.)

VI. ANTECEDENTES PERSONALES

Nació el _____ de _____ de _____. En _____ Soltero (a) _____
Matrimonio Civil _____ Religioso _____ Unión libre _____ Fecha _____ con _____
Ocupación _____ Empresa _____
ubicación _____ Sueldo \$ _____ Han procreado _____ hijos, de los cuales viven _____,
que son: _____ Edad _____, Ocupación _____,
Edad _____, Ocupación _____, Edad _____, Ocupación _____. Edad _____,
Ocupación _____. Tienen su domicilio en _____
Colonias _____, Ciudad _____. Divorciado (a) _____ Fecha _____ en caso de viudez
_____ Fecha de fallecimiento _____ Causa _____.

VII. ANTECEDENTES ESCOLARES.

Escuela	Años	Nombre de la escuela	Lugar	Desde	Hasta
Primaria					
Secundaria					
Vocacional					
Preparatoria					
Carera					
Otra					

VIII. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Nombre de la empresa _____ Ubicación _____ Colonia _____
 Ciudad _____ Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Fecha de separación _____
 _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 _____ ¿Tuvo personas a sus órdenes? _____ ¿Cuántas? _____ ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le
 disgustara en particular? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le atrajera particularmente? _____.

Nombre de la empresa _____ Ubicación _____ Colonia _____
 Ciudad _____ Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Fecha de separación _____
 _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 _____ ¿Tuvo personas a sus órdenes? _____ ¿Cuántas? _____ ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le
 disgustara en particular? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le atrajera particularmente? _____.

Nombre de la empresa _____ Ubicación _____ Colonia _____
 Ciudad _____ Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Fecha de separación _____
 _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 _____ ¿Tuvo personas a sus órdenes? _____ ¿Cuántas? _____ ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le
 disgustara en particular? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le atrajera particularmente? _____.

Nombre de la empresa _____ Ubicación _____ Colonia _____
 Ciudad _____ Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Fecha de separación _____
 _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____ Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 _____ ¿Tuvo personas a sus órdenes? _____ ¿Cuántas? _____ ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le
 disgustara en particular? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le atrajera particularmente? _____.

IX. SITUACIÓN ECONÓMICA PERSONAL.

Hijo de familia y depende económicamente de sus padres _____ Contribuye al sostenimiento de la familia con
 \$ _____ No depende de nadie y a demás depende de él (ella) _____ No dependen de él, y a
 demás el importe de sus gastos mensuales es de \$ _____ Su gasto mensual es de \$ _____ que distribuye de la siguiente
 manera: alimentación \$ _____, ropa \$ _____, renta \$ _____, luz \$ _____, gas \$ _____,
 teléfono \$ _____, escuela \$ _____, diversiones \$ _____, otros gastos \$ _____

A demás posee:
 Casa propia con valor de \$ _____, ubicada en _____
 Terreno con valor de \$ _____, ubicado en _____
 Un automóvil con valor de \$ _____ marca _____ modelo _____. Cuenta bancaria que asciende a \$ _____ En el Banco
 _____. En bonos _____. Otros bienes _____
 Negocio propio: Nombre _____ Dirección _____ Giro _____
 Capital suscrito _____ Pasivo _____

X. INTERESES Y RELIGIÓN DEL SOLICITANTE

Le agrada ir al cine, prefiriendo películas _____, con una frecuencia mensual _____.
Asiste al teatro, _____ con una frecuencia mensual _____. Gustan de música: clásica _____
popular _____. Le gusta practicar el deporte de: básquetbol _____, béisbol _____, fútbol _____
natación _____, otro deporte _____. club deportivo al que pertenece _____
Dirección _____
Les gusta presenciar el deporte: fútbol _____, béisbol _____, box _____, luchas _____ algún otro
deporte _____. Sus lecturas son frecuentemente de: novelas policíacas _____,
narrativas _____, biográficas _____, clásicas _____. Revistas tales como _____.
Gustan de: radio _____, televisión _____.
Partido político al que pertenece _____. Religión _____ cumple con ella _____.
Aficiones culturales o sociales _____. Tiempo dedicado _____.
Planes a corto plazo _____.
Planes a largo plazo _____.

**XI. ACTIVIDADES CULTURALES.
(becas, viajes culturales, etc.)**

XII. DOCUMENTACIÓN.

Presentó la siguiente documentación: _____ Acta de nacimiento. Lugar _____
Fecha _____ Documentos escolares: _____

_____ Cartilla del SMN Núm. _____ clase _____ resellada _____
_____ Credencial del IMSS Núm. _____
_____ Registro Federal de Causantes _____
_____ Acta de matrimonio. Fecha _____
_____ Pasaporte _____
_____ Licencia de manejo _____
_____ Otra documentación _____

En caso de accidente avisar a: Sr. (a) _____
Dirección _____
Teléfono _____

XIII. OBSERVACIONES

Clase a que pertenece: Paupérrima _____ Humilde _____ Media _____ Modesta _____ Media desahogada _____ Media acomodada _____. Dentro de la casa,
los muebles son de: Buena calidad _____ Regular calidad _____ Mala calidad _____. El orden y el aseo son: Esmerados _____
Satisfactorios _____ Regulares _____ Malos _____. El baño se encuentra: Ordenado _____ Limpio _____ Desordenado _____ Sucio _____.

ANEXO 4

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Para la definición de las competencia se sugiere basarse en el diccionario de competencias que enseguida se presenta con algunas posiciones de diversos niveles con la intención de servir como consulta y punto de referencia para estructurar las definiciones que sean de interés, dicha información también podrá se consultada de su libro original. Alles, (2004).

Una organización define en primera instancia un Diccionario por competencias o catálogo de competencias en base al análisis de la misión, la visión, los valores, etc. de su organización, en conjunto con su plan estratégico. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo. Usualmente las competencias están divididas en cuatro grados o niveles.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar empresas en marcha y realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B

Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, y para detectar nuevas oportunidades de negocios y de alianzas estratégicas.

C

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios

D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

Para seleccionar personal se deben evaluar las competencias de los postulantes; para ello la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar. El *Diccionario de preguntas* presenta cuatro preguntas por competencia, formuladas según los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etc.).

Preguntas por competencias para niveles intermedios

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Iniciativa Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. Iniciativa (II) Predisposición a actuar proactivamente y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan sobre su desempeño. ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?
	2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
	3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
	4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

La trilogía se completa con el *Diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería casi imposible describir todos los comportamientos probables con relación a las distintas competencias y grados.

Iniciativa (II) – para niveles intermedios

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos usuales con relación a una actitud preactiva frente a crisis u oportunidades potenciales

Los
comportamientos se
ubican en Grado

100%

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
- Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.

A

G
R
A
D
O

A

75%

Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa.		G R A D O B
Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación.		
Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis.		
Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediano plazo.	B	

50%

Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.		G R A D O C
Resuelve proactivamente los problemas que le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.		
Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.		
Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.	C	

25%

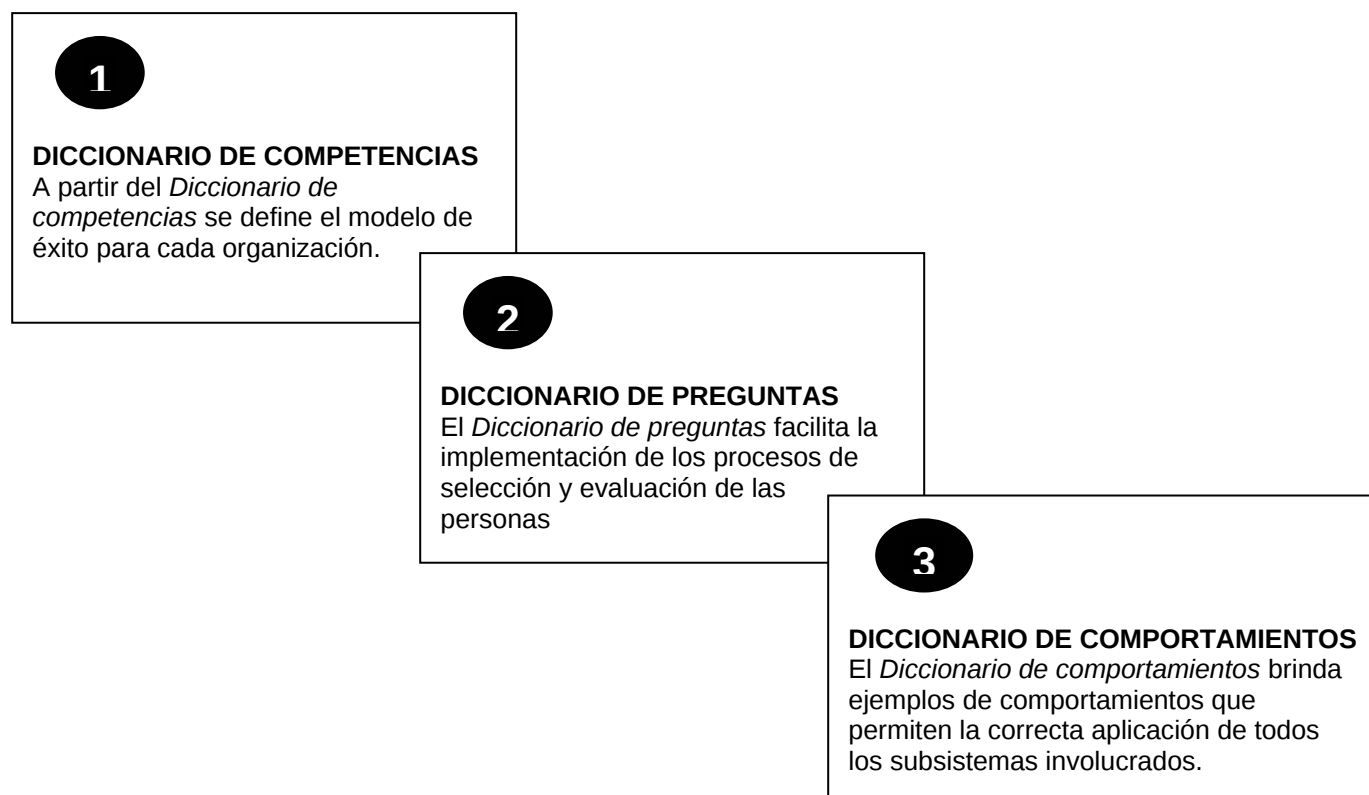
Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.		G R A D O C
Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.		
Enfrenta los problemas cuando se le presentan.		
Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.	C	

0%

No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general.	G R A D O	N O D E S A R R O L L A D A
Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva.		
No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.		
Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.		
Actúa reactivamente en los momentos de crisis, sin poder dar una respuesta a tiempo a los problemas.		

Los diccionarios de competencias son imprescindibles para una correcta definición y utilización de la gestión de recursos humanos por competencias. En cuanto a su utilización, el orden es el siguiente:

DICCIONARIOS EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar empresas en marcha y realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B

Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, y para detectar nuevas oportunidades de negocios y de alianzas estratégicas.

C

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios

D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad.

A

Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de las personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, etc.

B

Habilidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas, logrando el apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C

Capacidad para lograr relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D

Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Calidad en el trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A

Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y *expertise*. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.

B

Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros y por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.

C

Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo sus funciones satisfactoriamente.

D

Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

Orientación al cliente

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

A

Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.

B

Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C

Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes, y ser especialmente servicial en los momentos críticos.

D

Capacidad para dar inmediatamente respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

A

Capacidad para promover y alentar la comunicación, actuando como modelo en su área de actuación, y lograr así comprensión grupal, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. .

B

Habilidad para integrar los diversos estilos y capacidades existentes en un equipo a fin de optimizar el desempeño y promover el entusiasmo. Capacidad para ayudar al equipo a centrarse en los objetivos y apoyar y alentar las actividades en equipo de los miembros.

C

Capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo, siendo flexible y sensible. Habilidad para ayudar a los nuevos miembros a integrarse al equipo.

D

Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los equipos.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A

Capacidad para planificar y desarrollar redes de relación con colegas, clientes y compañeros de trabajo, acudiendo a sus relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocios sobre las que las informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.

B

Capacidad para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de contactos con intereses comunes.

C

Habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas de las que es responsable.

D

Capacidad de relacionarse informalmente con personas de diferentes ámbitos.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Integridad:

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Comportamientos cotidianos en relación con las propias ideas, intenciones y sentimientos, aun frente a negociaciones difíciles y con agentes externos	Los comportamientos se ubican en Grado
--	--

100%

• Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores.	A	G R A D O A
• Genera equipos de trabajo orientados por valores.		
• Acepta los riesgos o costos de su honestidad.		
• Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.		
• Es un referente en materia de integridad.		
• Sus acciones son congruentes con sus dichos.		

75%

• Admite sus errores y actúa en consecuencia.	B	G R A D O B
• Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente.		
• Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.		
• Acepta planteos éticos de sus subordinados.		
• Promueve acciones íntegras entre sus compañeros.		

50%

• Es equitativo en sus relaciones.		C	G R A D O C
• Es honrado.			
• Es honesto en los vínculos con los demás.			
• Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.			

25%

• Es abierto y honesto en las relaciones laborales.		D	G R A D O C
• Reconoce sus errores o sentimientos negativos.			
• Expresa lo que piensa.			
• En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.			

Competencia
en su
grado mínimo.

0%

• Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección.	G R A D O D	N O D E S A R R O L L A D A
• No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente.		
• Acomoda su accionar a la situación, sin que le importe si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto.		
• Le cuesta admitir sus errores; trata de disimularlos para evitar las consecuencias.		
• Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.		

Pensamiento estratégico:

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización.	Los comportamientos se ubican en Grado
--	--

100%

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	A	GRADO A
Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.		
Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.		
Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.		
Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas.		
Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.		

75%

Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.	B	GRADO B
Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.		
Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.		
Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.		
Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.		

50%

• Está atento a los cambios en el entorno.		C	G R A D O C
• Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.			
• Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables.			
• Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.			

0%

• Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	G R A D O D	N O D E S A R R O L L A D A
• Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.		
• Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambios y crecimiento.		
• Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocio.		
• Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo – formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.		

Orientación a resultados:

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Comportamientos cotidianos con relación a proponer e implementar ideas creativas que den valor agregado a la organización	Los comportamientos se ubican en Grado
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa. - Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa. - Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos. - Establece objetivos concretos y medibles. - Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo. - Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos. - Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma. - Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno. - Genera ahorro de recursos. - Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	100% A GRADO

• Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.		G R A D O B
• Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.		
• Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.		
• Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.		
• Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.		
• Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.		
• Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.		
• Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.		
• Actúa efectivamente bajo presión.		
• Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentran formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.		

75%

50%

• Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.		G R A D O C
• Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo		
• Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.		
• Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño, al igual que los de su gente.		
• Evalúa propuestas o sugerencias, y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.		
• Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.		

25%

• Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.		
• Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.		
• Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.		
• Acepta sugerencias de mejora, y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan.		

Competencia en su
grado mínimo

0%

• Confía en que otros planeen y organicen su propio trabajo.	G R A D O	NO D E S A R R O L L A D A
• Se atiende exclusivamente al cumplimiento de un horario, desentendiéndose de los resultados esperados. .		
• No asume la responsabilidad que se desprende de sus procesos de trabajo.		
• No fija correctamente las prioridades de sus tareas.		
• Le cuesta cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos en calidad y cantidad ante situaciones de presión.		

Calidad en el trabajo:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

Comportamientos usuales orientados a obtener los máximos niveles de calidad en el trabajo	Los comportamientos se ubican en Grado
---	--

100%

Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en eso y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.	A	G R A D O
Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.		
Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden de sus actividades		
Toma decisiones con base a su expertise y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.		
Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.		
Es proactivo con la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.		
Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios.		
Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por se impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.	A	

75%

• Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.		B	G R A D O B
• Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.			
• Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.			
• Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones, y está dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto.			
• Realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos.			
• Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.			
• Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.			
• Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y se lo solicitan			

50%

• Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.		C	G R A D O C
• Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.			
• Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás			
• Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos, respecto tanto de su contenido como de su presentación.			
• Cooperar con otras áreas cuando se lo solicitan.			

0%

- Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender. - No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su área. - Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otros sectores de la empresa. - No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad. - Demuestra poco interés en cooperar con otras áreas de la organización que requieren de su expertise - Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. Sus observaciones están basadas en lo que él cree (supuestos, conjeturas, prejuicios), y no están fundadas en hechos y datos concretos. - En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y fala de prolijidad.	G R A D O	NO D E S A R R O L L A D A
---	----------------------------------	--



Desarrollo de relaciones:

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.

Comportamientos habituales en el contacto con los demás	Los comportamientos se ubican en Grado
---	--

100%	
• Es abierto al diálogo con todo tipo de personas pertenecientes a todos los niveles jerárquicos, y alienta a todo su entorno a mantener abierta la comunicación.	A G R A D O A
• Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con sus pares; mantiene una actitud de escucha y es atinado en sus comentarios y en la información que brinda	
• Asiste a reuniones de su área y otros sectores relacionados siempre que es invitado, e identifica la ocasión para mantenerse al tanto de las últimas novedades que impactan sobre el negocio en general.	
• Conoce a la mayoría de las personas que de algún modo tienen poder de decisión dentro y fuera de la organización, y es conocido por ellas.	
• Se preocupa por asistir a eventos, como exposiciones y conferencias, en los que reconoce la oportunidad de intercambio con colegas que podrían enriquecer su gestión en la organización.	

		75%	G R A D O B
Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirectamente con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas con ellas.			
Identifica a las personas clave en los ambientes que frecuenta, para estar al tanto de las novedades del mercado y el negocio.			
Se preocupa por establecer, entre sus relaciones, el compromiso de colaborar, de modo de poder satisfacer sus necesidades o recurrir a ellas e en los momentos en que sea necesario.	B		
Es abierto a conocer nuevas personas, con quienes procura establecer contactos duraderos.			
Privilegia, dentro y fuera de la organización, el contacto con aquellas personas quienes comparte temas en común.			

50%

Se conduce con naturalidad en sus intercambios con clientes y proveedores.		G R A D O C
Consigue la información necesaria en temas puntuales que se le asignan, de las personas con las que procura mantener relaciones duraderas.		
Busca la manera de llegar a vincularse con personas que contribuyen a un mejor desempeño de sus tareas; por ejemplo, colegas a quienes reconoce como exitosos y profesores o capacitadores a los que valora por sus conocimientos.	C	
Reconoce la importancia y la ventaja de contar con la persona apropiada en el momento adecuado, y se preocupa por mantener actualizada su agenda de contactos.		
Provee un clima que facilita el encuentro con sus pares.		

25%

• Es abierto con sus pares si se le acercan a conversar, y muchas veces lo invitan a participar de actividades informales, dentro o fuera de la organización.		G R A D O C
• Conoce y se preocupa por problemas que puedan tener sus compañeros en el ámbito personal.		
• Permite que se conozca acerca de su vida familiar y sus actividades extralaborales en general.	D	
• Ofrece a sus compañeros su tiempo fuera de la organización, y está siempre dispuesto a colaborar con ellos.		

Competencia en su
grado mínimo

0%

• Muestra disgusto ante la invitación a eventos sociales que realiza la organización.	G R A D O	N O D E S A R R O L L A D A
• Sólo se relaciona con sus pares, y estrictamente por temas de trabajo.		
• Es sumamente reservado respecto de su vida personal, manteniéndose aislado en ocasiones de encuentros informales en los que los demás comentan temas de la vida cotidiana extralaboral.		
• Se incomoda cuando nuevas personas se incorporan a su área de trabajo, y en estas ocasiones se comporta muchas veces de manera ruda.		
• Trabaja en forma solitaria y suma su trabajo al resto del área, generalmente sin intercambiar información con pares o hacer consultas a su superior.		

Orientación al cliente interno y externo:

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que en conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar esta conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Comportamientos habituales frente a los clientes internos y externos	Los comportamientos se ubican en Grado
--	--

100%

Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.	A	G R A D O
Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad.		
Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos.		
Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada.		
Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma acciones de mejora adecuadas para evitarlos.		
Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios y contemplando necesidades que los propios clientes no habían identificado.	A	

75%

Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción.	B	G R A D O
Es atento y observador ante lo que se solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad.		
Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros.		
En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas.		
Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación.		B

50%

Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.		G R A D O C
Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean.		
Establece vínculos poco cordiales con sus clientes, a quienes atiende “de favor”.		
Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando salen de los estándares habituales.	C	
Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.		

0%

Está siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención.	G R A D O D	NO D E S A R R O L L A D A
Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme.		
Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio.		
Todos se quejan de su inadecuación y demoras cuando debe entregar lo solicitado.		
Se conduce con malos modos hacia quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de toda la empresa.		