

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 3156-25

**“Modelo de Selección por Competencias aplicado al
puesto de Operador en Telemarketing”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

AMÉRICA MARÍA MARIANI GARCÍA

ASESOR: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D. F., MAYO 2010



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.

Agradecimientos

“Solamente esfuérzate y sé muy valiente, cuidando de obrar conforme a la Ley de Moisés te mandó; no te apartes de ella ni a la derecha ni a la izquierda, para que seas prosperado en todas las cosas que emprendas” Josué 1:7

Gracias en primer lugar a mi Cristo, mi Amigo, mi Consejero Admirable, mi Papi, al Todopoderoso: Mi Dios por encontrarme y permitir conocerle.

A mi Mamá por darme la vida, por que ha estado a mi lado, por sus oraciones, por sus abrazos, por sus consuelos, por sus alientos.

A mi Papá porque me ama, busca y quiere lo mejor para mi, gracias por darme la vida.

A mi querido Abuelo por impulsarme y por ser mi ejemplo de amor a la vida.

A mis Tías: Tere y Silvia, mi prima Eloísa por su apoyo, por consentirme, porque se que cuento con ellas, por sus consejos.

A mi amiga y compañera, y ya Licenciada Guadalupe Blancas por que estuvimos de nuevo juntas, en la carrera y en este último proceso, por apoyarme en las dificultades y alentarme para que termináramos esto juntas.

A mi asesora la Maestra Martha Laura Jiménez, por su paciencia, esfuerzo, consejos y sabiduría.

A mi hermana, mis amigos, compañeros de trabajo, maestros, mi líder, a todos los que estuvieron ahí en estos momentos.

Los amo.

América

2.2.1.1	Requisición.....	23
2.2.1.2	Reclutamiento.....	23
2.2.1.3	Presolicitud.....	24
2.2.1.4	Solicitud.....	24
2.2.1.5	Entrevista inicial.....	24
2.2.1.6	Entrevista técnica.....	24
2.2.1.7	Evaluación psicológica.....	25
2.2.1.8	Encuesta socioeconómica.....	25
2.2.1.9	Entrevista en la selección.....	25
2.2.1.9.1	Definición de Entrevista de Selección.....	25
2.2.1.9.2	Propósitos de la Entrevista de Selección.....	26
2.2.1.9.3	Perfil del Entrevistador	27
2.2.1.9.4	Principales errores en la entrevista.....	29
2.2.1.9.5	Lenguaje no verbal en la entrevista.....	31
2.2.1.9.6	Etapas de la entrevista.....	31
2.2.1.9.6.1	Apertura.....	31
2.2.1.9.6.2	Rapport.....	31
2.2.1.9.6.3	Approach.....	32
2.2.1.9.6.4	Empatía.....	32
2.2.1.9.6.5	Desarrollo.....	33
2.2.1.9.6.6	Cima.....	34
2.2.1.9.6.7	Cierre.....	34
2.2.1.9.7	Áreas de la Entrevista de Selección.....	34
2.2.1.9.7.1	Área general	35
2.2.1.9.7.2	Área escolar.....	35
2.2.1.9.7.3	Área ocupacional.....	38
2.2.1.9.7.4	Concepto de si mismo.....	41
2.2.1.9.7.5	Metas.....	42
2.2.1.9.7.6	Área Familiar.....	41
2.2.1.9.7.7	Pasatiempos.....	43
2.2.1.9.7.8	Salud.....	43
2.2.1.9.7.9	Cierre.....	44
2.2.1.10	Examen médico.....	45
2.2.1.11	Conclusión.....	44

2.2.1.12	Decisión.....	44
2.2.1.13	Contratación.....	45
2.2.1.4	Aspirantes no aceptados.....	45
2.3	Alcances del Proceso de Selección.....	45

CAPITULO 3 MODELO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1	Esquema metodológico.....	47
3. 2	Metodología de cada una de las fases.....	48
3.2.1	Fase 0 Diseño del proyecto	48
3.2.1.1	Objetivos:.....	48
3.2.1.2	Desarrollo de Actividades.....	49
3.2.1.3	Organización del trabajo.....	49
3.3.2	Fase I Análisis de la situación actual.....	50
3.2.2.1	Objetivos.....	50
3.2.2.2	Desarrollo de Actividades.....	50
3.2.2.2.1	Análisis de la Estrategia.....	50
3.2.2.2.2	Análisis de la organización y los procesos desarrollados.....	51
3.2.2.2.3	Alineamiento de las políticas generales de recursos humanos a la estrategia definida.....	51
3.2.2.3	Organización del trabajo.....	52
3.2.3	Fase II Definición de las Bases.....	52
3.2.3.1	Objetivos.....	52
3.2.3.2	Desarrollo de Actividades.....	53
3.2.3.2.1	Diccionario de Competencias.....	53
3.2.3.2.2	Catálogo de Puestos.....	59
3.2.3.2.2.1	Análisis de los puestos.....	60
3.2.3.2.2.2	Elaboración de Inventario de puestos.....	62
3.2.3.2.2.3	Descripción de puestos de trabajo.....	62
3.2.3.2.3	Perfiles de competencia.....	66
3.2.3.2.3.1	Posicionamiento de las competencias.....	67

3.2.3.2.3.2 Consideraciones posicionamiento de las competencias.....	71
3.2.3.2.4 Organizacion del trabajo.....	72
3.2.4. Fase III Implementación del Modelo de Gestión por competencias a la selección del personal.....	73
3.2.1.1 Objetivo.....	73
3.2.1.2 Desarrollo de Actividades.....	73
3.2.1.2.1 Modelo de selección basado en competencias.....	73
3.2.1.2.2. Herramientas de evaluación de competencias.....	75
3.2.1.2.2.1 Assesment Center.	76
3.2.1.2.2.2 Entrevista por competencias o Entrevista por Incidentes Críticos.....	77
3.2.1.2.3. Determinación del perfil personal de competencias del candidato.....	86
3.2.1.3 Organización del trabajo.....	87

CAPITULO 4 LA EMPRESA DEL CALL CENTER CENTER

4.1 Del Call center al Contact Center.....	88
4.2 Antecedentes del Call Center.....	89
4.2.1 El Call Center y el Telemarketing en los 60 ^{1s} como concepto innovador.....	89
4.2.2 La empresa de Call center en la Ciudad de México	91
4.3 Contexto Actual y Futuro de la empresa del Call center en México.....	93
4.4 Definición de Telemarketing.....	95
4.5 Importancia del Operador de Telemarketing en la empresa.....	94
4.6 Importancia de la empresa de Call center en México.....	95
4.7 La empresa del Call Center como oportunidad de empleos.	96
4.8 Contexto Actual de la Selección del operador de telemarketing.....	96

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema.....	98
5.2 Preguntas de investigación.....	98
5.3 Objetivo.....	98
5.4 Hipótesis y variables.....	98
5.5 Instrumento.....	99
5.6 Procedimiento.....	99

CAPITLO 6 APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DEL OPERADOR DE TELEMARKETING

6.1Diseño del Proyecto.....	102
6.2 Análisis de la Situación Actual de la Empresa de Call Center.....	103
6.2.1 Historia de la Empresa.....	103
6.2.2 Misión de la Empresa.....	104
6.2.3 Visión de la Empresa.....	104
6.2.4 Valores de la Empresa	104
6.2.5 Propuesta de Valor	105
6.2. 6 Resultados del Análisis de FODA.....	106
6.2.7 Estructura organizativa, departamentos y puestos de la empresa..	107
6.2.8 Competidores de la Empresa.	108
6.2.9 Gestión de Recursos Humanos.....	108
6.2.9 .1 Antecedentes del procedimiento de selección utilizado...	108
6.2.9 .2 Áreas de Oportunidad en la Selección Actual.....	109
6.3 Definición de las bases.....	110
6.3.1 Diccionario de competencias.....	110
6.3.1.1 Competencias Genéricas.....	110
6.3.1.1.1 Identificación de competencias Genéricas.....	110
6.3.1.1.2 Definición de Competencias Genéricas.....	111

6.3.1.2 Competencias Específicas del Puesto de Operador de Telemarketing.....	114
6.3.1.2.1 Identificación de competencias específicas del operador de telemarkting.....	114
6.3.1.2.2 Competencias identificadas en los operadores de Telemarketing con desempeño superior al promedio	115
6.3.1.2.3 Definición y nivelación de competencias específicas.....	115
6.3.2 Perfil de competencias.....	118
6.3.3 Descripción de Puesto del Operador de Telemarketing.....	119
6.4 Diseño de Guía de Entrevista por Competencias.....	120
6.4.1 Reporte de aplicación de la entrevista por competencias.....	121
CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	124

RESUMEN

La selección de personal será permanentemente el campo de acción del psicólogo laboral. Una de nuestras obligaciones como profesionistas es actualizarnos en las mejoras prácticas de nuestra profesión. La selección de personal por competencias el día de hoy es una metodología que en la mayoría de empresas se aplica, sin embargo muchas veces se aplica erróneamente solo la entrevista por competencias, dejando a un lado la planeación estratégica, sus valores, los objetivos de la empresa. Otro de los errores que muy común se escucha es el que la metodología solo es para puestos administrativos. La presente investigación tiene como objetivo llevar paso a paso al profesionista de la selección para que pueda aplicar el modelo de selección de personal por competencias en su empresa, aplicando a cualquier puesto estratégico dentro de la organización.

Entre las ventajas que podemos encontrar al implantar este modelo son: definir criterios homogéneos para ser empleados en los procesos de selección, lo que permite colocar a la empresa en una posición competitiva en líneas de la exigencia del mercado.

El Modelo esta aplicado a una empresa de Call Center, la mayoría de este mercado en México se encuentra en el Distrito Federal, el principal problema para este puesto es la alta rotación, factor que se puede disminuir con una selección que tome en cuenta la estrategia de la empresa y las competencias de cada candidato. Razón de la presente investigación: diseñar una guía de entrevista por competencias a partir de la implementación del modelo de gestión por competencias.

La metodología que llevaremos a cabo para concretar nuestro objetivo es la propuesta por Fernández 2006 autor que empleó el modelo de selección de competencias en el sector portuario de España logrando una posición competitiva en el entorno del comercio marítimo mundial (Fernández, 2006). Esta metodología se caracteriza por dividir el proceso en fases específicas que forman de manera integral el Modelo de selección por competencias, la propuesta de esta investigación es integrar, al modelo propuesto por Fernández 2006, a la elaboración de una herramienta de evaluación de competencias de los futuros empleados.

A través de la aplicación de la presente investigación podemos concluir la importancia de conocer la estrategia de la empresa e integrar al personal como parte de la misma. A partir de la estrategia definimos las competencias que nos van a caracterizar sobre el mercado y al mismo tiempo nos darán las herramientas para responder a la competitividad de las demás empresas del giro.

INTRODUCCION

El recurso humano es el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, el ser humano es parte esencial en cualquier organización.

El factor decisivo para el éxito de una organización sigue siendo su personal. No hay mejor medio de aumentar la productividad, y la rentabilidad que darles empleo a las personas adecuadas, desde el principio, lo que significa para ellos una mayor motivación.

Pero para seleccionar al personal adecuado se requiere una habilidad que pocos gerentes tienen, incluso el profesional del área de Recursos Humanos muchas veces siendo psicólogo industrial, que diariamente entrevista candidatos, encuentra que dicha tarea le produce tensiones y la encuentra llena de riesgos.

Hoy en día el desarrollo de las organizaciones, el avance y evolución de la tecnología y nuevas formas de comercialización han dado lugar a las empresas de Contact Center o Call Center, las cuales brindan a una empresa tercera sus estrategias críticas de negocio, con el objetivo de reducir costos o incrementar ingresos, ya que la comunicación a distancia permite el ahorro de recursos, ampliando la cobertura de los bienes y servicios que se ofrecen.

Quien lleva a cabo esa actividad, de manera individual o como parte de un Call Center o Centro de Llamadas, es el Operador de Telemarketing. En este contexto, la tarea del psicólogo en recursos humanos es encontrar a la persona idónea que conozca y aplique sus conocimientos de acuerdo a las demandas del Call Center. Un requisito indispensable para que el psicólogo pueda empezar el proceso de reclutamiento es que conozca el perfil del puesto a cubrir, y que pueda tener herramientas que le apoyen a evaluar si el candidato es la persona idónea a contratar o no.

Una nueva técnica alternativa para seleccionar personal que existe en las organizaciones de hoy en día es la Selección por Competencias, pero, ¿Qué son las competencias y para que le sirven a una organización? ¿Cómo se involucra el psicólogo industrial en éste modelo?, ¿Por qué se aplica tanto este modelo en las organizaciones actuales?, ¿Cuál es su utilidad? ¿Sus alcances y limitaciones?.

Mucho se habla de este tema en una organización y del papel que tiene el psicólogo industrial frente a este modelo.

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una investigación teórica y documental de Las Competencias y su relación En el Proceso de Selección, para diseñar un Modelo de Selección por Competencias para Operadores de Telemarketing, la cual apoyará a las empresas de Call Center dentro del mercado mexicano. Específicamente la complejidad dentro de los puestos de Call Center es la rotación y la alta demanda de reclutamiento por parte de la empresa, he aquí donde el psicólogo industrial se enfrenta al reto de aplicar sus conocimientos y sus competencias para realizar una selección eficaz, evitar así la rotación y cumplir con las metas de la empresa..

El Modelo de Selección por Competencias para el puesto de Operador de Telemarketing es el contexto de la presente investigación y a partir de aquí se diseñara una guía de entrevista por competencias. A partir de este el psicólogo industrial encargado de reclutar y seleccionar a personal de Operadores Telemarketing contratara a personal adecuado.

Para abarcar lo antes mencionado, como primer capítulo se dará a conocer el marco teórico del concepto competencia partiendo desde sus antecedentes, corrientes, definiciones, componentes, Clasificación y tipos de competencias. Después nos introduciremos en el segundo capítulo al Proceso de Selección Tradicional, desde el inicio del proceso hasta la finalización del mismo, haciendo hincapié en la entrevista. En el capítulo 3 se describirá el Modelo estratégico para la implementación de competencias a la selección de Recursos Humanos. En el capítulo 4 conoceremos los antecedentes de las empresas del Call Center, la importancia de las mismas en México. Para finalizar se realiza la propuesta de aplicación del Modelo de Selección de una Empresa de Call Center específicamente para el puesto de Operador de Telemarketing.

CAPITULO 1. COMPETENCIAS

El presente capítulo contiene los aspectos teóricos que sustentan a las competencias. Se revisa desde el origen de la gestión por competencias, las diferentes corrientes que sostienen al concepto competencia, se hace un análisis de las diferentes definiciones, tipos y clasificaciones de las competencias.

1.1 ANTECEDENTES

Durante los últimos años se han venido realizando esfuerzos a nivel internacional para transformar esta gestión tradicional del factor humano en una práctica moderna que genere y multiplique el valor de las empresas por medio del incremento de la productividad de los empleados.

Elton Mayo aportó la primera visión de la función de recursos humanos trascendiendo la nómina, despertando el interés de los ejecutivos por la conexión motivación-rendimiento. Desde ese momento un exuberante torrente de filosofías y modelos ha tratado de ubicar la gestión de personas en ámbitos de mayor valor añadido, de carácter estratégico, asumiendo diferentes formas tal como: desarrollo de Sistemas, Gestión del cambio, Calidad Total, Gestión de la lealtad, etc.

Entre las propuestas exitosas figura la gestión por competencias, filosofía de dirección de personas, convertida en una herramienta habitual en numerosas organizaciones, Su aplicación garantiza que las prácticas de recursos humanos, deriven de la estrategia y sirvan de soporte efectivo.

Básicamente las competencias constituyen un repositorio de conocimiento, comportamiento y habilidades que permiten a los empleados de una empresa alinear su desempeño con la estrategia corporativa.

La gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades esenciales de la empresa (las core competences) con los conocimientos y cualidades de los empleados que hay que poner en juego para desempeñar sus puestos de trabajo.

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. Esta filosofía alinea, en consecuencia, la estrategia empresarial con la gestión de las personas mediante las competencias. La función de recursos humanos se integra en la planificación estratégica (Fernández 2006).

La UNAM Facultad de Psicología División de Educación Continua (UNAM, FP DEC, 2008), Grupo de Intercambio Virtual de Información (GIVI, 2009), Alles 2005, Fernández 2006, coinciden en que el precursor principal de este paradigma al introducir el concepto competencia es David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, quien fue requerido, durante los años 60, por el Departamento del Estado Norteamericano para, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevó a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a las cuales eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran satisfactorios.

De ahí surgieron la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y una apertura hacia un posible sistema mejorado.

Ante la propuestas, McClelland inicio una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de Incidentes Críticos) y, después de analizar y

sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo “una serie de características personales destacables en “los mejores” ” competencias, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales” (UNAM, Facultad de Psicología División de Educación Continua, 2008).

McClelland introdujo el concepto “**Competencia**”, **con el fin de que permitiera una mejor predicción del rendimiento laboral**. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, comparando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de *evaluar* aquello que realmente causa un *rendimiento superior en el trabajo*, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. (Rodríguez Trujillo, N., 1999 citado en Soriano 2005).

El término de competencias se introduce en el ámbito empresarial en forma constante, a partir de que Boyatzis publica su libro: *El Gerente competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al Modelo funcionalista inglés (Benavides Espindola, O., 2002).

La introducción del concepto de competencia ha llevado a una revisión del término ya que para la psicología laboral, ha tenido un impacto sustancial en el área de Recursos Humanos. (Rodríguez Trujillo, N., 1999 citado en Soriano 2005)

Es necesario un análisis y la construcción de marco sólido sobre competencia, que sea coherente con la realidad organizacional y la teoría impresa; en caso contrario, la presente investigación no podría ser un referente que permita explicar como se desarrollan, definen, evalúan las competencias en un individuo y su impacto en desempeño laboral. (Benavides Espindola, O., 2002)

Con el propósito de conocer y realizar un análisis sobre el concepto de competencia revisaremos a continuación diferentes corrientes que dieron origen al concepto.

1.2 CORRIENTES

Acorde con la cultura social y organizacional, existen corrientes que permiten trabajar sobre el tema de las competencias, las cuales podrían clasificarse en: (Benavides, Espíndola O. 2002, Soriano, 2005):

1.2.1 Funcionalista:

Nace en Inglaterra y su orientación se basa en los fenómenos causales, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.

La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. Por tanto, se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos, que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis funcional y la clasificación de competencias.

Determinan estándares de las competencias técnicas que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales. Se miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, de acuerdo con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL). En el caso de empresas e industrias, se pretende una cualificación de competencias por áreas y empleos, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencia. Las áreas y los grados de competencias dan lugar a la estandarización.

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

1.2.2 Conductista:

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se definen en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectas en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo “Reforzar” las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas y su limitación por la relación causal lineal y la generalización.

Los desempeños a demostrar por la persona, no se derivan de los proceso de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que han destacado en las organizaciones (de cómo plantea los objetivos, toma de

decisiones, identifica situaciones, toma de riesgo). Su utilización es a nivel directivo.

El objetivo principal de esta corriente es determinar las competencias genéricas o clave, (actitudes, valores, etc.). Son características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una empresa de alto desempeño. Definen los valores básicos de actuación personal y se reflejan en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales del individuo hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad. Se obtienen a partir de las políticas y filosofía de la organización, son directrices para establecer objetivos y resultados que se esperan, son el actuar de la empresa, son las actitudes de la organización.

1.2.3 Constructivista:

Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia concede importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades.

No se definen a priori las competencias del personal, si no se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencias las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora (Soriano, 2005).

Esta corriente establece que el trabajador construye, a partir de las innovaciones su propio ambiente de trabajo y soluciona los problemas planteados volviéndose una relación lógica; entre su entorno y sus propias capacidades dentro del puesto de trabajo.

Generalmente las corrientes más utilizadas en las organizaciones son la Funcionalista y la Conductista pero muchas veces no se tiene bien identificada la

diferencia y las organizaciones centran sus esfuerzos en identificar únicamente las competencias técnicas, durante el proceso de selección se selecciona en función del puesto y no para la organización. Tomando en cuenta que ambas corrientes se complementan ya que la conductista centra la competencia de la persona en sus cualidades y la funcionalista en los requerimientos de la ocupación, se señala que las corrientes que se adoptaran para el presente trabajo serán la Funcionalista y la Conductista.

Una vez que ya se estableció las corrientes que se utilizaran a lo largo de este trabajo, es necesario continuar con la definición de competencia de la cual va a partir la presente investigación.

1.3 DEFINICION DE COMPETENCIA

Las definiciones de competencias son muy variadas. A continuación se citan algunas de ellas:

Lira (2005) la define como: “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 de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.”

Esponda (2003), refiriéndose a los requisitos que establece la norma ISO 9000:2000 en cuanto a la Administración de Recursos Humanos menciona: “es requisito de la organización asegurarse que todo el personal que realice trabajos que afectan a la calidad del producto o servicio debe ser competente, competencia que debe estar basada en educación apropiada, entrenamiento, habilidad y experiencia para llevar a cabo tales actividades”, “todo el personal cuyo trabajo afecte el logro de los requerimientos de la calidad del producto o servicio debe tener la capacidad necesaria para realizar su trabajo y esta capacidad consiste en que cuente con el conocimiento, habilidad y experiencia requeridos”. (p. 111)

Grados (2002) establece que la competencia se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Las competencias son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarios para obtener un determinado comportamiento, que determine que el sujeto es laboralmente apto en su desempeño. Las competencias laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados. (Grados 2002)

Las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales que combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel 1996 en Saba 2007).

Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten actuar a una persona eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, deseo y habilidad

para lograr objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de sus acciones. Con esta afirmación se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral. (Benavides Espindola O, 2002)

Las Competencias según Klinvex (2002) son todos los grupos de todo lo relacionado con el conocimiento, aptitudes y capacidades, motivaciones y otros requerimientos necesarios para conseguir que el desarrollo del puesto sea un éxito.

Varios de autores coinciden en partir de la definición de Spencer (Alles 2005, Fernández 2006, UNAM, Facultad de Psicología División de Educación Continua, 2008, GIVI 2009):

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una desempeño superior en un trabajo u otra situación”.

Nos centraremos en comprender cada parte de esta definición:

“Característica subyacente” significa que la competencia es una **parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento** en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Casualmente relacionada” significa que la competencia **origina o anticipa el comportamiento** y el desempeño.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente **predice quien puede hacer algo bien o mal**, medido con un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios pueden ser el volumen de ventas en pesos para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

En resumen, de acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias son características fundamentales del hombre e indican “Formas de comportamiento o de pensar; que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

1.4 COMPONENTES DE LA COMPETENCIA

Según Le Boterf 1998, (en Saba 2007, UNAM, op. cit) la competencia tiene tres componentes fundamentales:

1. El saber.
2. El querer actuar.
3. El poder actuar.

1. El *saber* actuar tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Es la capacidad inherente de una persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Este componente es el que más se utiliza para definir la idoneidad de una persona para el puesto específico de trabajo, lo cual se relaciona con el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

2. El *querer* no solo alude a la motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye la percepción del sentido de que tenga la acción para la persona, que tanta efectividad ante el tiene esta acción, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.

3. El tercer componente de la competencia es el *poder* actuar, en muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo pero no existen condiciones para que realmente pueda efectuarla. No existe condiciones, métodos y recursos de los que disponga el individuo para llevar a cabo efectivamente sus funciones. (Le Búfer 1998 en Saba 2007)

1.5 CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE LAS COMPETENCIAS

A continuación se incluyen algunas de las principales clasificaciones que se han elaborado en cuanto a competencias se refiere.

1.5.1 Clasificación de Spencer y Spencer.

Para Spencer y Spencer (en Alles 2005) son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se imponen constantemente objetivos, asumen responsabilidades para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. Características. Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: el tiempo de reacción y la buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes” a situaciones mas complejas. Los motivos y las características son “operarios intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determina cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.
3. Concepto de si mismo. Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte de concepto de si mismo. Los valores de las personas son motivos que predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su capacidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar en puestos gerenciales pero no desean ni son capaces de influir sobre otros en un nivel motivacional, ingresan a estas posiciones pero más tardan fracasan.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento del sistema nervioso del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las

evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentarán en la práctica. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. Memorizar hechos específicos es menos importante que saber cuales son los datos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. Por otra parte las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de la persona para determinar, entre una variedad de respuestas, cual es la adecuada, pero no miden la aptitud de una persona para actuar en base del conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para encontrar el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las Competencias intelectuales o cognitivas abarcan:

- El pensamiento analítico: procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos.
- El pensamiento conceptual: Reconocimientos de características de datos complejos.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Además son relativamente fáciles de desarrollar, mediante de capacitación. Las competencias de concepto de si mismo, características y motivaciones están escondidas, más “adentro” de la personalidad son más difíciles de evaluar y desarrollar.

1.5.2 Clasificación de competencias en profundas y tangibles.

Spencer y Spencer presentan el Modelo de Iceberg (Alles 2005, UNAM FP DEC 2008, GIVI 2009), donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. De acuerdo con este modelo, existen competencias centrales y superficiales (por estar en la superficie).

Clasificación de las competencias por Facilidad o dificultad de desarrollo Modelo de Iceberg (Spencer y Spencer)

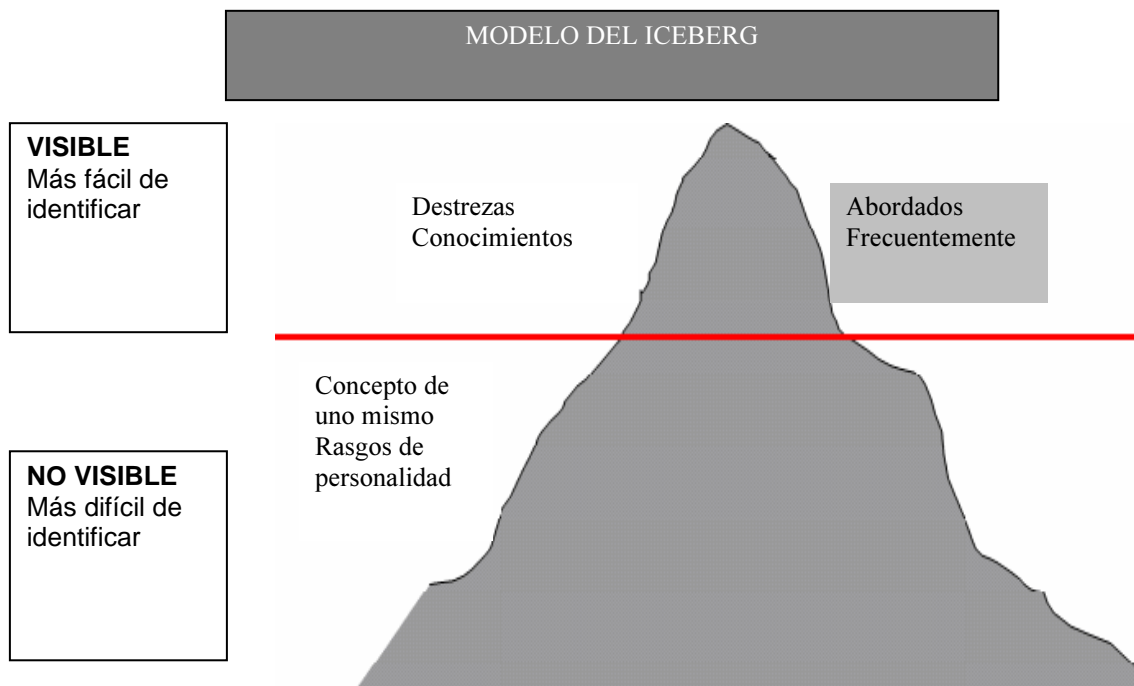


Fig. 1 Modelo de Iceberg

Fuente: Alles, 2005.

Los conocimientos, destrezas y habilidades están más cerca de la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio, las actitudes y valores, el concepto de sí

mismo y los rasgos más profundos de personalidad, según el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Otra representación de esta misma clasificación es el siguiente gráfico (Alles 2005, Fernández 2006), representa la esfera de las competencias: en tres niveles, en función de su facilidad de observación y educación.

Clasificación de las competencias según su dificultad de detección.

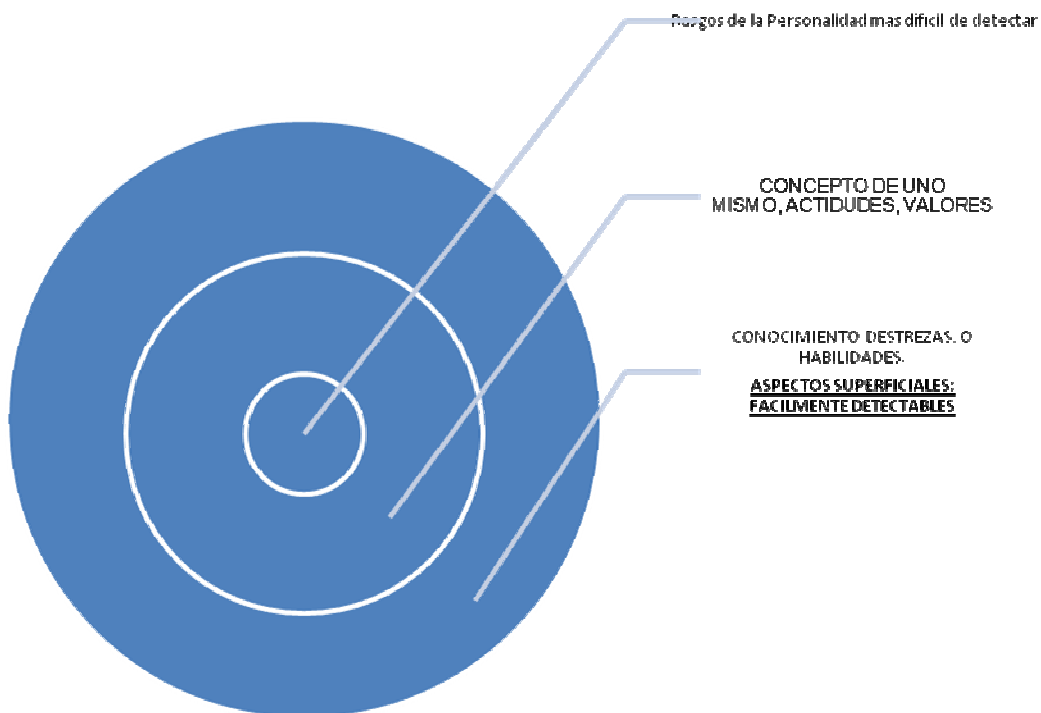


Fig. 2 Clasificación de Competencias según su dificultad de detección
Fernández, 2006.

1.5.4 Competencias laborales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) impulsa nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de Competencias Laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad. Competencia laboral esta relacionado con el concepto de eficiencia (hacer las cosas como es debido a pesar que no se tiene un título).

El concepto de competencia laboral se involucra con el estándar nacional: el resultado alcanzado en el trabajo que el mercado considera suficiente. El estándar nacional fue introducido por el sistema británico de cualificaciones nacionales (NVQs) en 1985. En México el modelo en materia de competencias laborales fue presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral (Conocer) en 1998. El estándar nacional pretende resolver la disfunción existente en el mercado de trabajo, aquí el trabajador obtendrá una certificación que lo califica que cumple con los elementos indispensables para llevar un trabajo a cabo, la certificación es expedida por una institución autorizada.

Las competencias laborales se relacionan con oficios y se aplican a también a profesionistas.

En la práctica las “Competencias Conductuales” se les denomina “Competencias”, y a las que se originaron en la OIT, “Competencias Laborales” (Fernández 2006, GIVI 2009).

1.5.5 Clasificación de Competencias Generales y Específicas.

Para la presente investigación partiremos de la división que hacen Alles 2005 y Fernández 2006:

1.5.5.1 Competencias Generales.

1.5.5.1.1 Definición. Sinónimo en otros textos “core competences”, competencias esenciales, genéricas, nucleares, cardinales. Son las capacidades esenciales de una empresa. Las competencias empresariales constituyen la razón

de ser, el hecho diferencial de las organizaciones, integra y explica la razón (o razones) del éxito de una empresa. Las competencias generales son las que nos diferencian en el mercado como empresa. Una competencia esencial constituye el espíritu de una organización, la razón por la que un cliente decide trabajar con uno u otro proveedor. Las competencias nucleares proporcionan una ventaja duradera en el mercado, realmente sostenible e inimitable, al fundamentarse en los productos, servicios o modos de hacer la organización. Tales competencias organizativas se manifiestan en competencias de conocimiento y comportamiento que posibilitan su materialización. Son aquellas competencias que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener.

La esencia del negocio implica orientar todas las tareas, el desempeño de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. El concepto de competencia toma real importancia cuando se ligan las capacidades organizativas (competencias esenciales) con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego para desempeñar sus puestos.

Hamel y Prahalad (en Fernández López 2006) conceptualizaron en su obra el concepto de competencia general como el producto de tres factores: la tecnología, la forma de operar una organización y la capacidad de esa misma empresa para extraer conclusiones de una vivencia y en consecuencia, evolucionar. Las competencias nucleares se pueden formular sobre la base del conocimiento organizativo y personal de los miembros de cada empresa. En el entorno actual, los procesos y su mecanización constituyen la base de la productividad.

Las competencias nucleares constituyen una fuente de ventaja competitiva. Esta ventaja será sólida y se fundamentará en la cartera de productos o servicios ofrecidos a los clientes y en soluciones a problemas planteados o procesos de negocio que signifiquen una forma más eficiente de hacer las cosas. A partir de estos elementos diferenciadores se derivan las estrategias de negocio, que una vez materializadas, serán operativas, tangibles y concretas.

1.5.5.1.2 Rasgos de una competencia general. Una competencia general o nuclear para ser definida y materializada como tal ha de reunir los siguientes rasgos: (Fernández 2005)

1. **Colectiva.** Aplicable a todas las unidades, áreas y departamentos de una empresa. Si una competencia nuclear sólo aplica a un pequeño colectivo, por muy importante que sea la aportación del mismo a la cuenta de resultados, no podrá designarse como nuclear del conjunto sino como una característica distintiva de ese grupo.

Por ejemplo: Un departamento de marketing puede ser muy agresivo; pero si la empresa desarrolla prácticas de inversión conservadoras, siempre será percibida como tal por sus clientes y usuarios a pesar de los esfuerzos publicitarios.

2. **Institucionalizada.** Asumida por todos los empleados y directivos como una característica diferencial y propia de la empresa, intrínseca. El entorno actual exige que esa característica también sea identificada como propia de la empresa por los clientes, los proveedores, las organizaciones públicas y el universo de los consumidores en general.

Por ejemplo, 3M es una empresa institucionalmente reconocida por su capacidad de lanzamiento de productos sorprendentes e innovadores. Y todos sus departamentos lo son, no una unidad en exclusiva.

3. **Inimitable.** Una competencia nuclear se configura como un hecho diferencial y, como tal, difícilmente imitable por otras organizaciones competidoras. Para conseguirlo, ha de lograr alinear capacidades y cualidades, valores y habilidades. No basta con asumir a todos los niveles de la empresa que hay que ser de una determinada forma y que los clientes coincidan en la valoración. El entorno actual exige que ese posicionamiento sea propio y específico de empresa.

4. **Duradera.** Cuando una organización apuesta por una estrategia materializada en una competencia lo hace por un periodo estable y dilatado. De la misma forma, el entorno tendrá que considerar esta estrategia como propia durante un periodo suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Una competencia nuclear por su naturaleza no puede ser volátil, sino permanente y asimilable a través de su perdurabilidad.

1.5.5.2 Competencias Específicas.

1.5.5.2.1 Definición. También conocidas como competencias específicas o personales son derivadas de las competencias de negocio aquellas que tienen directa relación con un puesto, familia de puestos o departamentos. Se desglosan en competencias operativas para facilitar su conversión en perfiles que los empleados han de aportar para poder desempeñar con éxito sus puestos. Pueden clasificarse en dos componentes: conocimientos y cualidades profesionales.(Alles, 2005, Fernández, 2006)

1.5.5.2.2 Componentes de las competencias específicas.

Las competencias personales (e identificadas por cada una de los departamentos) pueden clasificarse en dos componentes: conocimientos y cualidades profesionales.

1.5.5.2.2.1 Los conocimientos. Los conocimientos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. A estas competencias se les suele denominar técnicas.

1.5.5.2.2.2 Las cualidades profesionales, y sus características

Las cualidades profesionales constituyen el segundo tipo de competencias personales. También son conocidas como competencias conductuales, competencias de gestión (Fernández 2006, Alles 2007). Reflejan el conjunto de

patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias.

Las competencias de cualidad presentan las siguientes características:

- Derivadas de las habilidades de gestión necesarias para desempeñar los puestos.
- Relacionadas con el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el organigrama de la empresa.
- Integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.
- Susceptibles de modificación y desarrollo a través de la experiencia.

Las cualidades profesionales han de cumplir el requisito de ser observables y responder a un conjunto amplio de funciones, tareas y personas, graduables y fácilmente entendidas por las personas que las poseen; por ello, pueden ser identificadas como requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo y ser medidas en su ejecución por los diferentes empleados.

Fernández 2006 en la clasificación de competencias personales las divide en conocimientos y cualidades profesionales. Los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión (Alles, 2007). En esta propuesta nos centraremos en las competencias de gestión.

La definición de las competencias generales y su concreción en competencias específicas constituye del nuevo paradigma de la gestión de recursos humanos por competencias, gestión al servicio de la planificación estratégica.

CAPITULO 2. PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN

En el siguiente capítulo se revisará el proceso de selección de personal empezaremos mencionando su importancia, conoceremos los dos diferentes tipos de procesos: el proceso tradicional de selección y el proceso basado en la gestión por competencias. Detallaremos cada una de los pasos del proceso tradicional de selección, deteniéndonos en cada una de las etapas y áreas de la etapa de entrevista de selección.

2. 1 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una de las primeras aplicaciones de la psicología a los problemas de las organizaciones ya que se relaciona con la evaluación de las personas y con su ubicación en puestos de trabajo. Sus antecedentes se remontan a la Primera Guerra Mundial, ya que en ella se llevó a cabo el primer uso a gran escala de las pruebas para determinar las tareas de trabajo, trayendo consigo que las empresas percibieran el valor potencial de evaluar a las solicitantes de empleo para seleccionarlos y tomar decisiones laborales, así el uso de pruebas y otras técnicas se volvió un procedimiento común. (Spector, 2002 en Huerta y López 2005)

La importancia de una buena selección radica en tener al candidato mejor calificado dentro de nuestra empresa.

2.1.1 Modelos de selección de personal

En la actualidad, pueden identificarse dos principales modelos de selección fundamentales, que han recibido la denominación de proceso tradicional de selección y modelo de gestión de competencias aplicado a la selección, este último involucra más a la estrategia de la empresa.

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas

año tras año y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar que empleados poseen los conocimientos, elevada experiencia, o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente. Si la persona posee experiencia y conocimientos existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

El segundo modelo de selección de personal, por competencias se base en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad se acentuará. Además, cada vez el mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por la globalidad. También lleva incorporada una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad más allá del desempeño de la tarea. Desde esta perspectiva de selección se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de nuestros empleos es el hecho de que una persona sepa hacer muy bien su trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro. Y no por que el empleado no desee ser un elemento productivo de la empresa, sino simplemente porque puede no reunir las características necesarias para realizar con éxito las nuevas demandas de su empleo. De acuerdo con este modelo las características comunes que se demandaran a los empleados en el futuro serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial para su empresa. Este modelo se caracteriza por ser un sistema integrado de gestión del recurso humano y por diseñar estratégicamente los procesos de selección, de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno así como del mercado global competitivo (Bonache y Cabrera, 2002).

Aún siendo distinto cada modelo de selección, es preciso identificar las propiedades fundamentales de cada uno de ellos. A continuación se describirá el proceso tradicional de selección.

2.2 PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN

La ***selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado*** (Grados, 2003). La importancia radica en tener los mejores resultados de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; ya que es necesaria una evaluación para asegurarnos de ello, la evaluación se debe realizar de manera secuencial y precisa contemplando 3 aspectos: Experiencia Laboral, Trayectoria Académica, Aspectos Psicológicos.

2.2.1 Pasos del Proceso Tradicional de Selección

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; los cuales deben ser evaluados de forma secuencial. Grados 2003 y Alles 2007 coinciden en que el proceso selección involucra determinados pasos a seguir en orden lógico. A continuación se presenta la propuesta de Grados.2003

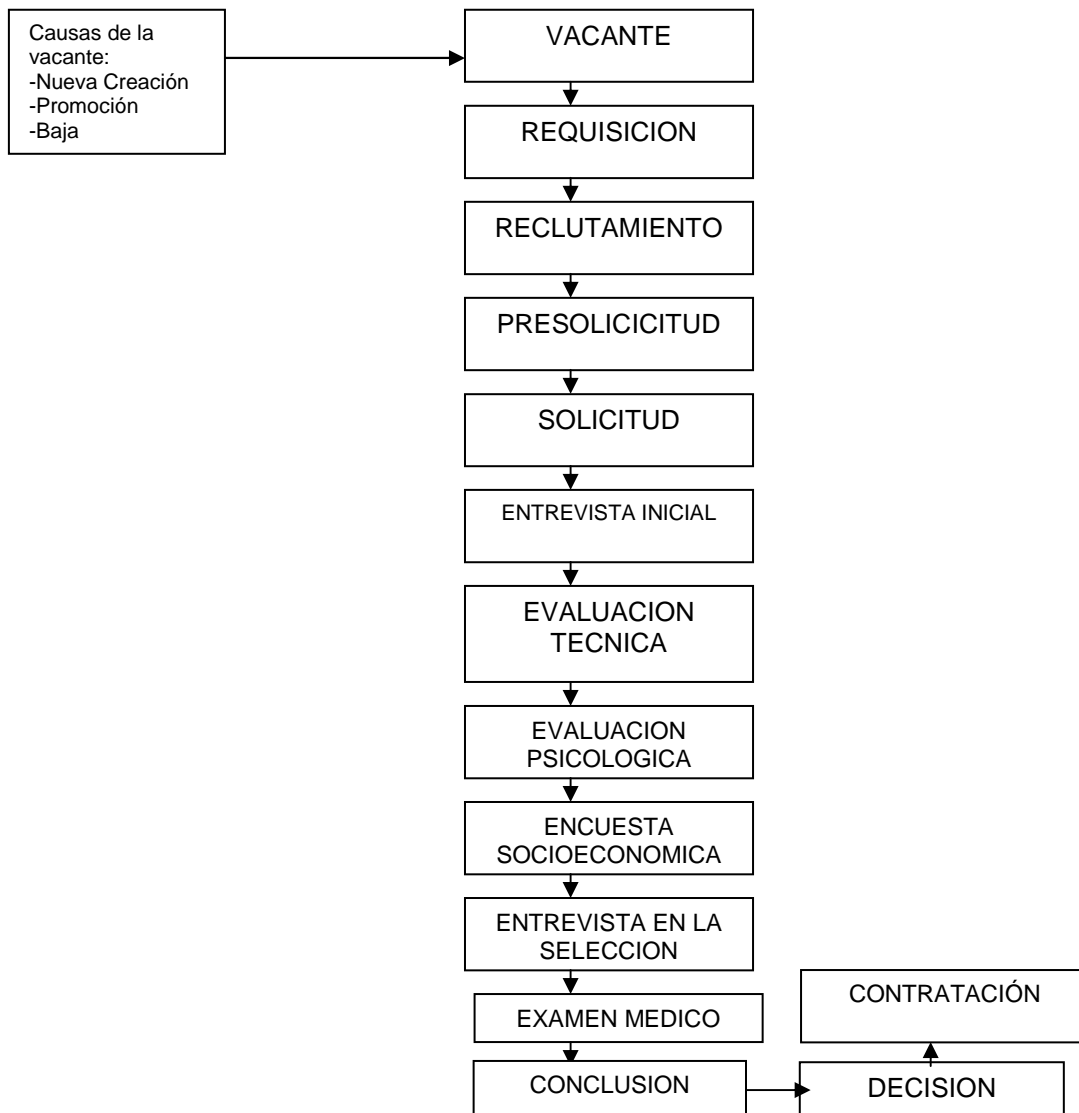


Fig. 3. Pasos del Proceso Tradicional de Selección

Fuente: Grados 2003.

2.2.1.1 Requisición.

Condensación de los datos más importantes de un puesto, con el fin de agilizar el proceso de reclutamiento ya que es útil cuando se recluta mucho personal ya que identifica al puesto permite conocer en qué consisten sus funciones y las habilidades requeridas para desempeñar el puesto.

2.2.1.2 Reclutamiento.

Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

2.2.1.3 Presolicitud.

Forma útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, permita apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, ya que 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.

2.2.1.4 Solicitud.

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

- Datos Personales
- Datos Escolares
- Experiencia Ocupacional
- Referencias personales

2.2.1.5. Entrevista Inicial.

La finalidad es corroborar los datos obtenidos en la solicitud tener contacto visual con el candidato y hacer registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Fase indicada para conocer si el candidato cuenta con los documentos necesarios en caso que se pidan en la requisición. Primer filtro evaluativo de los candidatos, antes de pasar a evaluación técnica y psicológica.

2.2.1.6 Entrevista Técnica.

El psicólogo evalúa conocimientos o pautas conductuales para desempeñar un puesto, mediante un instrumento adecuado. Los conocimientos pueden ser obtenidos por preparación académica, experiencia en un empleo anterior. Solo los candidatos mejor preparados pueden seguir el proceso de selección. Se realiza

antes que la evaluación psicológica para que la empresa ahorre tiempo y costos, para asegura que el candidato cuenta con los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

2.2.1.7 Evaluación Psicológica.

Etapa más importante en el proceso de selección. En este paso se evalúa la capacidad intelectual, actitudes, personalidad del candidato, se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación (operativo, mandos medios, nivel ejecutivo o gerencia), características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Una batería psicológica incluye los siguientes aspectos básicos: Inteligencia, personalidad, autobiografía.

2.2.1.8. Encuesta Socioeconómica.

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, aquí se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Aquí se conoce el nivel económico del solicitante, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales y las de trabajo. Se puede obtener esta información por un cuestionario aplicado por una trabajadora social o personal de recursos humanos de la empresa o por organizaciones especializados. Se puede también realizar telefónicamente o llamas encuestas epistolares a las personas que se pusieron como referencias personales y de trabajo.

2.2.1.9 Entrevista en la Selección.

En este apartado se incluirán la definición de este instrumento, sus etapas y áreas de investigación

2.2.1.9.1 Definición de Entrevista de Selección. De acuerdo con Grados (2000) la entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante del empleo; con el

fin de orientarlo hacia el puesto en el que lograra una mejor actuación.

Durante la entrevista se tienen que valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, del currículum, exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base a la Requisición de Personal). Es útil para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir, esta información es determinante en cuanto al desempeño del titular. Se debe contar con una guía de entrevista como apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

2.2.1.9.2 Propósitos de la Entrevista de Selección

Algunas empresas ven la entrevista estrictamente como una sesión de recopilación de datos para determinar si un candidato posee los conocimientos y la capacidad necesarios para rendir en el puesto en cuestión. Otras empresas consideran la entrevista como una oportunidad de que el candidato conozca su cultura, por medio de visitas a las instalaciones. Tomando en cuenta lo anterior podemos resumir al menos cinco propósitos que debe tener la entrevista según Klinvex 2002:

- 1. Evaluar la capacidad del candidato para realizar el trabajo.** Éste es el propósito más importante. La entrevista debe permitir obtener información que ayude a evaluar con precisión los conocimientos y la capacidad del candidato comparados con los que se necesitan para el presente y futuro del éxito laboral.
- 2. Evaluar cómo encaja el candidato en el trabajo.** Los candidatos más calificados no son necesariamente los que van a prosperar en su entorno de trabajo. La entrevista le ayuda a evaluar como las

preferencias del candidato encajan en el contenido del trabajo, en la cultura de la organización, en el entorno físico y en las personas con las que va a trabajar.

3. Proporcionar una previsión del trabajo realista. La entrevista es una oportunidad única para proporcionar una imagen real de la vida en el trabajo de su compañía. También es una oportunidad para que el candidato plantee preguntas sobre cualquier aspecto del trabajo. Un debate abierto animará a los aspirantes que encajen en el trabajo a luchar por el empleo y desanimará a los que no. No hay nada peor que un nuevo empleado diga: “De haberlo sabido, no habría aceptado el empleo”.

4. Vender el trabajo. La competencia para conseguir a los candidatos más destacados es extrema. La entrevista es una oportunidad de negociar de manera eficaz algunos puntos que podrían atraer a un candidato. Se exponen los beneficios que ofrecen la organización, tales como oportunidades profesionales, planes de pensiones, oportunidades de formación, guardería, matriculaciones a gimnasios, financiación para estudios, premios que hayan ganado la empresa y horarios flexibles.

5. Completar el perfil del candidato. La entrevista es una perfecta oportunidad para rastrear en áreas de interés y rellenar la información perdida, que en ocasiones no se incluye en el curriculum o solicitud. Información precisa o detallada de su experiencia, por ejemplo en el caso de ciertos tipos de tecnología.

2.2.1.9.3 Perfil del Entrevistador

El profesional debe de cubrir un perfil o carácter de personalidad, que le permita utilizar cualquier técnica o táctica en el manejo adecuado de la entrevista para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes.

El perfil del entrevistador debe ser el siguiente: (SAP, 2007)

- Nivel Intelectual. Superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria, organización y planeación.
- Conocimientos. Sobre el puesto, sus funciones, cultura general, conocimientos básicos en Psicología.
- Habilidades. Sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas, toma de decisiones.
- Rasgos de Personalidad (A. Romero, comunicación personal, Noviembre 2004):
 - Autoconocimiento. A través del auto-conocimiento, el entrevistados va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrolla un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y seguir los siguientes pasos:
 1. Darse cuenta de qué originó un determinado hecho.
 2. Cómo ha reaccionado él ante ese hecho
 3. En qué forma este hecho modifica o altera su conducta; este análisis resulta indispensable en el entrevistador porque le permite:
 - No proyectarse. El mecanismo de proyección consiste en poner en otras personas partes de nuestras propias ideas o sentimientos de tal manera que en determinado momento podemos creer estar viendo o atribuyendo a los demás ideas que han surgido de nosotros mismos.

La importancia de conocerse a si mismo estriba en que podremos con más exactitud determinar en qué momentos estamos percibiendo las cosas objetivamente y cuando podemos encontrarnos frente a una proyección.

- Auto aceptación. Capacidad de sentir aceptación por uno mismo lleva a la capacidad para aceptar a los demás. Uno puede aceptar fácilmente a otras personas y ser tolerante si se acepta a sí mismo previamente. Para un entrevistador esta capacidad es esencial por que permite comprender los sentimientos de los demás y así facilitar y fomentar la comunicación.
- Autoconfianza. Conocer y desarrollar con seguridad sus capacidades le permitirá evitar la ansiedad. La persona segura de sí misma despierta seguridad y confianza en las personas que la rodean y pueden también más fácilmente evitar la ansiedad en los demás.
- Presentación personal. Esta depende del lugar, organización y nivel en que se lleva a cabo la entrevista.

2.2.1.9.4 Principales errores en la entrevista

Se les llama así a aquellas conductas que con frecuencia influyen en los entrevistadores que se confían en cuanto a la forma de llevar a cabo una entrevista.

Para no cometer tales errores se deben tener en cuenta ciertos principios, de no ser así afectaran la entrevista. Dichos errores son (SAP 2007, UNAM, 2008):

- Efecto de halo. Es el más conocido y el que más se menciona por ser este una tendencia por parte del entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algunos tipos de personas, sin que exista alguna justificación objetiva acerca de esta conducta. Es un riesgo inconsciente.
- Entrevistas prolongadas. Por falta de experiencia, seguridad o confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe cortar o interrumpir la entrevista de manera acertada, cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

- No mostrar interés. Éste normalmente se comete por parte de un entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión del tiempo, por lo cual contempla la entrevista como una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmitiéndole al entrevistado la sensación de que no está prestando suficiente atención y que sólo está recolectando datos.
- Influir las respuestas. Puede provocar una especie de autoengaño en el entrevistador, ya que puede sentir la necesidad que tiene de que le digan o le contesten lo que él quiere escuchar.
- No establecer respeto mutuo. Esto tiene que manejarse de acuerdo con la edad que tengan tanto el entrevistador como el entrevistado, con el estatus y el objetivo de la entrevista.
- No aclarar la información que se recibe. Por miedo o temor, el entrevistador se queda con lo que él cree que se le está comunicando, sobre todo en el caso de que se le estén proporcionando datos técnicos, ya que puede sentir que estos deben ser de su conocimiento y que si trata de aclarar sus dudas puede ser descubierto
- Hacer más de una pregunta por vez. Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el entrevistado seleccionará lo que le sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante.
- Interrumpir. La actitud que debe tomarse es la de inducir al entrevistado para que proporcione más datos con relación a lo que no es veraz, hasta que sea evidente.
- Exagerar el uso de las notas. Debe evitarse en medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del sujeto por que se bloquea, pero sí se pueden tomar notas para darle relevancia a ciertos datos.

- No verificar los datos de la entrevista. Si se tiene la manera de verificar un treinta por ciento (lo ideal sería el cien por ciento) de los datos a través de una encuesta socioeconómica, por vía telefónica o por correo, se debe hacer, de esta manera se podrá comprobar de manera parcial los datos que nos proporcionó el entrevistado.

2.2.1.9.5 Lenguaje No verbal en entrevista (UNAM, 2008).

Un gesto o rasgo nos puede dar mas información del candidato, incluso mas que su dialogo, debemos de buscar evidencias de que lo que se observa.

Se debe de preguntar y contrastar la “sensación” con datos observables de más de una fuente.

Debemos de buscar coherencia/congruencia entre el mensaje Verbal y el No-verbal.

En general, conviene observar siempre el comportamiento del candidato:

- ¿Evita la mirada?
- ¿Hay reacciones emocionales exageradas o ausencia de respuestas emocionales adecuadas?
- ¿Pasividad, falta de energía? ¿Se va agotando –comete errores– conforme se alarga la entrevista? ¿Incoherencia emocional –sonríe al expresar acontecimientos tristes, o está triste al expresar logros o éxitos–? ¿Aparta la mirada, se tapa, se retrae, cuando abordamos algún tema determinado?

2.2.1.9.6 Etapas de la entrevista (Grados, 2000, SAP 2007)

2.2.1.9.6.1 Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes: entrevistado-entrevistador, y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

2.2.1.9.6.2 Rapport

Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible ya que cuando se establece de manera adecuada disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento.

Existen algunos comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer rapport como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista. Existen algunas preguntas que pueden servir como guía, por ejemplo: “¿No tuvo problemas para estacionarse?”. Este tipo de preguntas tienen como fin primordial reducir las tensiones del entrevistado. Después de estos comentarios y al ver que el entrevistado se ha explayado y relajado, el entrevistador puede preguntarse. “Bien mi nombre es... y tengo la función de realizar esta entrevista, en la que esperamos obtener información mutua. Usted de la empresa y nosotros de usted”.

De la misma manera como puedan existir comportamientos y actitudes que facilitan el establecimiento de rapport, hay otros que pueden perjudicarlo, tales como: el sarcasmo, contestar el teléfono, mofarse de eventos que parecen estúpidos para el entrevistador, pero no para el entrevistado. Así mismo, otro de los errores que se pueden cometer en esta parte de la entrevista es tratar con condescendencia al entrevistado, hacer preguntas en sucesión rápida poner a prueba la veracidad del entrevistado de manera abierta o claridosa.

2.2.1.9.6.3 Approach

Desde el punto de vista sociopsicológico, se le ha denominado como “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda. ¿Qué distancia social desea conservar? ¿De aproximación para facilitar el proceso de comunicación?,

el escritorio no debe ser una barrera. ¿El de autoridad?, entonces conservará el escritorio.

2.2.1.9.6.4 Empatía

Se le ha llamado sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas. Ser empático implica ponerse en el lugar del entrevistado y compartir las vivencias que expone. Todo esto hay que tomarlo en cuenta, percibirlo de manera integral e inferir lo que esta persona puede aportar a la organización. La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tiene en la vida y respetarlo profundamente, tal y como cada ser humano merece.

2.2.1.9.6.5 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. Se podría decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información. Esto es posible ya que se supone que el rapport está establecido y existe un clima de confianza, donde el entrevistado presenta una mayor solidez y se obtiene información cada vez más significativa, que pueda conducir a tomar una decisión adecuada. Preguntas tales como: “¿Dónde vive usted?” “¿Dónde estudio?”, etc., sobre los datos que se conocen de antemano a través de la solicitud o del curriculum. Como se puede ver, el tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes, y además, el entrevistador es el que tiene mayor participación.

Las áreas que se sugiere tocar en esta etapa son: el área general y escolar.

2.2.1.9.6.6 CIMA

Mientras en la etapa anterior el objetivo básico era obtener información cuantitativa sobre las diferentes áreas tratadas y la situación misma de la entrevista, en esta etapa el objetivo se centrará en obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, que algunos autores las llaman preguntas exploratorias o de sonda. Aquí se puede abordar un área que no haya quedado clara para el entrevistador, por lo que puede preguntar y decir: “Hábleme sobre su trayectoria ocupacional”. “Hábleme más sobre sus estudios”. “Cuénteme más sobre su familia”, y hasta allí llega la intervención del entrevistador, dando pauta a que se exprese su interlocutor.

Las áreas que se sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Y como un punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar más sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

2.2.1.9.6.7 Cierre

Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final con una transacción como la siguiente: “Le agradezco haber compartido esta información conmigo”. “Esta información será muy valiosa para tomar nuestra decisión”.

Es recomendable también el uso de algunas frases como: “Antes que terminemos, ¿Qué más le gustaría comentar?”. “Nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me dijera...”, todos estos recursos ayudan al entrevistado a prepararse con éxito para el final de la entrevista. Este es el momento de decidir

los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder. Ejemplos: “Le avisaremos por carta la decisión a la que lleguemos”.

Cuando pueda continuarse el trámite de inmediato, se le ayudara a dar el siguiente paso. Siempre debe de respetar su dignidad, hacerse sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado.

2.2.1.9.7 Áreas de la Entrevista de Selección (Grados, 2000)

De manera general existen áreas que deben de investigarse durante la entrevista, independientemente del puesto para el cual se postula en candidato.

2.2.1.9.7.1 AREA GENERAL

Se confirman datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción: nombre, dirección, edad, estado civil, etc. Las preguntas utilizadas en esta área sirven para ubicar al entrevistador para saber qué tipo de persona tiene enfrente, por ejemplo el estado civil mostrara algunos valores, como si vive en unión libre, si tiene más de 40 años y no está casado, o si gana el salario mínimo y tiene 10 hijos.

2.2.1.9.7.2 ÁREA ESCOLAR

Esta área es muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. El fin primordial de esta área es verificar si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto; si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto.

Otras de las razones de esta área es determinar qué calidad de enseñanza recibió el entrevistado. Si estos estudios los realizo en escuelas particulares religiosas, escuelas particulares laicas o escuelas oficiales, ya que cada una de estas instituciones contiene en sí misma un acervo cultural diferente a las otras. Esto va a indicar cuál fue el entorno cultural y económico en el que se

desenvolvió; cuales fueron los valores predominantes que tuvo que incorporar en sus estudios. Por medio de esta área se detectarían los niveles de eficiencia con los que se desempeña el sujeto, cuáles son los estándares de exigencia a los que está acostumbrado. Esto puede evaluarse por medio de las calificaciones obtenidas a través de su trayectoria escolar, si es titulado o no, si cuenta con cursos de especialización y actualización, maestría o doctorado.

Se investigara también el nivel de especialización en los estudios. En nuestro sistema de enseñanza se va de lo general a lo particular, y el nivel de especialización en muchos casos es a través de cursos de capacitación o de estudios de posgrado.

En esta área se obtiene una calidad abundante de datos que involucra la Orientación del candidato, que aunados al resto de la información, permite tener bases sólidas del nivel de coherencia con que se desarrolla en lo personal, vocacional, profesional y laboral. Definirá a un entrevistado cuyos objetivos están bien determinados o al que en ese momento está en busca de ellos.

Orientación Personal. Se entiende como el hecho de que el entrevistado haya definido cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo, para lo cual debe conjugar éstas con sus aptitudes, intereses y valores. Algunos entrevistados no han tomado este nivel de conciencia, sin embargo hay otros que sí. En el caso de tener ya bien definidas sus metas, hay alta posibilidad de que el entrevistado logre niveles de realización profesional y laboral óptimas.

Orientación Vocacional. Se refiere al hecho de haber seleccionado su carrera de acuerdo con sus aptitudes e intereses, de manera oportuna. Es frecuente encontrar a entrevistados que iniciaron una carrera y la interrumpieron por que no les gusto o no era lo que esperaban, y esta reflexión les llega en el 2º o 3er año de la carrera, lo que implica falta de previsión y plantación. Algunos entrevistados interrumpen sus estudios de manera definitiva y otros corrigen o inician sus estudios de manera definitiva y otros corrigen o inician sus estudios otra vez, de

acuerdo a sus intereses vocacionales. Otro de los puntos importantes es investigar las materias por las cuales tenía preferencia, así como la actitud adoptada ante las materias que no le eran atractivas, y las secuencias de ambas.

Orientación Profesional. Se refiere a que una vez que la persona se ubica en su desarrollo profesional, detecte cuales son las áreas de especialización afines a su repertorio de conocimientos, aptitudes, habilidades e intereses.

Orientación Laboral. Se refiere a que el entrevistado haya seleccionado los trabajos teniendo libre albedrío para escogerlos, acorde con su trayectoria profesional y sus cursos de especialización. En algunos casos se puede observar a entrevistados que aceptan puestos que contradicen el tiempo que invirtieron en su estudios, posiblemente propiciado por una necesidad económica y en otros casos, por qué no encuentran canales de realización dentro de su propia profesión. También es frecuente encontrar entrevistados que acepten un trabajo con la perspectiva de que más adelante podrán ubicarse en el puesto que realmente quieren dentro de la organización o en otras instituciones.

Relaciones Interpersonales. Dentro del área escolar también se puede explorar el aspecto de relaciones interpersonales. Se investiga la capacidad que tuvo el entrevistado para interactuar con profesores y compañeros de clase, si intervino en actividades de grupo como deportes o culturales, y si a la fecha sostiene relaciones con sus ex compañeros o se ha aislado.

El **Liderazgo** comienza a manifestarse en estas primeras etapas de socialización de la estructura formal, por lo que es conveniente investigar si fue miembro de algún grupo escolar donde el candidato haya organizado dirigido coordinado investigado, presentado ponencias, conferencias, conduciendo cursos de extensión profesional, etc.

Nivel de realización. Si el candidato se comprometió a estudiar una carrera y no lo hace, o no lo hizo por estudiar idiomas, o viceversa; otros iniciaron dos carreras

simultáneas. Que capacidad tiene el candidato para terminar lo que inicio. Puede detectarse también con la relación al número de veces que ha iniciado una tesis. El éxito en los casos anteriores estriba en la conjugación de las metas fijadas, el interés y la capacidad enfocados a la consecución de las mismas.

Una de las características encontradas en algunos entrevistados es la versatilidad, que consiste en la capacidad para obtener una información multidisciplinaria que les permite tener una visión más amplia de su actividad profesional, no se circunscriben solo a un contexto en cuanto a su formación académica básica, sino que buscan otras disciplinas relacionadas con lo mismo y enfocan todos su potencial para obtener una formación más rica.

2.2.1.9.7.3 AREA OCUPACIONAL

Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, dado que es un segmento de **conducta** en el que puede **verse cual ha sido su desempeño, cuales sus niveles de logro y la experiencia adquirida**. La primera etapa se concreta a revisar de manera cronológica de la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivo de separación, puesto que desempeño, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, jefes o jefes inmediatos, cómo se entero del puesto, motivo que tuvo para solicitarlo y la experiencia obtenida en el mismo. Para esto se puede apoyar en el curriculum vitae o la solicitud, para hacer la evaluación general del porqué de ciertas preguntas y que es lo que explora cada una de ellas.

Fecha de ingreso a su primer trabajo. Dará información sobre la edad en la que decidió incorporarse a las actividades ocupacionales, en qué momento fue autosuficiente y se responsabilizó, si fue al terminar o durante sus estudios, si esta actividad ocupacional estaba relacionada con su preparación profesional.

Fecha de ingreso y de salida de los trabajos. Tiene como objetivo determinar los espacios de tiempo que el entrevistado estuvo ocupado y que periodos permaneció sin ninguna actividad laboral. Si duró más de tres años, en promedio, en los trabajos, o si su permanencia en los empleos es menor a 6 o 9 meses, esta información estaría orientada a definir la estabilidad ocupacional.

Nombre de las empresas. Se requiere saber si el entrevistado se ha desarrollado en empresas pequeñas, medianas o grandes, si el nombre de la empresa define alguna especialidad técnica, comercial o de servicios, si es una organización de importancia, i en la realidad existe o ya no.

Sueldo al ingresar y al salir. Esta pregunta tiene como finalidad conocer si el entrevistado obtuvo aumentos significativos en el transcurso de cada una de las etapas de trabajo, si estos se registraron calificando su buen desempeño o fueron aumentos generales. Qué trayectoria (económica) tienen cada una de las etapas, si al salir de una empresa tiene un sueldo por ejemplo de 3000 e ingresa a otro puesto en otra empresa con menor sueldo, o bien el atractivo que le guío para cambiar de empresa fue precisamente el sueldo; también se observara si se quedo con el mismo sueldo desde que ingreso hasta que dejo el empleo, si se conservo con el mismo sueldo durante un periodo muy largo, por ejemplo mas de dos años, y no se atrevió a explorar nuevas oportunidades de trabajo, ya sea porque le satisficieron las funciones que realizaba o por temor a no encontrar otro trabajo. Hasta donde lo económico es determinante, de qué manera actúa como incentivo para su permanencia o cambios de trabajo, de qué manera ha incrementado sus ingresos, con relación a su experiencia ocupacional.

Funciones de su puesto. Se pregunta esto con el fin de tener una visión lo más precisa y amplia de la experiencia ocupacional que adquirió en cada uno de los trabajos, y hasta qué punto se ha especializado; si ha manejado personal, si tuvo responsabilidades económicas o de equipo; si tomaba decisiones de importancia. Al analizar estas funciones se conocerá el cúmulo de conocimientos y si estos le han permitido formar un repertorio que lo profile para una actividad precisa. Es

importante conocer que tan congruente ha sido su desarrollo en la adquisición de experiencia ocupacional, si tiene experiencia ocupacional heterogénea o cuenta con conocimientos diversos.

Jefes o Jefes inmediatos. Se pregunta sobre este punto con el fin de determinar cuál era su nivel ocupacional. Es importante investigar a quien le reportaba directamente el candidato, y este jefe a su vez que nivel de ascendencia tenía dentro de la empresa. Con esta pregunta se tendrá una visión del tipo de organización a la que pertenecía y en las que se ha desenvuelto, jerarquía en la que estaba el candidato ubicado dentro de la misma. También se preguntaran los datos referentes al jefe inmediato, con el fin de poder verificar con él lo proporcionado en la entrevista; o para hacer investigación socioeconómica y que se comprueben los informes por vía telefónica

Motivo de salida. Se pregunta al respecto, con el fin de determinar que lo impulsa a cambiar de trabajo. Si busca posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, si tuvo problemas interpersonales en la empresa que lo obligaron a renunciar, etc.

Es importante preguntarle también por qué le interesa ingresar a nuestra organización, cuáles son sus expectativas, que cree que puede lograr o conseguir con ese puesto, con los ingresos y las prestaciones que se le ofrecen, o bien si son las posibilidades de desarrollo, con qué aptitudes siente que cuenta para poder desempeñarlas; de antemano, ¿sabe el giro de la empresa?, ¿a qué se dedica?, ¿qué servicio ofrece?, ¿qué conocimiento tiene de la empresa? Al terminar las preguntas se hace una evaluación sumatoria para saber cuál ha sido la experiencia ocupacional, analizando los diferentes trabajos, las fechas de ingreso, el tipo de institución, la jerarquía, etc.

2.2.1.9.7. 4 CONCEPTO DE SI MISMO

Se investigará esta área con el fin de detectar que imagen tiene de sí mismo el entrevistado, ¿se infravalora?, ¿se supervalora?, cuál es su nivel de contacto con la realidad, que tan justa es la evaluación que hace de su propia persona.

De acuerdo con la información, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que da de sí mismo y los datos que se registran en el momento de la entrevista, por ejemplo, que se describa como persona muy alegre, optimista, emprendedora, y lo observemos con una actitud triste o pesimista.

Obviamente tiene que confrontarse la coherencia entre los datos que hasta el momento se han reunido, como constancias de estudio, solicitud, etc., con los datos que se recaben en entrevista.

Las preguntas que se utilizan son: “Para no inferir, descríbame cómo es usted”. “Si sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿Cómo sería?”; o óigame, ¿Cuáles son sus defectos o cualidades?”, etc.

Finalmente, la información que se obtenga de confrontar nuestro diagnostico con el que el examinado tiene de sí mismo es importante, en ocasiones provoca que se retome alguna área para investigarla más profundamente.

2.2.1.9.7. 5 METAS

Dentro de las áreas de la entrevista de selección, esta es de importancia sustancial. Se pretende obtener información acerca de cómo el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, qué es lo que está haciendo para lograrlo, que grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con respecto a sus capacidades, y se le cuestiona a tres niveles: a corto, que sería un año, a mediano plazo, dos años, y a largo plazo, de tres años en adelante. Divisiones del tiempo son arbitrarias, un entrevistado, lo manejará de acuerdo con su

experiencia y con la edad que tiene, entre más joven, los tiempos son más largos y mientras más grande sea, los tiempos son más cortos.

Investigar esta área es de muchísima utilidad para definir si el entrevistado se ha confrontado existencialmente, si sabe hacia dónde dirige su vida, sus esfuerzos, sus estudios; si sus relaciones familiares tienen algún objetivo, si está canalizando sus esfuerzos de manera adecuada. Todo esto puede sintetizarse preguntando qué es lo que el entrevistado quiere de la vida y que está dispuesto a hacer para lograrlo.

2.2.1.9.7.6 AREA FAMILIAR

Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. Por ser tan importante en el desarrollo de las personas, es de especial interés realizar un análisis. Éste se encaminará a ver el nivel de integración o de cohesión de la familia. Hacia donde se orientan los esfuerzos, en caso de que el núcleo familiar por su propia dinámica haya encaminado todas sus actividades a establecer una sólida condición económica, los éxitos ante los hermanos a los padres, estarán definidos porque recibirán buenos sueldos, por comprarse un buen coche o una buena casa; y según la manera en que lo comunique el entrevistado se denotará a presunción o el orgullo que existe por estos hechos. También es importante definir que miembro de la familia hizo que prevalecieran estos valores.

Investigar sobre la familia define estatus económico, cultural, social al que pertenece, al conocer su nivel de estudios, al área urbana, costumbres, integración, etc. Para lo cual se pueden realizar las siguientes preguntas: ¿Quiénes forman su familia?; nombre, edad, actividad, nivel de ingresos, estudios, estado de salud, de cada uno de los miembros de la familia.

Edad de los padres. Con esta pregunta se quiere saber qué tan autosuficientes son los padres en este momento, si son de edad avanzada y dependientes del entrevistado o de edad avanzada y autosuficiente.

Nivel de estudios. Con esto se medirá el promedio o el máximo rendimiento que haya tenido la familia en cuanto a preparación académica, y conocer de qué manera ha afectado, positiva o negativamente, al núcleo familiar y sobre todo al entrevistado.

Actividad ocupacional de la familia. En este punto se investigará a lo que se dedican el padre, y la madre y los hermanos.

Las actividades ocupacionales también indican cual es el prototipo que prevalece en la familia. Se investiga en esta área si pertenece a algún club, por si rebasa el estatus de la familia o si pertenecen a alguna asociación o grupo con postura radical. Se investiga el patrimonio económico del núcleo familiar de origen al saber donde viven, si en casa propia o en departamento, en que colonia, si es zona urbana o agrícola; y se confronta con el patrimonio que se tiene en la familia actual, para ver si lo ha rebasado, mantenido o se encuentra por debajo del estatus socioeconómico que tenía.

A continuación, se investigará sobre el núcleo familiar actual, que es el que ha fundado con quien se casó, se pregunta: nombre, edad escolaridad y su relación con el entrevistado, actividad ocupacional.

Un aspecto también muy importante, sobre todo en niveles ejecutivos es saber el nivel socioeconómico y de preparación del cónyuge, para determinar el tipo de interacción que pueda tener dentro de la organización.

2.2.1.9.7.7 PASATIEMPOS

La información que pretende obtenerse a investigar esta área, es ver como utiliza su tiempo libre, cuáles son sus pasatiempos, qué tan socializados son éstos, si so actividades de tipo individual o incluyen a algún grupo en especial.

El pasatiempo dará tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga, concordarán con ellos y pueden redondear la imagen que se tenga de la persona. Es totalmente diferente la persona que pertenece a un equipo de fútbol, al que se dedica a coleccionar estampillas o a escribir libros. Sería importante saber si sus intereses son coherentes con sus metas u objetivos.

2.2.1.9.7.8 SALUD

Se investigan las enfermedades que ha padecido, si dejaron secuelas o si hubo alguna grave con mayores repercusiones. Es importante investigar padecimientos de los padres por si hubiera heredado alguno. En caso de que hubieran fallecido, la causa, para observar las probables repercusiones en el candidato.

Enfermedades vigentes. Éstas son fáciles de detectar puesto que normalmente se solicita el examen médico de ingreso, y se puede comprobar la veracidad de la información. En algunas organizaciones el examen médico es un registro condicional, cualquier padecimiento que se haya detectado no se permite el ingreso hasta que la persona presente la constancia medica que certifique que su estado de salud es el adecuado para lo que exige la institución.

2.2.1.9.7.9 CIERRE

Una vez que se compruebe que se han satisfecho las expectativas de las interrogantes que se tenían en la guía de entrevista, se entra a la etapa final de la misma, es decir el cierre.

Cinco minutos antes de dar terminada la sesión, se anuncia con frases como las siguientes: “Para terminar quisiera preguntarle...” “Y por último, quisiera usted aclararme...”; con lo cual se anticipa al entrevistado que se está concluyendo. Esto da la oportunidad para que él pueda hacer las preguntas o aclaraciones que juzgue pertinente, o manifieste sus impresiones sobre la entrevista.

Cuando se considera que el candidato es valioso porque reúne los requisitos del puesto, se le hace ver en qué parte del proceso se encuentra, los trámites a

cubrir, el tiempo de duración aproximado, antes de proponer su ingreso a la organización.

2.2.1.10 Examen Médico.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

2.2.1.11 Conclusión.

Se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comprándolas con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

2.2.1.12. Decisión.

Es el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma esta decisión final, puede ser el jefe directo, el jefe de personal, la decisión debe estar apoyada por todo el proceso aquí descrito.

2.2.1.13. Contratación.

Etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

2.2.1.14. Aspirantes no aceptados.

A los candidatos no aceptados se les notifica su rechazo. Aunque no es necesario darle al postulante la razón concreta del rechazo, resulta descortés e indigno de la empresa desconocerlo.

Lo más diplomático es informar a todos los postulantes, por adelantado, que hay varios candidatos para el puesto y que se propone elegir el que más se acerque a las necesidades de la organización.

Luego, cuando se rechaza al postulante, todo lo que debe decirse es que uno de los otros candidatos estaba mejor calificado para el cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Otra alternativa es que a los candidatos finalistas, a quienes se habían sometido a varias entrevistas pero que no reciben un ofrecimiento, debe enviárseles una carta amable vía correo electrónico.

2.3 Alcances del Proceso de Selección

Al concluir cualquier proceso de selección, sin importar el número de pasos que se sigan se deben alcanzar tres fines principales:

1. Contribuir con los objetivos finales de la organización, a través del personal con altos niveles de rendimiento.
2. Asegurarse que la inversión económica de la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo (Dolan, Schuler y Valle, 1999, en Huerta y López 2005)

Aunque la selección de personal tradicional ha dado buenos resultados, los constantes cambios en el mercado laboral están demandando actualizar los sistemas de reclutamiento y selección, por lo cual la aplicación de gestión por competencias a la selección se está tomando como una alternativa viable para optimizar este proceso. En el siguiente capítulo se dará a conocer un modelo estratégico para la implementación de competencias al proceso de selección.

CAPITULO 3. MODELO ESTRATEGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se expondrá los objetivos, el desarrollo de las actividades, los participantes y los resultados de cada una de las fases para la implementación del modelo estratégico de competencias a la selección de Recursos Humanos.

3.1 ESQUEMA METODOLÓGICO

Para desarrollar la implementación de gestión por competencias a la selección es necesaria la estrecha colaboración de los mandos intermedios y gerenciales, mediante la creación de equipos mixtos de trabajo y la utilización de técnicas grupales con el objetivo es aprovechar el **conocimiento interno de los expertos del negocio** y asegurar la definición del modelo a la medida de las necesidades estratégicas. Se debe garantizar que en la implantación de la gestión por competencias a la selección todas las partes afectadas puedan contribuir desde su experiencia.

Para lograr la implementación del modelo Fernández 2006 propone el siguiente esquema:

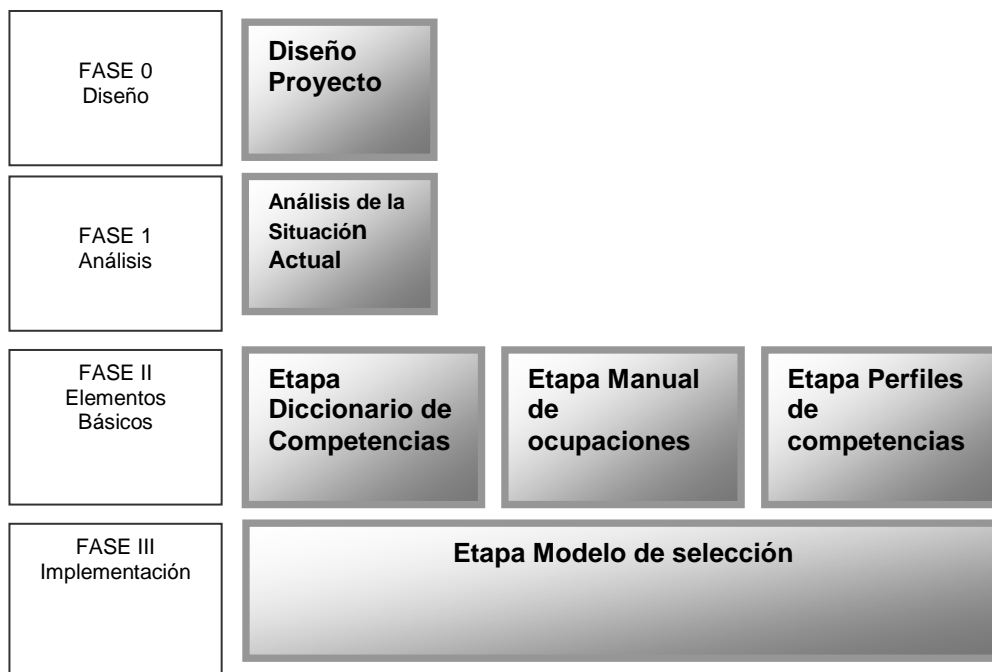


Fig. 4 Esquema Metodológico para la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, Fuente: Fernández, 2006

En términos de la presente investigación se partirá del Modelo propuesto por Fernández 2006 ya que es el único autor que explica la metodología paso a paso para la implementación de la gestión por competencias.

Concluidas estas fases, se puede proceder a la implantación del modelo en cada organización y comenzar a gestionar los recursos humanos mediante la filosofía de la gestión por competencias.

3. 2 METODOLOGIA DE CADA UNA DE LAS FASES

En las páginas siguientes se detalla, para cada una de las fases, los objetivos perseguidos, su desarrollo de actividades, división del trabajo y resultados se deben obtener.

3.2.1 Fase 0 Diseño del proyecto

Para iniciar cualquier implementación de un nuevo modelo es indispensable revisar el punto de partida: el escenario, los participantes y el desarrollo de la implementación. Fernández 2006 a comparación de Alles 2005 inicia con una Fase 0 que involucra el diseño.

3.2.1.1 Objetivos:

- Se realizan las primeras acciones para la puesta en marcha de la Gestión por competencias.
- Se define el escenario y actores participantes en la implementación del modelo, estableciendo una dinámica de seguimiento integrador de todas las partes intervinientes en el mismo: empresa, trabajadores, clientes.
- Constituir los comités quienes estudiaran y aprobaran los trabajos incorporando a expertos que garanticen con su participación la validez de las tareas desarrolladas.
- Esta fase persigue concretar el diseño del proyecto para asegurar la máxima eficiencia de los procesos establecidos y la óptima puesta en marcha de los

trabajos, garantizando la coherencia del mismo con la situación de partida de la empresa.

3.2.1.2 Desarrollo de Actividades:

- Definición de las Fases. Consiste en la definición precisa de la importancia de las tareas a realizar para ajustar y adaptar el enfoque propuesto (procesos y procedimientos, productos a obtener, etc.) a las peculiaridades de la empresa. El esquema pretende reflejar los principales campos de actuación del proyecto en cada una de las fases, el proceso a seguir y los productos que se obtendrán en cada una de las mismas.
- Definición de equipos de trabajo. Se conocen y asignan responsables de cada fase, definiendo a cada uno sus funciones. Los responsables de cada fase pueden ser los encargados de los departamentos de la empresa, quienes serán los expertos conocedores de la operativa de la empresa. Se definen los consultores de Recursos Humanos quienes realizarán las entrevistas necesarias con los directivos y encargados de los diferentes departamentos.

3.2.1.3 Organización del trabajo:

- Participantes en esta Fase:
 - Expertos del Negocio.
 - Consultores de Recursos Humanos. Expertos y conocedores de la implementación.
- Resultados en esta Fase:
 - Presentación General del proyecto para directivos y empleados. Es la Presentación general de objetivos y resultados del proyecto. A efectos de comunicación se elaborará la presentación.
 - Plan de actuación. Plan de trabajo aprobado por los directores.
 - Plan de comunicación. Se establecerá el canal y el momento para realizar esta acción de comunicación, a partir de este

momento se pone en marcha el modelo de gestión por Competencias.

3.2.2 FASE I ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Alles 2005, Fernández 2006, UNAM 2008, González 2010, coinciden que para llevar a cabo la gestión por competencias es indispensable partir de la planeación estratégica de la empresa, en este contexto esta Fase tiene los siguientes objetivos.

3.2.2.1 Objetivos:

- Análisis de la Planeación Estratégica de la empresa, operativa de los departamentos, sus competencias esenciales, el desempeño de los competidores, para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica hasta ese momento utilizado.
- Analizar el proceso de gestión de recursos humanos actualmente utilizado.

3.2.2.2 Desarrollo de Actividades:

La información a obtener en esta Fase servirá de base al diseño del modelo, se desarrollará en colaboración con los Directores y Responsables de Departamentos.

Para que realmente se lleve a cabo un análisis de la situación actual se tienen que desarrollar las siguientes actividades:

- Análisis de la Estrategia
- Análisis de la organización y los procesos
- Alineamiento de Políticas de RRHH Y Estrategia

3.2.2.2.1 Análisis de la Estrategia. En primer lugar, se analiza la visión (hacia donde quiere ir la empresa y como se ve en el futuro) que aporta una idea clara de las competencias esenciales que la empresa ha de desarrollar para cumplir su misión.

A continuación, se revisa la estrategia y los valores (cultura) de la empresa, y desde el análisis de procesos se procede a estudiar de forma exhaustiva el organigrama, el modelo económico existente y los requerimientos tecnológicos para que el modelo funcione. (Alles 2007, Fernández 2006). El análisis de la planeación estratégica es el verdadero marco para las competencias esenciales propias de cada organización.

3.2.2.2.2 Análisis de la organización y los procesos desarrollados. Concluido el análisis estratégico, hay que identificar y almacenar toda aquella información necesaria para revisar en profundidad las peculiaridades organizativas de cada departamento en cuanto a:

- La estructura organizativa y puestos de trabajo existentes.
- Las funciones y procesos principales ejecutados.
- Una primera aproximación de los recursos humanos, materiales, económicos existentes para garantizar el cumplimiento de la misión de cada departamento.
- Sus políticas de recursos humanos y de relaciones laborales, auditando su alineamiento con los procesos.

El estudio de toda esta información facilitará el conocimiento de la organización de la empresa, tanto desde la perspectiva estática (estructura) como desde la dinámica (procesos) Fernández 2006.

3.2.2.2.3 Alineamiento de las políticas generales de recursos humanos a la estrategia definida. Las políticas de recursos humanos han sido abiertamente criticadas por los expertos de la dirección mas vinculados a los mercados y a la

gestión de recursos financieros. Básicamente por su componente administrativo, y sobre todo, por su alejamiento de la realidad operativa de las empresas.

Para evitarlo, y como se ha venido proponiendo de forma reiterada, las prácticas de gestión de personas han de compartir los fundamentos de la **planificación estratégica de la empresa**: el enlace de las competencias esenciales con las competencias personales.

3.2.2.3 Organización del trabajo:

- Participantes en esta Fase:
 - Directores y Responsables de Departamento para conocer en profundidad sus planteamientos estratégicos particulares, sus interrelaciones y su proceso de negocio.
- Resultados en esta Fase:
 - Presentación del Análisis Actual de la Empresa. Dirigido a los responsables de cada departamento. En esta presentación se revisarán aspectos tan importantes como: cultura, valores corporativos, organización de los departamentos y procesos de recursos humanos actualmente empleados.

3.2.3 Fase II Definición de las Bases

Después de definir el escenario, los participantes, el propósito general de la implementación y de realizar el análisis de la situación actual; empezaremos a limitar las bases de cualquier implementación de competencias en la selección de Recursos Humanos.

3.2.3.1 Objetivos:

- Identificar y definir las competencias del negocio de la empresa, es decir, los factores que hacen a la empresa diferente entre las demás empresas del mercado.
- Definir el catálogo de puestos de trabajo en el que se vertebra la organización y describir técnica y funcionalmente los mismos.

- Formular los perfiles de competencias de los puestos de trabajo catalogados en la empresa, asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias recogidas en el Directorio.
- Diseñar las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar, en el momento de la implantación del modelo, los perfiles de competencias de los trabajadores, los cuales permitirán la detección de los recursos humanos con mayor potencial para desempeñar los puestos de mayor exigencia.
- Desarrollar los productos bases para implementar el Modelo de gestión por Competencias a la selección: Directorio de Competencias, Catálogo de Puestos, Perfiles de Competencias

3.2.3.2 Desarrollo de Actividades:

Esta fase consta de 3 etapas, cada una de las cuales se materializa en los siguientes productos concretos: Diccionario de Competencias, Catálogo de Puestos, Perfiles de competencias. En esta fase se centra el trabajo de campo.

3.2.3.2.1 Diccionario de Competencias. (Fernández, 2006; GIVI, 2009). Elemento clave porque sobre él se apoya y construye el resto del modelo. Dicho diccionario recoge, por tanto, las competencias genéricas y específicas necesarias para ejecutar, de forma óptima, las funciones y procesos de negocio del conjunto de los departamentos de la empresa. Estas competencias reflejarán comportamientos agrupados en forma genérica, en escalas diseñadas para identificar el comportamiento en un amplio rango de puestos.

El diccionario tendrá que definir el significado de competencia para la organización y asegurarse que las competencias correspondan con la estrategia de la empresa.

Las competencias serán definidas en términos concretos y medibles mediante conocimientos cualidades graduadas por su nivel de complejidad y exigencia en el desempeño del puesto de trabajo.

En esta etapa, será necesario desarrollar las siguientes tareas, fundamentales en la gestión por competencias (Alles 2007, Fernández 2006, GIVI 2009):

- Definir Comportamientos, Conductas, Criterios, Competencias de Alto desempeño (criterio de efectividad del desempeño Superior) de acuerdo con la estrategia de la empresa (UNAM 2008, N. Hernández, 2009 comentario personal). Lo que hace destacar a una persona en un puesto, a partir de donde una persona es efectiva. Dentro de un grupo de empleados identificar que características, comportamientos, competencias tienen los empleados que destacan y tienen un desempeño sobresaliente (Ortega y Marchant 2005, citados en Saba 2007).
- Identificación y Definición de Competencias Genéricas. El proceso de definición de competencias generales parte de conocer la estrategia competitiva de la empresa. Dicha estrategia definirán los productos, los mercados y los canales sobre los que se va actuar. Los directivos de la empresa deben marcar los límites que llevarán a la forma de actuación diferencial de la compañía sobre sus procesos, relaciones y funcionalidades. Definido el límite de acción el paso siguiente consiste en la conceptualización de las capacidades organizacionales. Estas capacidades representan la aplicación concreta del conocimiento a las necesidades de los clientes y liga la estrategia con las exigencias de la misma (Fernández 2006).

Por ejemplo, si una empresa dentro de su estrategia apuesta por la calidad de servicio como clave para asegurar su posicionamiento, las capacidades requeridas serán el marketing relacional, el uso de call centers y la tecnología.

Las competencias nucleares desarrollan las estrategias de negocio. Sin una competencia clave que la sustente, una estrategia de negocio sólo será un propósito. Y las competencias nucleares no existen porque sí, sino para contribuir a que una organización verifique sus objetivos. Las competencias nucleares impulsan el logro de objetivos.

No siempre la competencia nuclear ha de poseer una denominación impactante. Simplemente ha de reflejar una capacidad real de una organización fundamentada en una tecnología que posibilita la ejecución de un proceso de forma eficiente. Y lo más importante, asumida por todos los empleados en un proceso de aprendizaje colectivo.

Aquí entramos en el proceso de concreción de las competencias nucleares en competencias personales.

Las competencias nucleares se realizan en las competencias personales o específicas, le aportan sentido y concretan, desde un punto de vista personal. Se trata de conseguir que la competencia nuclear, corporativa, se transforme en una demanda de competencias específicas. Para los trabajadores, de forma que los perfiles profesionales obedezcan al plan estratégico de la empresa. Es así que de las competencias generales se derivan las competencias específicas. A continuación se presenta un diagrama el cual resume el proceso de definición de las competencias generales y como de aquí llegamos a las específicas.

DE LAS COMPETENCIAS DE NEGOCIO A LAS COMPETENCIAS PERSONALES: LIGANDO ESTRATEGIA CON LAS PERSONAS.

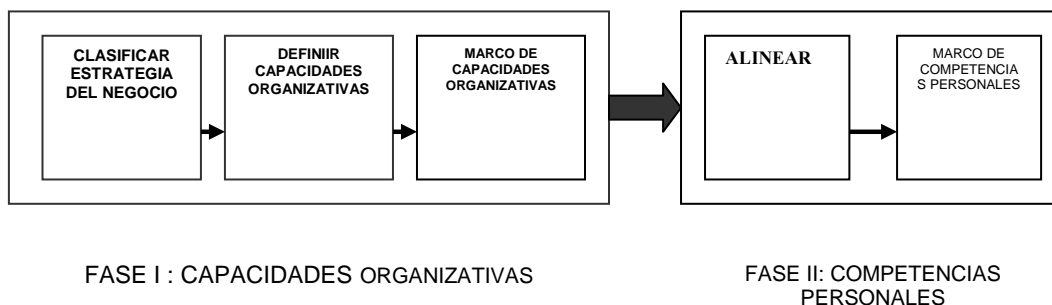


FIGURA 5 Fuente: Fernández, 2006

Para garantizar el éxito de la implantación de las competencias nucleares derivadas de las estrategias de negocio, se debe contar con la participación de todos los empleados.

La participación se consigue haciéndolos participes en la resolución en equipo de cuestionarios y herramientas de evaluación las cuales se adaptaran a las peculiaridades de cada negocio.

Para definir las competencias esenciales o generales Fernández, (2006) propone emplear como herramienta las Técnicas de Grupo Nominal. La técnica involucra a los miembros del comité de dirección (Alles 2005) en tres paneles, cada uno de los cuales obedece a una pregunta que el facilitador formula:

- ¿Qué diferencia tiene la empresa de sus competidores?
- ¿Qué conocimientos son precisos para que esa diferenciación sea efectiva?
- ¿Qué valores y conductas se requieren para concretar en comportamientos efectivos las competencias esenciales? (Trabajo en equipo, Tolerancia a la frustración, etc.)

Con las respuestas a estos paneles se obtiene una primera identificación de las competencias de negocio, a contrastar con la alta dirección de la empresa, y que es distribuida a todos los participantes. Para N. Hernández (2009, comunicación personal), el número de competencias que definen a una empresa pueden ser de ser de 12 (o mantenerse en un promedio de 10 a 16 competencias) de las cuales 8 son clave.

Pregunta 1

¿En que queremos distinguirnos de la competencia?

Las votaciones has sido las siguientes:

- Creativos 33%
- Envidiados/Líderes 30%
- Talento 11%
- Creíbles 11%

EJEMPLO DE RESULTADOS DE TECNICA DE GRUPO NOMINAL

- **Identificación y Definición de Competencias Especificas (Personales)**

Una vez oficializadas estas competencias nucleares hay que abordar la definición de las competencias personales, que suponen su concreción, para cada uno de los diferentes departamentos. Para ello es recomendable volver a emplear una técnica de grupo nominal con los siguientes paneles:

- ¿Qué funciones desarrolla el departamento?
- ¿Qué conocimientos son precisos para realizar esas funciones?
- ¿Qué valores y conductas se requieren para ejecutar dichas funciones?

De esta forma, cada competencia se desarrolla en capacidades concretas que posibilitan perfilar la actividad de la competencia. N. Hernández, (comunicación personal 2009) considera que el diccionario de competencias genéricas se complementa con las competencias específicas definiendo en este rubro 4 competencias más. De esta forma, resulta más sencillo encadenar estrategia y capacidad organizativa.

Identificación de competencias de conocimiento

Las competencias técnicas constituyen un compendio de todos los conocimientos que requiere una empresa para lograr sus objetivos, materializando las competencias esenciales y contribuyendo al cumplimiento de la misión corporativa.

La recomendación es que el número de competencias sea el menor posible, siempre que sirva para reflejar la totalidad de los conocimientos necesarios.

Para su definición y nivelación, es preciso contar con la ayuda de los expertos de los diferentes departamentos para que aporten su conocimiento del negocio y de la función que desarrollan.

La identificación de competencias requiere que los expertos designados realicen una deducción de los conocimientos requeridos para el correcto desarrollo de las actividades ejecutadas en su área de negocio, según el siguiente esquema propio de una técnica grupo nominal:

- ¿Qué actividades se llevan a cabo en este departamento?
- ¿Qué conocimientos son necesarios para el desarrollo de estas actividades?

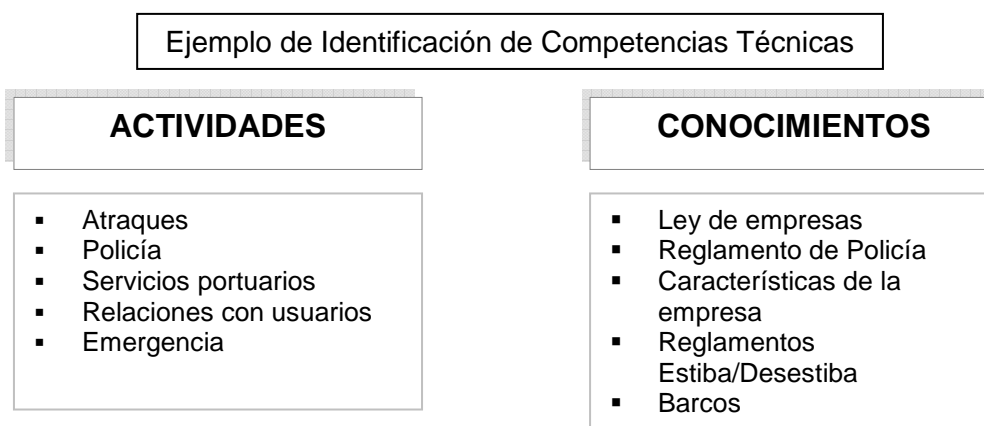


Fig. 6 Fuente: Fernández 2006

Los conocimientos obtenidos por el procedimiento descrito se agrupan en una o varias competencias que les recogen y dan sentido operativo para ir perfilando un diccionario único.

El nombre y la definición de las competencias de agrupación de diferentes conocimientos han de expresar claramente el alcance de sus contenidos, es decir, el conjunto de conocimientos asociado a cada competencia.

La mayoría de autores hacen referencia a las denominadas competencias conductuales o de gestión, sin embargo existen autores del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, a partir de ahora, cuando se refiera a conocimientos usaremos sólo este término (Alles 2007).

3.2.3.2.2 Catálogo de Puestos. Se realiza un estudio y descripción de cada uno de los puestos que estructuran la empresa, con el fin de obtener un catalogo representativo de todas las posiciones de la empresa. Incluye un inventario general de todos los puestos de trabajo identificados y su correspondiente descripción técnica.

Esta etapa consiste en realizar un estudio y descripción de cada uno de los puestos que estructuran la empresa, con el fin de obtener un catalogo representativo de todas las posiciones de la empresa.

Dicho catalogo incluye un inventario general de todos los puestos de trabajo identificados y su correspondiente descripción técnica, y junto con el directorio constituye la segunda de las piezas claves del modelo de gestión por competencias.

Los pasos a seguir para obtener el catalogo de puestos son:

Análisis de
los puestos
actuales

Elaboración
del Inventario
de puestos

Descripción
de puestos
de trabajo

3.2.3.2.2.1 Análisis de los puestos de trabajo actuales. En esta etapa se utilizará la información obtenida en la Fase I de análisis de la organización y puestos de trabajo existente en cada departamento. Para ello se analizarán las interrelaciones entre los puestos identificados y su creación de valor para la consecución de las estrategias definidas.

El propósito del análisis consiste en examinar todas las tareas realizadas en un puesto de trabajo, así como sus características y exigencias.

Este análisis debe dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tarea se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Qué implica hacerla?

El **análisis de los puestos** puede realizarse de muchas formas, siendo las más habituales las siguientes:

Cuestionarios. Se trata de un **medio escrito** de recogida de datos dirigido a los ocupantes de los puestos que van a ser valorados o a sus superiores.

Los cuestionarios requieren que la redacción de las preguntas de los mismos sea muy clara, incluyendo en ocasiones explicaciones sobre los diferentes ítems incluidos. Han de estar formuladas de forma clara y directa y comprensible.

Las **ventajas** que ofrecen los cuestionarios a la hora de recoger información estriban en que todos los empleados participan (o pueden participar), son de buena venta para los trabajadores y sus representantes sociales, ya que presentan gran objetividad. Por otro lado, el proceso para completarlos es rápido, y su coste relativamente bajo.

Entre los inconvenientes se encuentran la complejidad que una elaboración correcta exige, el hecho de que no todos los trabajadores entienden lo mismo al

enfrentarse con los interrogantes de un cuestionario, y finalmente la existencia de empleados con dificultades para expresarse adecuadamente.

Entrevistas. La entrevista supone el contacto verbal entre las partes intervinientes en el proceso de describir un puesto, consiguiendo un contacto mas enriquecedor entre el analista de tareas y el operario encuestado. No es antagónico con el anterior, al contrario ambos instrumentos son complementarios.

En lo que a destinatarios se refiere, las entrevistas pueden realizarse al titular del puesto, al jefe del titular, a ambos (juntos o por separado).

Para que las entrevistas de descripción alcancen sus objetivos se han de seguir las siguientes reglas:

- Comunicar al superior del entrevistado su ejecución con anterioridad a la realización de la misma.
- Evitar todo juicio de valor o idea preconcebida por parte del analista.
- Considerar cada entrevista con un caso único y no repetir mecánicamente la secuencia cuando se mantienen encuentros con varios trabajadores ocupantes de un mismo puesto.
- No mostrar actitud de superioridad respecto al entrevistado.
- No olvidar que se trata de aprender y recoger toda la información posible, no de enseñar ni de demostrar todo lo que el analista conoce.
- Tomar nota durante la entrevista y leer las notas al entrevistado a la conclusión.
- No hablar de problemas de relación con los superiores del entrevistado.
- Formular las preguntas siguiendo un orden lógico, fundamentado en las subtarefas que integran un proceso.

Observaciones. Las observaciones constituyen el método más directo para obtener información de las tareas asignadas a un puesto. Básicamente, consisten en colocarse ante dicho puesto y estudiar con atención al operario, a partir de una guía de observaciones que consta de un listado de tareas a verificar.

Las ventajas de este método estriban en la exactitud y verosimilitud de los datos recabados. Adicionalmente, la observación dificulta que el analista pueda ser influenciado por el trabajador, el mando intermedio, garantizando de esta forma una plena objetividad.

El principal inconveniente radica en el tiempo que requieren las observaciones, por lo que su coste es más elevado. Hay que recordar que algunas tareas pueden no ser observadas, y que en las observaciones no se mantiene contacto con el superior del observado.

Para que las observaciones cumplan su objetivo se deben seguir las siguientes reglas:

- Informar previamente al superior del observado de la finalidad y el procedimiento de la observación.
- Obtener del observado, información sobre las tareas anticipadamente a la realización de la observación.
- Establecer de común acuerdo el momento oportuno para la observación.
- No confiar en la memoria, anotar todo lo que se considere de interés.
 - No partir de juicios previos ni de ideas preconcebidas.
- Completar la información obtenida directamente de la observación con preguntas al superior.
- Estudiar las condiciones físicas y los riesgos inherentes al trabajo.

3.2.3.2.2 Elaboración del Inventario de puestos de trabajo.

A partir del diagnóstico y el estudio mediante los diferentes procedimientos descritos, se realiza el inventario de los puestos de trabajo, el cual configura una

nueva Estructura organizativa que da soporte a los procesos de negocio actuales y a los retos estratégicos para el futuro.

3.2.3.2.2.3 Descripción de puestos de trabajo. La organización se estructura mediante puestos, definidos como el <<conjunto de funciones y tareas que los empleados deben desarrollar>>. Cada puesto se describe en función de su relación con tres elementos:

- Contenido.
- Requerimientos.
- Contexto.

La información de la descripción de cada puesto de trabajo se vaciara en una ficha. Cada uno de los componentes antes citados se integra por los siguientes elementos para describir un puesto de trabajo:

Contenido	Requerimientos	Contexto
Misión Funciones Principales	Perfil de competencias Otros requerimientos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Académicos ▪ Documentación Requerida. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificaciones 	Ubicación dentro del Organirama Medios económicos materiales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas ▪ Salidas Condiciones de Trabajo Interrelaciones

Cada componente se describe en la siguiente forma:

Contenido. Esta formado por la Misión y las Funciones Principales del puesto de trabajo (directamente ligadas al logro de los objetivos).

Requerimientos. Están integrados por su Perfil de Competencias, y conocimientos requeridos para el cumplimiento de la misión y funciones del puesto junto con otros requerimientos de carácter administrativo como certificaciones, documentación, etc.

Contexto. Los aspectos referidos al contexto en que se realiza ese puesto (situación organizativa, procesos de trabajo en los que participa, clientes, proveedores, etc.). Condiciones de trabajo del puesto (jornada, condiciones ambientales, etc.) medios recursos (sistemas informáticos, plazas a su cargo,

presupuesto manejado, etc.). Los aspectos relacionados con los distintos sistemas de gestión (contexto) de los recursos humanos; indicadores de desempeño, planes de desarrollo asociados al puesto de trabajo, perfiles mínimos de entrada para los procesos de selección, etc.

Para describir los puestos de trabajo se considera necesario tomar, como punto de partida, la visión de cada uno de los responsables del departamento o división en el que se encuentre adscrito dicho puesto. Puede ser necesario realizar una serie de entrevistas con el o los titulares del puesto de trabajo a describir.

En estos casos el criterio a seguir para estas entrevistas consistirá en la obtención de una muestra representativa determinada por el número de personas que desempeñan el puesto de trabajo a describir y por otros elementos relacionados con las características específicas de la empresa.

La descripción de los puestos de trabajo aporta una serie de beneficios complementarios por el simple hecho de abordar el análisis de las tareas:

- La empresa revisa la adecuación de su modelo organizativo a su planificación estratégica y procesos de negocio. Esto se concretará en una nueva versión de organigrama que definirá la estructuración jerárquica de la organización en torno a conocimientos.
- La revisión crítica de los puestos puede redundar en una reducción ordenada o simplificación del número de los mismos.
- El análisis del contexto y los requerimientos suelen favorecer la valoración de las habilidades y así favorecer el crecimiento profesional del personal

A continuación se presenta un formato muy útil para describir un puesto de trabajo.

DEPARTAMENTO	OCCUPACION	CLASIFICACION	
<CONTENIDO			
MISIÓN			
FUNCIONES PRINCIPALES			
REQUERIMIENTOS			
PERFIL DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS		OTROS REQUERIMIENTOS Formativos:	
REQUERIMIENTOS			
UBICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	MEDIOS ECONÓMICOS	MEDIOS MATERIALES	CONDICIONES DE TRABAJO
	ENTRADAS	SALIDAS	TIPOS DE INTERRELACIONES Internos: Externos:
Fecha de actualización:			

Fig. 7 FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTO POR COMPETENCIAS

Fuente: Fernández 2006

El inventario de puestos de trabajo y las descripciones de los mismos conformaran el **catalogo de puestos** de la empresa.

3.2.3.2.3 Perfiles de competencia

Los perfiles constituyen el tercer elemento básico del modelo de gestión por competencias. Los perfiles pueden apoyar en determinar el desarrollo de los empleados a puestos de mayor responsabilidad y la retribución en los puestos. La definición del perfil de competencias es básica ya que a partir de la misma se evaluarán las competencias del empleado actual o futuro, la definición nos da una guía para saber hacia donde dirigir la evaluación. (Fernández 2006)

Mediante los perfiles se determina, de forma clara y objetiva, el **grado de adecuación** (lógicamente la existencia de desfases también) entre los puestos de trabajo y las personas, es decir entre lo que la organización necesita que sus trabajadores realicen para cumplir los objetivos estratégicos y lo que sus trabajadores ofrecen para poder cumplir dichos objetivos.

Por este motivo el modelo requiere la utilización de dos categorías de perfil:

- Los **perfiles de los puestos de trabajo**, entendidos como los requisitos a reunir para desempeñar óptimamente las funciones asignadas a la ejecución de un determinado proceso de negocio. Es decir, el perfil teórico y características personales requeridas por la empresa para que un puesto cubra las tareas encomendadas y derivadas de los procesos de negocio en los que participa.
- Los **perfiles de las personas** que desempeñan los puestos de trabajo, de los empleados que vertebran la empresa. Estos perfiles responden a las características propias de cada trabajador, no son un elemento teórico, sino por definición práctico, apegado a la realidad y fundamentalmente, personal. Por ejemplo, el perfil de un comercial autoventa es único, pero si el puesto es desempeñado por seis perfiles personales distintos.

Como consecuencia de la definición, el **perfil de competencias de un puesto** de trabajo refleja el nivel exigido de cada una de las competencias recogidas en el Directorio para desempeñar las funciones a él asignadas.

El perfil de competencias de las personas refleja el nivel que el empleado posee de cada una de las competencias del directorio. Gráficamente, el perfil del empleado representa su oferta de capacidades a la empresa.

Esta fase del proyecto de gestión por competencias se materializa en las siguientes etapas:

Posicionamiento de las competencias	Criterios de posicionamiento de las competencias	Herramientas de definición de perfiles personales
--	---	--

3.2.3.2.3.1 Posicionamiento de las competencias (Alles 2005, Fernández 2006)

El proceso mediante el cual se determina para un puesto de trabajo concreto el **nivel de cada una de las competencias** del Directorio se denomina **posicionamiento**.

En cada competencia existen niveles de competencia que un puesto específico o persona debe de contar. A estos niveles se les define como **escala de valor** es decir es la especificación de los diferentes niveles de competencia representado por un número o una letra, se recomiendan 4 o 5 niveles.

Algunas incluyen descripciones conductuales para cada punto de la escala, no hacen que la escala de valores sea más válida; sin embargo ayudan a formar a nuevos entrevistadores y proporciona una nota de sentido común entre muchos entrevistadores.

Una escala de valores unificada nos ayuda a que los evaluadores de competencias puedan tener un resultado final análogo y no ser una serie de diferentes interpretaciones.

Cada competencia se evalúa por separado, usando una escala de valores estándar.

La siguiente tabla muestra dos escalas de valores estándar de cinco puntos para la capacidad de “adaptabilidad”: una con **descripciones conductuales** y otra no.

**EJEMPLO DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA COMPETENCIA
ADAPTABILIDAD**

DIFERENTES NIVELES CON DESCRIPCIONES CONDUCTUALES				
A	B	C	D	E
Disfruto enormemente con el cambio; se adaptó rápidamente; el rendimiento mejoró; demostró poseer un historial de adaptación satisfactorio.	Disfruto con el cambio; se adapto con rapidez a la nueva tarea o al nuevo entorno; su rendimiento en el trabajo mejoró.	Acepto el cambio; aprendió nueva información de manera oportuna; no le afecto a su rendimiento en el trabajo.	Intento adaptarse al cambio; no le favoreció el cambio; sensible a cambios pequeños; afectó a su rendimiento en el trabajo.	Demostró poca capacidad para adaptarse al cambio; los cambios triviales le supusieron grandes obstáculos.
DIFERENTES NIVELES SIN DESCRIPCIONES CONCEPTUALES				
Mucho mas que aceptable	Mas que aceptable	Aceptable	Menos que aceptable	Mucho menos que aceptable

Fig.8 Fuente: Alles 2003

La división en grados de una competencia puede hacerse de la siguiente forma, según Alles (2003):

A: Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio

de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). Por lo general esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe aceptar un empleado; de lo contrario no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio o No necesario.

El rango puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo (Nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B a C o D) utilizando siempre la misma definición.

Las competencias evolucionan según los niveles jerárquicos. A medida que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico en cada posición. El nivel D corresponde a los puestos de trabajo de operativo, el nivel C con los mandos intermedios y los superiores, A y B, a los puestos directivos.

Cada empleado tendrá un nivel de cada una de las competencias incluidas en el directorio de competencias. Cada puesto también contará con un nivel específico de cada una de las competencias incluidas en el directorio. Esta es la tarea principal de esta fase para llevarlo a cabo se emplean el directorio y el Catalogo de los puestos de trabajo que componen el manual de la Fase II.

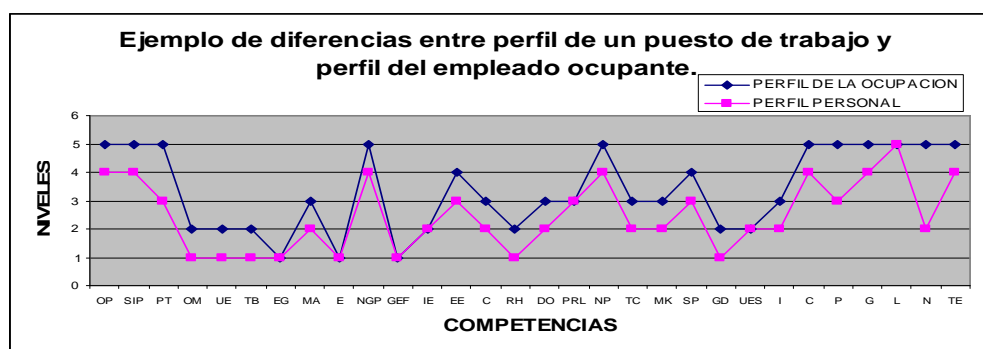
Un ejemplo de nivelación del Puesto de un Gerente de Recursos Humanos es:

Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	2
Orientación a Resultados	3
Liderazgo	3
Entendimiento Interpersonal	2
Impacto	3

La operativa es sencilla. Cada uno de los “Posicionadores” analiza en profundidad el puesto y trata de establecer una correspondencia con uno de los niveles de cada competencia. Para ello debe centrar su atención en las capacidades que otorga la posesión de un determinado nivel de desempeño y encontrar aquellas que permitan al trabajador realizar las funciones asignadas del puesto.

En los puestos la forma habitual de determinar el nivel de competencias consiste en acudir a los propios expertos del área que se este analizando, para que proporcionen los criterios necesarios.

En definitiva, el posicionamiento se define como el proceso para encontrar la correlación existente entre las funciones a realizar y los conocimientos (habilidades) necesarios para hacerlo (Fernández, 2006)



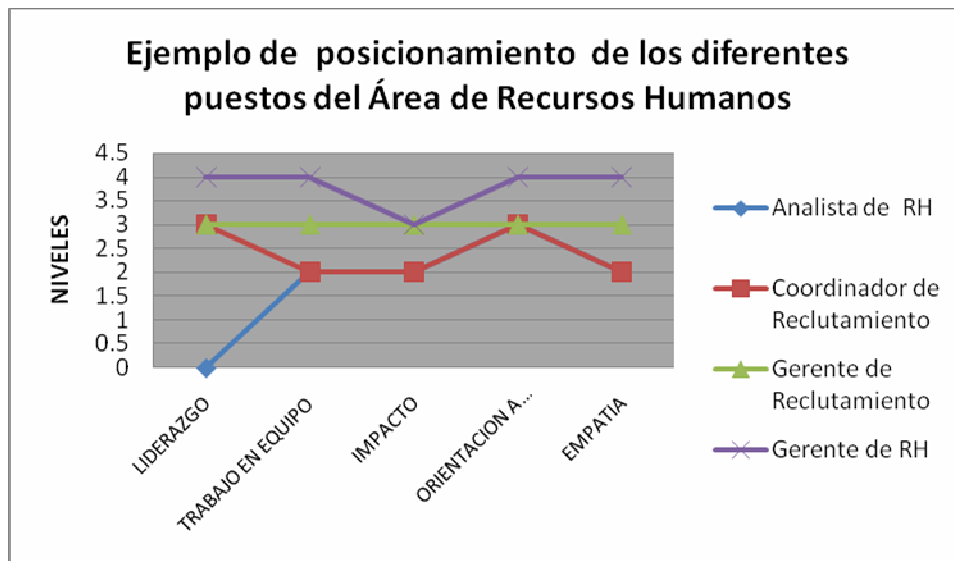
Gráfica 1. Fuente: Fernández 2006

Esta etapa tiene una vital importancia ya que el posicionamiento constituye la herramienta para valorar adecuadamente los puestos y, lógicamente, retribuirlos.

En el gráfico siguiente se recoge el perfil de un puesto de trabajo:



Gráfica 2 Fuente: Fernández 2006



Gráfica 3. Fuente: Propia 2010

El Posicionamiento sirve para la posterior valoración del puesto y en consecuencia, para determinar la retribución correspondiente. El posicionamiento desempeña en consecuencia, un rol clave en la gestión por competencias y se desarrolla de la misma manera que la elaboración de un manual de valoración.

3.2.3.2.3.2 Consideraciones para el posicionamiento de las competencias

En la realización de proyectos de gestión de competencias las dificultades que suelen surgir en primer lugar son en el momento del posicionamiento, en la asignación de nivel de una competencia a un puesto de trabajo.

Un modelo como el propuesto, que ofrece la objetividad como el hecho diferencial principal, encuentra su mayor vulnerabilidad en la asignación de un nivel de competencia a un puesto o a una persona. Puede haber tantas asignaciones como evaluadores y esto merma en consecuencia la credibilidad del modelo (Fernández, 2006).

Con el propósito de lograr que la evaluación y la asignación de los diferentes niveles de competencias por los diferentes evaluadores sean homogéneas se propone tomar los siguientes criterios de posicionamiento:

- Al asignar un nivel de competencia se debe considerar en primer término el significado de la competencia, el nivel que se requiere y las conductas que se esperan en este nivel. Es decir se deben de definir los **comportamientos observables representativos de cada nivel de cada competencia** (N. Hernández, 2009 comunicación personal, Fernández 2006).
- Conocer cuáles son las competencias básicas que exige el mercado laboral para garantizar el desarrollo de su tarea en el puesto. En algunos casos esa exigencia es universal y extensiva a todas las ocupaciones.
- Cuando se realice posicionamiento relativo a las competencias generales del puesto debemos tener en cuenta la ocupación, su contexto y contenido funcional.
- Cuando se realice posicionamiento relativo a las competencias técnicas se debe tomar en cuenta los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones propias para cada puesto.

3.2.3.4 Organización del trabajo:

- Participantes en esta Fase:
 - Expertos y Responsables por Departamento y Procesos. Para obtener información de competencias genéricas y específicas, puestos de trabajo, mediante entrevistas.
 - Director de la Empresa: aprobará y comunicara a los empleados el Directorio de competencias
- Resultados en esta Fase:
 - Directorio de competencias
 - Catalogo de puestos de trabajo
 - Perfiles de competencias

3.2.4. Fase III Implementación del Modelo de Gestión por competencias a la selección del personal.

3.2.1.1 Objetivo

Diseñar la metodología de ejecución del proceso de selección de personas de forma que se pueda pronosticar acertadamente su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo concreto así como el éxito en su desarrollo profesional y su proyección de futuro (Fernández, 2006).

3.2.1.2 Desarrollo de Actividades

La principal actividad que se realiza en esta Fase es la elaboración de la Herramienta para evaluar a los candidatos: La entrevista por competencia, indispensable en el Modelo de Selección basado en competencias. Empezaremos conociendo la importancia de este Modelo.

3.2.1.2 .1 Modelo de selección basado en competencias.

El proceso de Selección a través de Competencias ha demostrado ser un método eficaz para atraer el talento más adecuado a las necesidades de cada organización, ya que predice mejor el desempeño de una persona (GIVI 2009).

La Selección por competencias da muchos elementos concretos de evaluación del comportamiento de un individuo (UNAM, 2008). La importancia en las empresas al implementar la selección por competencias es: significa mayores ingresos para la empresa ya que se selecciona al personal de acuerdo a competencias específicas según las necesidades de la estrategia de la empresa con el fin de tener resultados diferentes. La selección de personal por competencias se va a centrar en la identificación de competencias de los candidatos, con base en el comportamiento personal, las **experiencias referidas, evidencias**, las realizaciones, 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, tratamiento personal y demás, las cuales son la mejor manera para demostrar sus capacidades (Vega, 2001 en Huerta y López).

En muchas empresas el único filtro de selección tiene que ver con competencias (GIVI, 2009, N. Hernández, 2009 comunicación personal).

El Diccionario de Competencias es uno de los elementos básicos dentro del Modelo de Selección por Competencias. Partiendo de que el Diccionario de Competencias se basa en la estrategia y estructura organizacional y de que las Competencias predicen el comportamiento de las personas, es una manera eficaz de identificar a las personas que demuestran las competencias requeridas por el puesto (GIVI 2009).

Esta metodología de Selección puede ser necesaria cuando:

- Los puestos críticos muestran un bajo desempeño.
- Hay una alta rotación o pobre retención en puestos críticos
- Es necesario hacer planes de sucesión,
- Es necesario determinar las necesidades de capacitación al ingresar a la empresa.

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias para Fernández (2006) se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de competencias del puesto al que aspira.

El perfil de competencias de puesto marca los requerimientos de competencias, en el ámbito de las competencias de gestión o cualidades profesionales, a exigir a los candidatos que pretende incorporarse a una empresa en un puesto.

El perfil persona de competencias representa, por el contrario, la parte ofertante. Es decir, la cualificación en cuanto a cualidades profesionales o competencias de gestión, que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de

competencias se utilizan diferentes herramientas, las cuales se mencionan a continuación.

3.2.1.2.2 Herramientas de evaluación de competencias

En el modelo de selección por competencias es necesario que las herramientas de selección proporcionen la información suficiente para que a partir de ellas determinar el perfil de cada empleado y de cada candidato (Fernández 2006).

Para la consecución de este objetivo es necesario cumplir los siguientes pasos:

- Definir la Herramientas de Evaluación a utilizar
- Determinación del perfil personal de los candidatos

La definición de la Herramienta de evaluación puede variar dependiendo si se aplicara a empleados actuales o candidatos. Las Herramientas de Evaluación para obtener los perfiles de competencias de los empleados actuales son (Fernández, 2006):

- **Evaluación del superior jerárquico** del empleado al mismo respecto.
- **Pruebas psicométricas** nos ayudan conocer de manera integral al empleado.
- **Técnicas de Grupo Nominal**
- **Observación**

La evaluación se realizará en distintas fases:

1. Primera asignación de perfil por reconocimiento del perfil del puesto de trabajo actualmente desempeñado.
2. Contraste de la información mediante otras fuentes:
 - a. Cuestionarios de autoevaluación.
 - b. Evaluación por el superior jerárquico
 - c. Entrevistas estructuradas
 - d. Pruebas Psicométricas
 - e. Validación de los perfiles personales de competencias genéricas.

Las Herramientas propuestas para obtener los perfiles de competencias de los candidatos son:

- Assesment Center.
- Entrevista por competencias (Entrevista por Incidentes Críticos)

3.2.1.2.2.1 Assesment Center.

Assessment es una herramienta de evaluación estandarizada de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo (Alles 2007, GIVI 2009).

“Assessment” (of performance) puede ser traducido como evaluación o valoración; en nuestro caso hace referencias a “valoración de personas”.

Una definición clara de assessment que propone Alles 2007 es: “Pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución practica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo”.

Los assessment (mencionados así cotidianamente) o métodos de casos, consisten generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida practica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda a la persona un paquete de informaciones variadas (y no siempre completas o coherentes) que debe “gestionar” hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones.

Los participantes se enfrentan, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberán resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo.

Usualmente se siguen tres pasos en el Assesment:

1. Observación de las manifestaciones de conducta.
2. Medición. Asignación de calificaciones a las conductas

3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar las calificaciones asignadas.

3.2.1.2.2 Entrevista por competencias o Entrevista por Incidentes Críticos.

La entrevista por competencias tiene su origen en la entrevista estructurada, por esta razón empezaremos conociendo más de este tipo de entrevista.

Al prepararse cualquier entrevista, se debe tener en cuenta que la función del entrevistador es evaluar al candidato y describir el puesto con precisión para decidir si el candidato es el adecuado (GIVI 2009). La entrevista estructurada ha hecho que entrevistar se convierta en algo más que una ciencia: nos permite estudiar cada parte de la entrevista, al tener las preguntas planificadas previamente redactadas en una guía, descubrir lo que funciona, desarrollar los componentes, y proporcionar directrices detalladas para usar la herramienta. Como tal, los resultados pueden ser fiables, a través del tiempo y de los entrevistadores. El objetivo de la entrevista estructurada es obtener información precisa del candidato. (Klinvex, 2002).

Se ha demostrado que las entrevistas no estructuradas son el modelo menos fiable y preciso, produciendo el mismo resultado si hubiera dado las respuestas al azar. Por muy bien que haga la entrevista, las entrevistas no estructuradas dan como resultado unos datos poco fiables.

Entrevista estructurada (Fernández 2006, Klinvex, 2002) realizadas por el personal de recursos humanos (a veces es necesaria la participación de consultores externos, por ejemplo en una primera implantación, con el objetivo de aportar credibilidad al modelo).

Se basa en la descripción, por parte del evaluado, de experiencias relevantes de su pasado. El entrevistador busca, en las **experiencias referidas, evidencias** que le permitan determinar el nivel de la competencia a evaluar.

La entrevista es utilizada en la evaluación de personal tanto a los candidatos como para las asignaciones de las competencias y niveles requeridos para el puesto.

Los componentes de una entrevista estructurada son (Klinvex, 2002):

- **Guía de la entrevista:** Una guía para facilitar la entrevista.
- **Preguntas Predeterminadas:** Preguntas planificadas para obtener información en áreas de competencias para el puesto.
- **Formato de Puntuación estructurado:** Un sistema estándar de puntuación para evaluar la información recopilada durante la entrevista.
- **Formación:** Alguna forma de orientación (escrita, video, clases) sobre como usar el método.

Una verdadera entrevista estructurada implica unificar no sólo el método de entrevista sino también el contenido de la misma y el sistema de evaluación.

Hay una gran variedad de modelos de entrevistas estructuradas, de acuerdo a su propósito. La entrevista estructurada se utiliza en la entrevista por competencias, es la herramienta principal propuesta en esta investigación.

Entrevista por Competencias

Entrevista BEI

La BEI (también conocida como Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por Incidentes Críticos) es una entrevista específica para evaluar competencias. La UNAM (2008) la refiere como entrevista por competencias, Alles (2007) hace una diferencia entre entrevista por competencias y BEI por la profundidad y tiempo requerido; sin embargo el objetivo es el mismo. Al conocer los pasos de la BEI en Alles 2007, nos damos cuenta que son los mismos pasos que menciona UNAM 2008, y GIVI 2009 para una entrevista por competencias por lo que se tomara para esta investigación en igual de conceptos la BEI y la entrevista por

competencias ya que ambas tienen los mismos pasos y posicionan al sujeto frente al desafío de dar cuenta de conductas concretas que haya tenido en el pasado, referidos a un perfil de competencias específico, ambas se adentran en comportamientos claves que ha tenido el entrevistado en su desempeño laboral.

La entrevista por Competencias busca obtener la descripción de las acciones del entrevistado en el pasado para identificar las Competencias que posee y que es probable que demuestren en futuras situaciones (GIVI 2009, Alles 2007).

Técnicas de entrevista por competencias

Las técnicas de entrevista se utilizan como una guía para investigar las competencias, se recomienda no ser demasiados estrictos en seguir cada paso, sino solo tomar en cuenta cada fase para obtener información acerca de las competencias del entrevistado. A continuación se explican la 2 técnicas más importantes:

- Técnica de preguntas CER (UNAM, 2008)

C-Contexto (Tarea, Situación). Equivale a las circunstancias en que se realizó la acción. Esta etapa responde al ¿Por que?

Se le pide al candidato: “Describa una situación en la cual...”

¿Cuáles fueron las circunstancias en torno a?

¿Cuál fue la ocasión más notable en que ocurrió eso?

E-Estrategia. Conductas específicas que llevo a cabo. En esta etapa se responde al **¿Qué hizo y cómo lo hizo?**

Se le pide al candidato: “Describa específicamente como hizo eso”.

¿Qué hizo usted exactamente?

¿Qué hizo usted primero y después?

Describa su papel específico en el proyecto.

Describame paso a paso las medidas que tomó

R-Resultados. Cual fue el producto final de las acciones. En esta etapa se responde al **¿Efecto de la Acción?**

Se le pregunta al candidato:

“¿Cuál fue el resultado?”

Cómo salieron las cosas?

¿Qué problemas / éxitos resultaron de...?

¿Qué retroalimentación ha obtenido?

- Técnica de Preguntas STAR (UNAM, 2009, Alles 2007, SAP 2008)

S-Situación. En esta fase se responde a las siguientes preguntas:

¿Qué paso?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Con quién?

T-Tarea. En esta fase se responden las siguientes preguntas:

¿Cuál era su papel?

¿Qué debía hacer?

¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?

A- Acción. Esta fase responden a:

¿Qué hizo? ¿Cómo?

¿Qué paso? ¿Por qué?

R- Resultado que logró. Las preguntas que se responden en esta fase son:

¿Cuál fue el efecto?

¿Qué indicadores vio?

¿Cómo lo supo?

¿Qué paso después?

Antes de realizar la entrevista por competencias.

Consideraciones generales antes de realizar la entrevista por competencias (N. Hernández 2009 comentario personal):

- La duración de la entrevista es entre una hora y hora y media.
- La aplicación de la entrevista es para mandos medios hacia arriba. Principalmente por la inversión de tiempo.
- Entrevista inicial. Antes de realizar la entrevista por competencias es conveniente una entrevista inicial. La entrevista inicial nos permitirá asegurar que el candidato cuenta con los conocimientos específicos requeridos por el puesto y la empresa. La entrevista por competencias solo se realiza a candidatos reales, que cumplan con el perfil mínimo requerido, candidatos finalistas, que ya se pueden visualizar trabajando dentro de la empresa.
- Preparación de la entrevista. El entrevistador antes de iniciar la entrevista deberá prepararse: anticipar el material a utilizar, conocer el puesto a evaluar incluyendo el perfil de competencias del puesto, preparar las preguntas a realizar, recabar información del candidato ya sea por entrevistas anteriores, psicometría aplicada y curriculum vitae (UNAM 2008).

Pasos de la Entrevista por Competencias.

Los pasos principales de la Entrevista por Competencias son de acuerdo a GIVI (2009):

1. Introducción. Propiciar la confianza y cordialidad al entrevistado y motivar a su participación. Realizar preguntas fáciles que inviten al candidato a hablar.
2. Explicación y duración de la entrevista. Se da a conocer la dinámica de la entrevista al candidato, se le anticipa que se tomaran notas, y probablemente se le interrumpirá en sus respuestas. Un ejemplo sería: "El objetivo de este tipo de entrevista es conocer mas de ti, necesito que me hables de ti en especifico, lo que tu que hiciste en experiencias pasadas"

3. Responsabilidades del Puesto Actual. Identificar y analizar las responsabilidades que realiza en su puesto y enfocarlo a comportamiento específicos. Como realiza las responsabilidades de su puesto, que medios utiliza. Se realizan preguntas abiertas.

4. Situaciones pasadas. En las situaciones pasadas es donde se ubican las competencias. Se realizan preguntas específicas. Ejemplo, La instrucción es: **“Piensa en una situación que hayas tenido en tu trabajo donde hayas sido tu protagonista y hayas logrado algún resultado satisfactorio, ¿la tienes ya? dame un resumen de la historia”**. La situación debe de ser reciente no mas de dos años, que haya concluido, debe ser un comportamiento actual, donde se acuerda los detalles. Preguntamos una situación en general para ver que competencias obtengo. Lo primero que hablara el candidato es lo que tiene a flote lo que hace de manera constante primero nos vamos a situaciones genéricas. Se investiga: ¿Cuál era la situación?, ¿Cómo comenzó? ¿Quién estaba involucrado?, ¿Qué pensó, sintió o quiso hacer?, ¿Qué hizo?, ¿Cuál fue el resultado? Y ¿Cómo se sintió? ¿Qué hizo con lo que sintió?. Al preguntar cómo se sintió reactivamos la memoria emocional y podemos ver su reacción, al recordar la emoción es mucho más fácil que la persona relate realmente lo que paso.

Si en la pregunta sobre la situación general no obtenemos información de las competencias que estamos buscando enfocamos nuestras preguntas a competencias en específico, por ejemplo si no obtuvimos información sobre la competencia de Negociación: “Cuéntame de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar” (Alles 2005).

El entrevistador se tiene que involucrar en la situación, visualizar el panorama, meterse como entrevistador en la imagen del entrevistado, para garantizar que el candidato ha vivido la situación. Monitorear que buscaba en esa situación, cual fue el resultado. Las preguntas son en

pasado, NO hipotéticas: “¿que harías si...?” se indaga sobre algo que sí ocurrió en el pasado y vivió, buscando comportamientos. Preguntas como: “¿Qué haces con...? ¿Consideras importante...? Donde el candidato contesta desde el rol social, lo que consideramos importante para el puesto. No obtenemos información de su conducta.

5. Cierre. Se indica al candidato cuando la entrevista este por concluir. Se aclaran dudas del candidato si este las tiene. Se le informa el proceso a seguir. Se recomienda siempre hablar con la verdad, no crear falsas expectativas en el candidato. Se agradece el tiempo y disponibilidad de la persona se hace sentir valorado al candidato.

Durante la entrevista por competencias debemos tener en cuenta las siguientes premisas (GIVI 2009):

- “Lo que hiciste en el pasado seguramente lo volverás a hacer en el futuro”
- “Lo demostró en el pasado, seguramente lo volverá a demostrar”
- “CONDUCTA PREDICE CONDUCTA”
- “EI COMPORTAMIENTO se predice de cómo se comportó en el pasado lo hará en el presente”.

Recomendaciones para el entrevistador durante una entrevista por competencias (GIVI, 2009):

- Análisis de Comportamientos. En el reporte de integración de resultados es indispensable que el entrevistador se enfoque a los comportamientos que nos ayudaran a encontrar las competencias. Al entrevistar debemos buscar comportamientos que respalden las competencias que utilizo el candidato en el pasado. A partir de definición de la competencia a evaluar se propone definir los comportamientos, conductas, acciones clave, que nos permitirán identificar las competencias (UNAM, 2008). La evidencia del dialogo

del candidato serán las notas que tomemos, por eso es importante anotar “tal cual el dialogo del entrevistado”. En el mismo existe una competencia: en el verbo hay una acción, detrás de una acción buscar el contexto y buscar la competencia, y un nivel de competencia. Al asignar una competencia le estamos poniendo un nombre a su comportamiento. Pueden haber diferentes competencias en un comportamiento. Varias veces en el dialogo del entrevistado puede aparecer la misma competencia, debemos de identificar que nivel es más evidente. El entrevistador debe de tener ejemplos específicos de comportamiento pasado. El entrevistador no debe hacer preguntas de una entrevista típica: al preguntar “¿Qué hizo?” nos da información del proceso no de comportamientos, debemos de enfocar al candidato buscar comportamientos nos den información de competencias “¿como lo hizo?”. La entrevista por competencia se basa en comportamientos, no en la intuición. La cantidad, riqueza, precisión y amplitud de los comportamientos, matices y asociaciones que puede ofrecer el candidato nos van a ayudar a identificar cuando el candidato pretende darnos recuerdos falsos de su pasado o que esta inventando información. Se deben de observar los comportamientos propios de cada competencia en el desempeño de al menos tres diferentes puestos de trabajo en los que la aplicación de dicha competencia haya sido necesaria.

- Cuando las experiencias del pasado son poco significativas o relevantes, fueron ocasionales y no habituales tienden a “rellenarse” con conjeturas o suposiciones pero no con datos reales (UNAM 2008, GIVI 2009, Klinvex 2002). Para llevar a cabo el análisis de los comportamientos se debe de contar con (Alles 2007):
 - Diccionario de comportamientos, donde se registren ejemplos de los comportamientos en relación con los grados de las competencias.

- Hoja de notas. Es la transcripción de las respuestas del candidato aquí podemos observar los comportamientos del candidato.

A partir de aquí se definen competencias y niveles de competencias.

- Buscar logros y como los ha obtenido.
- Identificar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. (UNAM, 2008)
- Indagar como ha superado su peor o más difícil experiencia. Como lo manejo en el pasado es probable que haga lo mismo en el futuro.
- Hacer preguntas directas, ayudar a que la persona se enfoque en respuestas específicas buscando el entrevistador comportamientos específicos y concretos. Las preguntas deben dejar ver comportamientos.
- Evaluar la capacidad para realizar un trabajo
- El entrevistador debe de mantener el control. La persona que hace las preguntas es quien tiene el control, se debe de interrumpir de manera sutil. Al hacer otra pregunta podemos interrumpir con frase como: "Esta muy interesante pero debemos continuar a la siguiente pregunta". Nosotros hacemos las preguntas interrumpimos constantemente, mencionárselo desde el inicio. (GIVI, 2009)
- Buscar que el entrevistado responda en personal, desde el "YO" que hable de él. Ejemplos: "Necesito que me hables de ti" "¿Háblame de ti?" "¿En qué momento participaste tu?" "¿qué hiciste tu?", "¿Tu estuviste implicado?", "¿cuál fue tu rol?", "¿tú que hiciste en especial?"
- El entrevistador no debe de poner sus palabras en la boca del entrevistado debe de realizar preguntas neutras.
- Tomar notas. El papel del entrevistador es activo, debe de transcribir la entrevista, las notas realizadas serán las evidencias de las competencias, escribir tal cual las frases del candidato para que a un costado se escriba la competencia: En su lenguaje del entrevistado el entrevistador encontrará las evidencias de las competencias. No se debe anotar resumen de lo que esta diciendo, ni la idea, ni la

interpretación. El entrevistador debe enfocarse a encontrar respuesta de lo que hizo y como lo hizo identificar el verbo su idea en general.

- Al finalizar la entrevista el entrevistador, una vez que ya se ha despedido al candidato, debe de reestructurar la información obtenida del dialogo del entrevistado: ¿Cómo inicio la historia?, ¿Cuál era el rol que él candidato desempeñaba?.

3.2.1.2.3. Determinación del perfil personal de competencias del candidato.

La determinación del perfil personal implica el Reporte de integración de resultados.

A partir de las notas tomadas por el entrevistador se realiza un análisis del dialogo del entrevistado para asignar competencias y los niveles de competencia. Se recomienda hacer el reporte lo más inmediato a la entrevista para tener la información reciente y no dar lugar a fallos en la memoria. Dentro del reporte se recomienda anexar:

- a. Nombre del entrevistado y entrevistador.
- b. Fecha.
- c. Metodología utilizada.
- d. Perfil de competencias (a partir del cual se evalúa al entrevistado).
- e. Resultados de la evaluación: porcentajes de adecuación al nivel de competencia esperado, si es No satisfactorio, en desarrollo o Satisfactorio. Especificar la vialidad de la persona en el puesto.
- f. Fortalezas y Áreas de Oportunidad.

En la siguiente hoja, se anexa un ejemplo.

Ejemplo de Reporte de Integración de Resultados:

Reporte para:		Faraday Flores				Oct-09	
Metodología: Entrevista por Competencias con duración de 30 min aplicado por Analista de Recursos Humanos.							
a) Persona		b) Persona-Perfil			c) Resultados		
Puesto: Supervisor de Calidad							
COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	PEFRFIL	CANDIDATO	% ADECUACION	RANGO	¿Lo Contratamos?
IMPACTO	3	IMP	3	3	100%	SATISFACTORIO	Si, con oportunidades de desarrollo
TRABAJO EN EQUIPO	1	TE	3	1	33%	NO SATISFACTORIO	
ORIENTACION A RESULTADOS	3	OR	4	3	75%	EN DESARROLLO	NO SATISFACTORIO
LIDERAZGO	3	LID	4	3	75%	EN DESARROLLO	
EMPATIA	2	EMP	3	2	67%	NO SATISFACTORIO	
PROMEDIO					70%	AJUSTE AL PUESTO	
RANGOS							
ACEPTABLE		SATISFACTORIO		85-100%			
EN RESERVA		EN DESARROLLO		70-85			
NO SE CONTRATO		NO SATISFACTORIO		MENOR A 70%			
FORTALEZAS							
Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (Influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las mas difíciles.							
AREAS DE OPORTUNIDAD							
Es necesario que Faraday anime y motive a los demas y desarrolle el espiritu de equipo. Actue para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y pespirtu de cooperacion.							
Es necesario que Faraday comprenda los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otrapersona, identificando sus formtalezas y debilidades							

Fig. 9 Fuente: (N. Hernández, 2009 comunicación personal)

3.2.1.3 Organización del trabajo

- Participantes en esta Fase:
 - Equipo Consultor de Recursos Humanos: trabajará de forma centralizada en el análisis de la información recopilada y la elaboración de la nueva Herramienta de Evaluación.
 - Director de la Empresa y Jefes de departamento: configuración definitiva del modelo de gestión por competencias aplicado a la selección de personal.
- Resultados en esta Fase:
 - Implementación del modelo de gestión por competencias a la selección.

Capítulo 4. LA EMPRESA DEL CALL CENTER CENTER

La competitividad creciente y la evolución tecnológica ha aproximado cada vez más el servicio al cliente y han puesto de actualidad la atención directa al cliente y la venta telefónica a través de las empresas denominadas Contact Center que permiten acceder al mercado y satisfacer las necesidades del cliente en tiempo real. Empezaremos conociendo su definición y sus antecedentes.

4.1 Del call center y contact center.

Un centro de llamadas o call center es una operación que combina eficientemente la comunicación de voz y tecnología de procesamiento de información y permitir a una empresa desarrollar estrategias críticas de negocio o tácticas con el objetivo de reducir costos o incrementar ingresos.

Físicamente, un centro de llamadas es el lugar donde un grupo de personas contesta las llamadas entrantes y realiza llamadas salientes todas con el interés de venta, mercadeo, servicio al cliente, soporte técnico, investigación u otra tarea en la cual se especialice su negocio (López, 2005).

Por su parte, el *contact center* un centro de atención que genera y recibe llamadas atendiendo requerimientos, solicitudes, reclamaciones de los clientes de una empresa, con la integración de medios de contacto como internet, correo electrónico, etc. (Emtelco, 2008)

El Contact Center es la evolución del Call Center tradicional, en éste último las interacciones con el cliente se hacen sólo a través de teléfono o fax, pero por separado, sin embargo en un contact center, esto cambia ya que las interacciones son múltiples: Teléfono, Email, Chat y Web, es decir, hoy en día el cliente cuenta con un abanico de opciones para acceder a su empresa de productos y servicios y obtener respuesta a sus dudas o requerimientos (Araujo, 2009).

4.2 Antecedentes del call center.

La actividad del Call Center ha conseguido revolucionar el mundo de la empresa. El primer teléfono cambió para siempre la forma en que las empresas llegarían a sus clientes y viceversa. Tan sólo hace cuatro décadas que en la prensa empezaron a publicarse anuncios en los que aparecían los primeros números gratuitos donde se podía pedir más información. Lo que casi nadie esperaba es que alguien llamara. Pero llamaron. Y llamaron muchísimo. Tanto es así que los empresarios empezaron a mirar el teléfono de otra forma y a incorporar personas cuya única misión era atender ese teléfono (Contact Center, 2010).

Desde sus antecedentes y orígenes, ya en los años 70 y 80, con campañas de telemarketing que se hicieron famosas, la aparición del primer call center, y los años posteriores hasta hoy, donde la tecnología ha ido cambiando las formas y maneras pero nunca el objetivo: ser más eficientes, llegar mejor al cliente.

4.2.1 El call center y el telemarketing en los 60^{ºs} como concepto innovador.

El principio de la historia de los call centers se sitúa en 1876, cuando Graham Bell inventó el teléfono como medio de comunicación entre las personas y creó su propia empresa "Bell Telephone". Iba creciendo el uso del teléfono y se apreciaban cada vez más todas sus posibilidades en el mundo empresarial, por lo que Bell Telephone (que posteriormente pasaría a llamarse AT&T) creó el primer Centro Nacional de Ventas por Teléfono en la ciudad de Kansas. La comercialización utilizando el teléfono la inició para promover la venta de extensiones, centrales telefónicas y anuncios en las Páginas Amarillas. Bell Telephone no solo es la pionera en el uso del teléfono en el mercadeo. Desde su famoso Centro Nacional de Ventas por Teléfono ha desarrollado técnicas para cubrir sus propias necesidades internas, así como para enseñar a sus clientes a usar eficazmente el telemercadeo (Contact Center 2010, Pereira, 2002).

La primera campaña masiva de telemarketing se realizó en 1962, de la mano de Lee Iacocca, de la empresa de automóviles Ford Motor Co., que encargó una campaña de marketing telefónico a la empresa CCI, empresa que ofrecía servicios de telemarketing, para incrementar las ventas. Se trataba de contactar con 20 millones de personas para conseguir dos entrevistas diarias para cada uno de los 23.000 vendedores que tenía la compañía norteamericana (Contact Center, 2010).

Todas las empresas quieren incorporarse a la modernidad y en los anuncios en la prensa, empiezan a aparecer con su número de teléfono. Y los clientes o posibles clientes empiezan a llamar. Tanto es así, que en muchas de ellas contratan a un empleado para que única y exclusivamente se dedique a atender el teléfono. Pero el volumen de llamadas seguía creciendo y las empresas incorporaron un equipo de personas para dar ese servicio. De ahí a la aparición de las centralitas, las herramientas que gestionaban el flujo de llamadas y el sistema automático de atención al cliente.

En Europa, aparecen los primeros call centers en los años 70, de la mano de multinacionales americanas que implantan aquí la experiencia tan positiva que han tenido en EEUU: IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox, Kodak.

La crisis de los 80 hace que se recurra a la Venta por Teléfono con lo cual nace el "Telemarketing". Se determina un cambio en la estrategia empresarial, caracterizado por el deseo de las grandes compañías de reducir costos y concentrarse en un menor número de actividades. (Pereira,2002)

Para 1984 la Direct Marketing Association daba a conocer que existía en los EE.UU. unos 30,000 centros telefónicos internos de empresas.

Se estimaba que en 1995 más de 750,000 personas en los Estados Unidos se estaban dedicando al Telemarketing(Pereira, 2002).

4.2.2 Antecedentes de las empresa del call center en la Ciudad de México

Es en la segunda mitad de los años 90 donde se expande la industria del call center en México como nuevo sector económico destinado a la producción de un servicio típico de la era de información. Desde inicios de esta década existía ya un conjunto de empresas dedicadas al telemercadeo (la Asociación Mexicana de Telemarketing se creó en 1990), fue sin duda la aparición de grandes centros de atención telefónica durante la segunda mitad de los años 90, lo que elevó a un nivel de producción en masa a este sector (Micheli, 2004).

En la Ciudad de México, tan solo dos grandes call centers, contabilizaban juntos a cerca de 5 mil trabajadores. Uno es Teckmarketing, empresa creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996; el otro es una filial de la empresa estadounidense Teletech, creada en México en 1997. Su origen se remite a la necesidad de contactar por vía telefónica a los clientes de la telefonía de larga distancia, recién liberalizada y que constituía el rubro de mayor crecimiento en el negocio de la telefonía: de 1990 al año 2000, las llamadas de larga distancia desde México crecieron 5.7 veces, en tanto que las de telefonía nacional crecieron 4.2 veces.

Así, mientras que un call center producía llamadas para los competidores de Telmex, como Avantel o Nextel, quienes intentaban convencer a los clientes a contratar libremente su servicio de larga distancia con su empresa, otro call center, el de Telmex, se dedicaba a intentar recuperar clientes para esta empresa. Esta fue una guerra en que participaron otras empresas que ingresaban en la competencia en México, como ATT y, posteriormente, empresas del negocio colateral de Internet como AOL y Terra, instalaron centros de llamadas propios.

Posteriormente, las dos empresas añadieron otras dos importantes líneas de mercado: la primera se orientó a la promoción de tarjetas de crédito y la otra al servicio de apoyo a la venta de servicios de Internet y de computadoras. Esto último se debió a que Telmex se expandió en un breve lapso hacia el negocio de Internet, asociándose con Prodigy y MSN, y el de computadoras, asociándose con

Dell. En este nuevo campo, fue vital el servicio de telemarketing, tanto para promocionar como para atención al cliente.

Por su parte, Teletech muestra un perfil más diversificado de mercados hacia los que se dirige: Bancomer (tarjetas de crédito), Aeroméxico (reservaciones de boletos de avión), Motorola (atención al cliente), Directv (venta de servicios de televisión por cable), Telepizza (venta de pizzas), por citar algunas.

Otro call center de menor tamaño (aproximadamente 600 empleados), es Telmark. Creada como pequeña empresa familiar a principios de los 90, aprovechó la repentina expansión del mercado provocada por la apertura financiera y bancaria, la cual implicó un cambio de propiedad de los bancos tradicionales mexicanos, vendidos a bancos internacionales, así como la llegada de nuevos bancos. En ese contexto, se desató una guerra de venta de tarjetas de crédito, el instrumento más rentable a mediano plazo en México de esta industria globalizada.

La ventaja competitiva de un call center que intenta dirigirse hacia clientes para vender algo, en este caso las tarjetas de crédito, son las bases de datos con información clasificada de las personas y sus referencias básicas. La empresa Telmark logró rentabilizar determinadas bases de datos, obtenidas gracias a las relaciones previas con los bancos a lo largo de los años 90, y eso le representó negocios de telemarketing con Banamex o City Bank. Las mismas relaciones y posesión de bases de datos han permitido que la empresa participe en campañas del PRI y ha ampliado su gama de clientes. Lo importante es reconocer la importancia de las relaciones locales implica esta industria, y que se crea una mezcla de procesos de la globalización con las capacidades propias de una región urbana.

Además de estas tres empresas mencionadas, existen decenas de centros de contacto de menor tamaño que forman parte de un conjunto de asociaciones con empresas proveedoras de equipos y servicios para los call centers, empresas de formación y asesoría en administración e incluso escuelas para formación de empresarios en telemarketing. En este conjunto de asociaciones se encuentran

imbricados agentes y empresas internacionales con empresas locales (Micheli, 2004).

4.3 Contexto actual y futuro de la empresa del call center en México.

La mayoría de los call centers en la Ciudad de México se encuentran en el centro. Los trabajadores de estos centros de llamadas son fundamentalmente estudiantes universitarios y suelen recorrer de 3 a 4 horas diarias en su transportación del hogar al puesto de trabajo y el lugar de estudios. La mitad de los trabajadores viven en las zonas periféricas de la zona metropolitana. Sus salarios promedios fluctúan entre los 4 y 6 mil pesos mensuales. Las jornadas laborales son entre 6 y 8 horas diarias, y frecuentemente incluyen 6 días a la semana. En una jornada de 8 horas, suelen tener 20 minutos "libres" que son estrictamente contabilizados mediante la misma tecnología que emplean. Los derechos laborales son prácticamente nulos (solamente en la empresa Teckmarketing existe un sindicato, que forma parte del Sindicato Nacional de Telefonistas de la República Mexicana, el cual es el sindicato de Telmex), y es muy frecuente que sean los mismos trabajadores los que tengan que encargarse por su cuenta de la capacitación para las campañas específicas en las cuales deben integrarse, de modo que no es raro que ellos mismos hagan adaptaciones al script que brinda la empresa. Sin embargo, las llamadas son escuchadas y grabadas, para fines de control de calidad, lo cual, en términos laborales es sin duda una innovación radical.

Para los próximos años el ahorro en costo en México a comparación de otros países favorecerá a México en cuanto a inversiones. El Instituto Mexicano de Telemarketing estima que el crecimiento de esta industria a nivel mundial en los próximos años será de casi 30%, al pasar de 13.6 millones a 17.6 millones de estaciones de call centers después del 2010. No obstante, en América Latina será explosivo al tener un aumento de 94%, convirtiéndose en punta de lanza México, que es el principal mercado (Montero, 2007).

4.4 Definición de telemarketing

El telemarketing (o telemercadotecnia) es una forma de marketing directo en el que un vendedor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y vender productos y servicios (Jcmarketing 2010, Diario del Norte, 2010). Los clientes potenciales se identifican por varios medios tales como su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo (por ejemplo, a través de Internet) Los nombres también pueden ser comprados de la base de datos de otra compañía u obtenidos de la guía de teléfonos u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que se anuncian (Diario Norte, 2010).

4.5 Importancia del Operador de Telemarketing en la empresa.

Las ventas por teléfono han cobrado importancia, debido a que la comunicación a distancia permite el ahorro de recursos, ampliando la cobertura de los bienes y servicios que se ofrecen. Quien lleva a cabo esa actividad, de manera individual o como parte de un Call Center o Centro de llamadas, es el Operador de Telemarketing.

Los Centros de atención telefónica mencionados, cuentan en sus instalaciones con aparatos de telefonía y computo para atender las llamadas de los clientes o para comunicarse con ellos. La venta de productos o servicios depende en muy buena parte de las habilidades del Operador de Telemarketing, quien además de operar adecuadamente los equipos tienen como tarea convencer a los clientes de las bondades de los productos que ofrece. Por ello debe contar en primera instancia con velocidad para capturar, registrar y consultar rápidamente los datos en la computadora, y con conocimientos sobre la operación de sistemas de información y de otros bancos de datos (STPS, sin dato de año de publicación).

4.6 Importancia de la empresa de call center en México.

Un buen centro de contactos puede ser la diferencia entre elevar el número de ventas en productos y servicios de una compañía, o generar una buena o mala imagen de la misma (Montero, 2007) .

En los últimos años, los negocios de call center o contact center a nivel mundial han experimentado una tendencia cada vez más marcada de crecimiento, en la que México está inmerso. Sus bajos costos de operación y de capital humano, su experiencia y la cercanía geográfica y cultural con los Estados Unidos, cuyas empresas son las mayores demandantes de estos servicios, ha permitido que el país se consolide como una de las opciones más viables sólo detrás de naciones como India, Filipinas y Polonia.

El país cuenta con ventajas competitivas (Montero, 2007) tales como una trayectoria de más de 15 años operando estos centros de contacto, a tal grado que la especialización y el volumen procedente de Estados Unidos son hoy una característica que distingue al país.

Actualmente, esta industria en México registra un crecimiento anual de 19%, de acuerdo con el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT), pero con una tendencia creciente que podría remontar en unos años su posición en el ranking mundial hacia los primeros lugares (Montero, 2007).

Montero 2007 explica que los bajos costos y la fuerza de trabajo calificada, entre otras ventajas competitivas que se ofrecen en México y en América Latina, generó la migración del servicio a otro país, mediante esquemas outsourcing.

4.7 La empresa del call center como oportunidad de empleos.

A decir de Montero, 2007 los call centers se han convertido en una importante fuente generadora de empleos. El asentamiento de call centers en México no es nuevo si se compara con otros países del mundo ya que el 65% de los centros de contacto fueron abiertos antes del año 2000.

Michely 2004 estima entre 6,500 y 10,000 estaciones de trabajo en la Ciudad de México, que incluyen tanto los de call centers funcionando como outsourcing como los que están integrados a la empresa. Ello lleva a calcular entre 20 y 30 mil los empleos de telemarketing.

No obstante, a decir del Instituto Mexicano de Telemarketing, nuestros empleados perciben mejores ingresos que los de América Latina y existe un grado mayor de especialización. Destaca que mientras al mes un operador percibe al mes 2 mil 95 dólares en Estados Unidos, el sueldo para uno de América Latina es de 358, en cambio en México el empleado logra obtener 368 dólares mensuales o hasta más (Montero, 2007).

4.8 Contexto actual de la selección del Operador de Telemarketing

Una investigación de Manpower realizada en el 2006 (Rencoret, 2007), sobre la selección de talentos para la Industria de Call y Contact Center, anunció que el 40% sobre un total de casi 33.000 empleadores entrevistados en 23 países del mundo, enfrentaba dificultades para hallar candidatos calificados para esta industria.

En la década de los 90, bastaba tener una buena voz, precisión y velocidad en el ingreso de datos, más algún conocimiento básico de PC, para estar en condiciones de postularse a una posición de Telemarketing.

Manpower detecta que es necesario invertir en herramientas específicas que permitieran validar las competencias para a su vez poder ofrecer la calidad de recursos suficientemente calificados. Así surgió la "Entrevista Telefónica", la cual hasta hoy permite medir las características de la voz y el lenguaje, y la prueba de

“Captura de Datos” para evaluar precisión y velocidad en el ingreso de datos, un detalle no menor sí se toma en cuenta que el operador telefónico cumple una función dual al tener que mantener una conversación e ingresar datos al sistema simultáneamente.

Ahora consolidado el canal de Telemarketing o venta telefónica, especialidad donde se busca cumplir determinados objetivos de venta. Surge el problema de la rotación y el ausentismo. Resultaba difícil lograr los objetivos para quienes no poseían las habilidades y conocimientos necesarios.

Actualmente, Manpower, empresa a nivel nacional cuenta con otras herramientas vía web tales que permite por ejemplo que sólo con tener acceso a Internet, los postulantes puedan ingresar sus datos, realizar pruebas y/o postularse a un puesto de trabajo.

Esto ha impulsado a la presente investigación diseñar un método estructurado, de selección, al alcance del psicólogo que selecciona estos puestos.

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una investigación del Modelo de Selección por Competencias para diseñar una guía de entrevista por competencias para el puesto de Operador de Telemarketing. Este tipo de entrevista hoy en día, es aplicada en los procesos de selección de varias empresas de forma individual sin tomar en cuenta que forma parte de todo un Modelo de Selección por Competencias donde la estrategia de la empresa es lo más importante para la implementación. El principal problema para este puesto es la alta rotación, factor que se puede disminuir con una selección que tome en cuenta la estrategia de la empresa y las competencias de cada candidato. Razón de la presente investigación: diseñar una guía de entrevista por competencias a partir de la implementación del modelo de gestión por competencias.

5.2 Preguntas de investigación

¿A través del Modelo de Selección por Competencias se puede implementar una guía de entrevista como herramienta de selección por competencias para el puesto de Operador de Telemarketing?

5.3 Objetivo

- Diseñar una Guía de Entrevista como Herramienta de selección por competencias, en Base al Modelo de Selección por Competencias.

5.4 Elaboración de hipótesis y variables

H1: Existe una diferencia significativa en la selección utilizando una guía de entrevista por competencias y el modelo de selección por competencias con respecto a utilizar solo la guía de entrevista

HO: No existe una diferencia significativa en la selección utilizando una guía de entrevista por competencias y el modelo de selección por competencias con respecto a utilizar solo la guía de entrevista

Variables Independientes: Modelo de Selección por Competencias

Variables Dependientes: Guía de Entrevista por Competencias

5.5 Instrumento

Los pasos que llevaremos a cabo para concretar nuestro objetivo es la propuesta por Fernández 2006 autor que llevo a cabo el modelo de selección de competencias en el sector portuario de España logrando una posición competitiva en el entorno del comercio marítimo mundial (Fernández, 2006). Esta metodología se caracteriza por dividir el proceso en fases específicas que forman de manera integral el Modelo de selección por competencias, la propuesta de esta investigación es integrar, al modelo propuesto por Fernández 2006, la elaboración de una herramienta de evaluación de competencias de los futuros empleados.

5.6 Procedimiento

1. Se realizó el análisis de la situación actual de la empresa para conocer su planeación estratégica (Historia, Misión, Visión, Valores, Estructura Organizativa) esto se llevo a cabo tomando el curso de inducción al personal de nuevo ingreso, mediante entrevistas, con el Gerente de Capacitación para saber que es lo que conoce el personal de nuevo ingreso. Se entrevisto al Gerente Comercial para conocer lo que se ofrece a nuestros clientes externos (Propuesta de Valor). De ambas gerencias se obtuvo presentaciones electrónicas de la información de la empresa.
2. Utilizando Técnicas de Grupo Nominal (TGN Técnica de grupo nominal que ayuda a conseguir consenso, para llegar a una decisión de grupo, en este caso a la identificación de información) y con el apoyo de los Gerentes de Departamentos, Supervisores y Jefes de Área se llevo a cabo una reunión con el objetivo de conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza de la empresa.
3. Mediante un benchmarking realizado con diferentes empresas del call center del Distrito Federal se pudieron conocer las condiciones de trabajo y sueldos y horarios de la competencia así identificar las posibles amenazas del mercado.

4. Los Antecedentes y las áreas de oportunidad de la Selección de a Empresa se obtuvieron de la experiencia laboral en la empresa.
5. De la información de la empresa obtenida por los pasos anteriores se conoce la estrategia de la empresa.
6. Se utilizó la Técnica de Grupo Nominal (TGN) para conocer las competencias genéricas por medio de cuatros preguntas:
 - a. ¿Qué diferencia tiene la empresa de sus competidores?
 - b. ¿Qué conocimientos son precisos para que esa diferenciación sea efectiva?
 - c. ¿Qué valores y conductas se requieren para concretar en comportamientos efectivos las competencias esenciales? (Trabajo en equipo, Tolerancia a la frustración, etc.)
 - d. ¿En que queremos distinguirnos de la competencia?
7. A partir del análisis de la estrategia y de las respuestas a la anterior TGN se concretaron las competencias genéricas.
8. Las competencias especificas del Operador de Telemarketing se obtuvieron a partir de dos Herramientas:
 - a. TGN aplicada al Supervisor de operaciones de los operadores con desempeño superior al promedio, se realizo la siguiente pregunta: ¿Qué habilidades, valores o comportamientos tiene (Nombre del ejecutivo) para destacar en ventas?
 - b. Batería Psicométrica. El conjunto de pruebas que se le aplicaron a los actuales Operadores de Telemarketing fueron:
 - i. Cleaver. Prueba psicométrica que mide Adaptabilidad al trabajo, mide en el candidato 4 factores: Dominio, Influencia, Constancia y Apego a las normas (DISC). En tres situaciones distintas: Cotidiana, Motivación y Bajo Presión. (GIVI, 2009)

- ii. Test Proyectivo Bajo la lluvia. Evalúa las ansiedades, temores, aspectos conductuales que se activan ante una situación de presión ambiental.
- iii. Prueba de Tiempo. Conoce si sigue instrucciones y termina las tareas indicadas en un corto lapso de tiempo.
- iv. Test de Colores. Nos da a conocer el estado psicossomático del candidato, si alguna circunstancia o situación presentes le causa ansiedad o angustia.

A partir del reporte de cada una de las pruebas se definieron las competencias en presentes con mayor frecuencia en los operadores con desempeño superior al promedio.

Una vez identificadas las competencias se tomaron las definiciones de Alles 2005, se tomo una escala de 3 niveles para evaluar en cada nivel las competencias del candidato.

Se realizo el posicionamiento del perfil de competencia a partir de la frecuencia con la que se presenta en los operadores de desempeño superior.

9. Para realizar el formato de Descripción de Puesto para el Operador de Telemarketing se llevaron a cabo 2 técnicas:
 - a. Observación Directa para obtener información de sus conductas.
 - b. Escucha activa de las llamadas realizadas de los operadores a los clientes reales, para conocer el proceso que realizan.
10. El Diseño de Guía de Entrevista por Competencias, se elabora a partir de las 5 competencias específicas del Operador de Telemarketing previamente definidas. La guía es apoyo durante el dialogo del candidato.
11. La entrevista fue realizada al candidato al ocupar el puesto de operador de telemarketing.

CAPITULO 6 APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DEL OPERADOR DE TELEMARKETING

6.1Diseño del Proyecto

Empresa privada que se dedica a otorgar servicios de Call Center y Contact Center

Participantes:

1. Grupo de Expertos: Conocedores de la operativa de la empresa (Gerentes de cada Área: Operaciones Recursos Humanos, Calidad y Capacitación, Sistemas)
2. Grupo Consultor : Conocedores de la implementación (Analistas de Recursos Humanos, Expertos en Recursos Humanos externos)

FASE 0. Presentación General del proyecto para directivos y empleados.

Plan de actuación. Plan de trabajo aprobado por los directores.

FASE I. Análisis de la situación actual y de la estrategia de la empresa

FASE II. Directorio De Competencias

Catalogo de Puestos

Perfiles y Posicionamiento de Competencias Especificas

FASE III. Diseño de Guía de Entrevista por Competencias

Determinación del perfil personal de competencias del candidato.

6.2 Análisis de la Situación Actual de la Empresa de Call Center

Empresa que forma parte de un fondo privado de inversión con sede en México, cuyo principal enfoque es el desarrollo de proyectos de negocio así como la inversión en compañías ya establecidas.

La empresa forma parte de un grupo de empresas que participan en diferentes sectores de la industria, y son:

- ✓ Scitum, S.A. de C.V.
- ✓ Qualita Integración
- ✓ IMPECO
- ✓ CRU Trading, Co.
- ✓ CRU Refined Products, LLC.
- ✓ Montemex S.A. de C.V
- ✓ Interlingua

Es una empresa que, desde su perspectiva, se anticipa a las necesidades del cliente y se ajusta a ellas. Comparte el compromiso con sus clientes.

6.2.1 Historia de la Empresa.

Es una empresa latinoamericana. Inicio operación el 16 de Octubre del 2006. Su primer cliente fue una empresa desarrolladora de vivienda con 20 estaciones, hoy 100 en 2 turnos. En Marzo del 2007 incursiona en el negocio de los seguros con 20 estaciones, hoy 90. En Junio del 2007, crece Centroamérica.

¿Quiénes es la Empresa?

- ✓ Es una empresa latinoamericana especializada en el negocio del Contact Center y Outsourcing.
- ✓ Es un Contact Center con servicios de alta calidad

Proporciona servicios de valor agregado de outsourcing tales como:

- ✓ Ventas de seguros
- ✓ Ventas de casas
- ✓ Servicio a clientes

6.2.2 Misión de la Empresa

“Mejorar la relación de los clientes de nuestros clientes, aumentar sus ventas y reducir sus costos a través de soluciones de Outsourcing de Centros de Contacto que se distinguen por la estructura tecnológica, procesos certificados de clase mundial y adecuada gestión del talento humano”.

6.2.3 Visión de la Empresa

Ser conocidos en el mercado como la opción más confiable en la administración integral de las relaciones entre las empresas y sus clientes, cumpliendo los acuerdos de servicio con base en estándares de clase mundial.

6.2.4 Valores de la Empresa

Nuestra gente: Trato equitativo, respetuoso y cordial reconociendo sus méritos y éxitos.

Educación o aprendizaje: Es enfrentar el cambio, prepararse para ser competitivo. A través de la capacitación continua y el trabajo complejo en equipo se vuelve sencillo.

Honestidad y confianza: Ser congruente entre lo que se piensa y hace para establecer relaciones de confianza con nuestros compañeros, clientes, proveedores y usuario.

Respeto: Es reconocer en uno mismo y en los demás sus derechos y obligaciones con dignidad dando a cada quien su valor.

Calidad: Exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos mejorando diariamente los procesos y haciendo las cosas bien desde la primera vez.

Servicio: Asegurar la satisfacción de cualquier persona que tenga contacto con

la compañía.

6.2.5 Propuesta de Valor

- ✓ Aprovechar la amplia experiencia y trayectoria en el giro de Contact Center de nuestro equipo ejecutivo y operativo.
- ✓ Gestionar proyectos de Contact Center que requieren diferentes procesos de negocio y perfiles de gente dentro de un mismo programa y mantener altos estándares de confidencialidad de la información, estándares y protocolos internacionales, alcanzando niveles de servicio del hasta el 97%.
- ✓ Su Tecnología cuenta con redundancia que permite ofrecer a sus clientes continuidad en la operación de hasta 24 horas, en caso de contingencia.
- ✓ Plan de Lealtad, es un sistema maduro en el Call Center el cual aporta un 42% a la facturación mensual promedio, adicional, genera un alto sentido de pertenencia por lo beneficios e incentivos que otorga, disminuye la rotación (6% mensual promedio) y ausentismo.
- ✓ El capital humano es reclutado y seleccionado directamente por el área de Recursos Humanos del Call Center, evitando desviaciones o no cumplimientos en el perfil solicitado por nuestros clientes.

6.2. 6 Resultados del Análisis FODA.

Para conocer la situación actual de la empresa se realizó un Análisis FODA (Análisis de Fortalezas Debilidades y Amenazas). A continuación se presentan los resultados.

Matriz del Análisis

Factores internos Controlables	Factores externos No controlables
<div style="background-color: #ffff00; text-align: center; padding: 5px;">Fortalezas (+) <small>Las fortalezas deben utilizarse</small></div> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia del capital humano Empresa estructurada Apoyo jefes / supervisores Planes de incentivos Oportunidades de crecimientos Respaldo financiero Visión empresarial <div style="background-color: #ffff00; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;">Debilidades (-) <small>Las debilidades deben eliminarse</small></div> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a base de datos Supervisión efectiva Disciplina Capacitación constante Rotación Motivación Sistema (inconsistencia y falta de administración) Relación entre áreas 	<div style="background-color: #ffff00; text-align: center; padding: 5px;">Oportunidades (+) <small>las oportunidades deben aprovecharse</small></div> <ul style="list-style-type: none"> Cientes de cobranza Aprovechar el desempleo Aprovechar que muchos CC estan cerrando para sus instalaciones Aprovechar contactos e información con CC para intercambio de buenas practicas Servicio a clientes que pagan precio mas alto vs uno mas bajo Oportunidad tecnologica para generar empleos desde casa <div style="background-color: #ffff00; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;">Amenazas (-) <small>las amenazas deben sortearse</small></div> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de cancelación Tipos de cambio Piratero de personal Baja colocación de TDC Bajo indice de cobranza Que por fraude de otros CC nos cancelen la campaña BD con mebor producción y no actualizada Dependencia de 2 clientes Amplia competencia de CC Alta oferta de empleos de agentes

Fig. 10. Matriz de Análisis FODA

Fuente: Propia

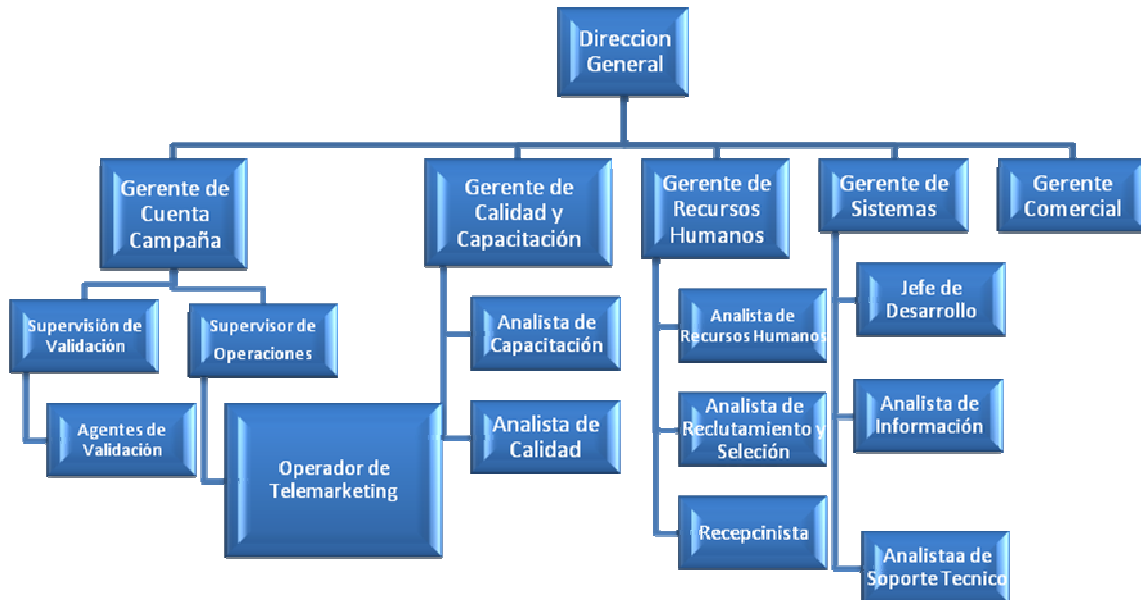
Podemos concluir de la matriz que la empresa tiene como características en ventajas de otras compañías: experiencia en capital humano, planes de incentivos, oportunidad de crecimiento, solido respaldo financiero que permite costos bajos a los clientes y tiene visión de crecimiento.

Sin embargo las áreas donde la empresa debe de trabajar son: selección efectiva de supervisores, capacitación constante, disciplina.

Debe de trabajar sobre sus Fortalezas y Oportunidades para destacar entre la competencias.

En términos de competencias generales solo las fortalezas se tomaran para la identificación de competencias genéricas.

6.2.7 Estructura organizativa, departamentos y puestos de la empresa.



DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

I. GERENCIA DE OPERACIONES.

- i. Gerente de Operaciones.
- ii. Supervisor de Validación.
- iii. Supervisor de Operaciones.
- iv. Operador de Validación
- v. Operador de Telemarketing

II. GERENCIA DE CALIDAD Y CAPACITACION.

- i. Gerente de Calidad y Capacitación
- ii. Analista de Capacitación
- iii. Analista de Calidad

III. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

- i. Gerente de Recursos Humanos

- ii. Analista de Recursos Humanos
- iii. Analista de Reclutamiento y Selección
- iv. Recepcionista

IV. GERENCIA DE SISTEMAS

- i. Gerente de Sistemas
- ii. Jefe de Desarrollo
- iii. Analista de Información
- iv. Analista de Soporte Técnico

VI. GERENCIA COMERCIAL

- i. Gerente Comercial

6.2.8 Competidores de la Empresa.

El día de hoy existen muchas empresas dedicadas a este negocio incluso en la misma zona geográfica por lo cual muchas veces un mismo empleado puede elegir entre las empresas o incluso haber laborado en varias de las ellas. Mismos clientes trabajan con varios Contact Center, y muchas veces la poca o mucha diferencia de sueldo hace que la rotación de personal aumente en la empresa.

En el mercado del call center una empresa se forma su prestigio entre los diferentes empleados de diferentes empresas.

Con la investigación realizada se concluye que no existe diferencia significativa en desventaja de condiciones de trabajo y sueldo. La empresa ofrece jornadas de tiempo completo en semana inglesa. Situación que la coloca en ventaja como lugar de trabajo frente a la mayoría de call center que ofrece semana francesa.

La principal competencia en la cual la empresa estaría en desventaja ofrece medios turnos por el mismo sueldo, teniendo una diferencia en sueldo a favor de la competencia del 38%.

6.2.9 Gestión de Recursos Humanos.

6.2.9 .1 Antecedentes del procedimiento de selección utilizado.

Desde sus inicios durante año y medio el Call Center realizaba el Proceso de Selección por medio de dos consultorías de Recursos Humanos, ambas asignadas a reclutar, seleccionar, contratar, y a administrar la nómina de los empleados de acuerdo a la solicitud del Call Center.

Después de este tiempo los Directores deciden incorporar al Call Center dos puestos más: Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de Reclutamiento y Selección, con dos Analistas de Reclutamiento y Selección en cada consultoría de Nómina.

Posteriormente, en el transcurso de 5 meses solo es asignado un responsable del área de Recursos Humanos, nuevamente con dos personas en cada consultoría de Nomina.

Desde Abril del 2009 el Call Center cuenta con su propia área Reclutamiento y Selección sin necesidad que se realice por externos así evitando desviaciones o no cumplimientos en el perfil solicitado por los clientes.

6.2.9 .2 Áreas de Oportunidad en la Selección Actual

Las áreas de oportunidad que se encuentran en el proceso de selección en Abril del 2010 son las siguientes:

- El empleado de nuevo ingreso no conoce la estrategia de la empresa, ni se encuentra involucrado en la misma desde capacitación. Se propone incluir dentro del programa de capacitación actividades que apoyen al nuevo empleado a sentirse parte de la estrategia de la empresa.
- No existe un proceso certificado, de políticas de selección, y documentación de procesos vigente.
- No se realiza ninguna Evaluación Psicológica mediante una batería psicométrica que apoye a la toma de decisión de selección de personal.

- No existen actualmente Descripciones de Puesto de ninguna área en si, solamente de puestos muy específicos. Se recomienda una revisión a la Descripción de los puestos. Realizando especial énfasis en el puesto de Operador de Telemarketing donde se definan las competencias requeridas partiendo desde la estrategia de la empresa.
- El call center esta enfocado al telemaketing teniendo reclutamientos de forma masiva razón por lo que se disminuye la importancia de la adecuación al perfil requerido por el cliente del Call Center. Dentro de las políticas de selección se recomienda hacer énfasis enn la fidelidad de la adecuación al Perfil.
- No existe una Herramienta específica para conocer las competencias del candidato. Se propone la guía de entrevista estandarizada y autorizada que involucre la estrategia de la empresa con el propósito de homogenizar el proceso de selección

6.3 Definición de las bases.

6.3.1 Diccionario de competencias

Para poder definir cada las competencias empezaremos por las competencias que describen a la empresa: las competencias genéricas.

6.3.1.1 Competencias Genéricas

6.3.1.1.1 Identificación de competencias Genéricas

Mediante el Análisis de la Situación de la empresa y la aplicación de Técnicas de Grupo Nominal a puestos Gerenciales y Directivos podemos conocer las estrategias de negocio de la empresa de Call Center, a partir de ellas concluimos las competencias del negocio:

Estrategias de Negocio	Competencia Nuclear Identificada
<ul style="list-style-type: none">• Se anticipa a las necesidades del cliente y se ajusta a ellas.• Calidad en el servicio a sus	ORIENTACION AL CLIENTE

<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Compromiso con sus clientes.• Alcance del servicio a sus clientes.• Satisfacción del cliente, excediendo sus expectativas	
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar ventas y reducir costos.• Garantía de resultados.• Alta productividad, generar ahorro y utilidades a nuestros clientes	ORIENTACION A RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">• Procesos certificados de clase mundial.• Gestión adecuada de procesos.	PLANIFICACION Y ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada gestión de talentos.• Personal altamente calificado.• Un lugar adecuado para trabajar: Ambiente de trabajo, Empresa Socialmente Responsable	DESARROLLO ESTRATÉGICO DE PERSONAS
<ul style="list-style-type: none">• Ser competitivo en el mercado del call center• Esquemas motivacionales,	COMPETITIVIDAD

Retribución económica

Fig. 11 Identificación de Competencias Genéricas de una empresa de Call Center.

Fuente: Propia, 2009

6.3.1.1.2 Definición de Competencias Genéricas

A continuación se presentan las Competencias del Negocio identificadas, anexando la definición de cada una:

- Orientación a resultados.
- Planificación y organización.
- Desarrollo estratégico de personas.
- Competitividad.

ORIENTACION AL CLIENTE

Deseo de la empresa de ayudar o servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del clientes, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes, y de todos aquellos que participen en la relación empresa cliente, como le personal ajeno a la organización.

ORIENTACION A RESULTADOS

Capacidad de la empresa de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidas de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr 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

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

Capacidad con la que cuenta la empresa de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE PERSONAS

Capacidad con la que cuenta la organización para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y de definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando la empresa un rol de facilitador y guía.

COMPETITIVIDAD

Capacidad de la empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico. Es la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz que sus competidores.

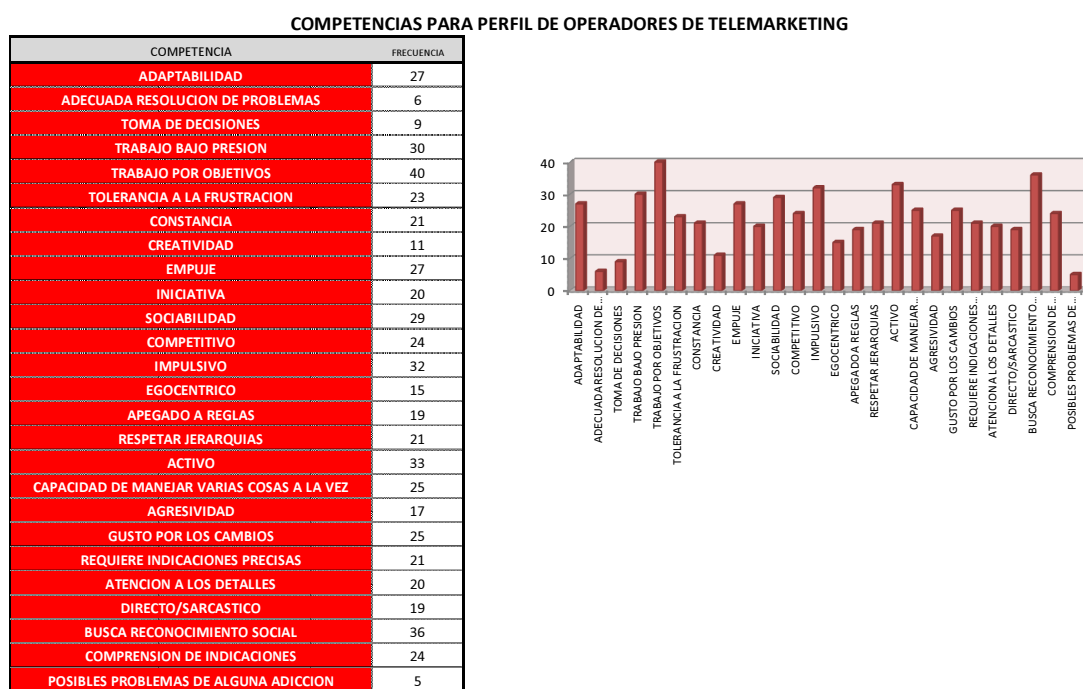
6.3.1.2 Competencias Específicas del Puesto de Operador de Telemarketing.

6.3.1.2.1 Identificación de competencias específicas del operador de telemarketing.

Las herramientas que se utilizaron para identificar las competencias fueron las siguientes:

- Técnicas de Grupo Nominal al Supervisor de Operaciones
- Pruebas psicométricas y Psicológicas: Cleaver, Bajo la lluvia,

Los resultados que se hallaron son:



Grafica 4. COMPETENCIAS IDENTIFICADAS EN EL PUESTO DE OPERADOR DE TELEMARKETING

Fuente: Propia, 2010.

**COMPETENCIAS IDENTIFICADAS EN
OPERADORES CON DESEMPEÑO SUPERIOR
AL PROMEDIO**

Operadores con SPH > = .30	No.	%
TRABAJO POR OBJETIVOS	13	93%
TRABAJO BAJO PRESION	11	79%
BUSCA RECONOCIMIENTO SOCIAL	11	79%
CAP. DE MANEJAR VARIAS COSAS A LA VEZ	10	71%
ACTIVO	10	71%
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION	9	64%
SOCIABILIDAD	9	64%
GUSTO POR LOS CAMBIOS	9	64%
COMPETITIVO	9	64%
ADAPTABILIDAD	9	64%
VOLUMEN DE AGENTES	14	

Fig. 9 Competencias Identificadas en Operadores de Telemarketing con
Desempeño Superior al Promedio

Fuente: Propia, 2010.

**6.3.1.2.2 Competencias identificadas en los operadores de telemarketing con
desempeño superior al promedio.**

- Trabajo por Objetivos
- Trabajo bajo Presión
- Competitividad.
- Dinamismo y Energía.
- Sociabilidad.

6.3.1.2.3 Definición y nivelación de competencias específicas.

A continuación se define cada competencia del Operador de Telemarketing, después de cada definición se presentan los diferentes niveles en los que se puede presentar la competencia en los candidatos.

TRABAJO POR OBJETIVOS.

Habilidad para fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta. Cuando el momento llega la tiene establecida, incluso superado lo que se espera de ella.

Niveles de la Competencia		
SOBRESALIENTE	3	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. En su dialogo involucra el numero de ventas o la meta solicitada.
ACEPTABLE	2	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
DEFICIENTE	1	No cumple con los objetivos establecidas, no esta de acuerdo con las metas.

TOLERANCIA A LA PRESION.

Se trata de la habilidad para seguir actuado con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Niveles de la Competencia		
SOBRESALIENTE	3	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
ACEPTABLE	2	Alcanza los objetivos con dificultad aunque esté presionado, en situaciones de mucha exigencia.
DEFICIENTE	1	No alcanza sus objetivos, su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, ya sea por tiempos, desacuerdos, oposición, diversidad.

COMPETITIVIDAD

Motivado por obtener reconocimiento social y popularidad genera retos donde su desempeño es superior del promedio al grupo de trabajo, lo impulsa a cumplir con sus metas personales y de la empresa.

Niveles de la Competencia		
SOBRESALIENTE	3	Se esfuerza por recibir constantemente reconocimientos por su desempeño. Es identificado por sus compañeros a causa de su buen desempeño

ACEPTABLE	2	Recibe reconocimientos en forma esporádica
DEFICIENTE	1	Nunca ha recibido ningún reconocimiento y no le interesa sobresalir de su grupo de trabajo.

DINAMISMO Y ENERGIA

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo en jornadas de trabajo prolongados sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Niveles de la Competencia		
SOBRESALIENTE	3	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
ACEPTABLE	2	Trabaja duro y se esfuerza en jornadas de trabajo exigente
DEFICIENTE	1	Escasa disposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

SOCIABILIDAD

Promueve, establece y mantiene relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas, personas.

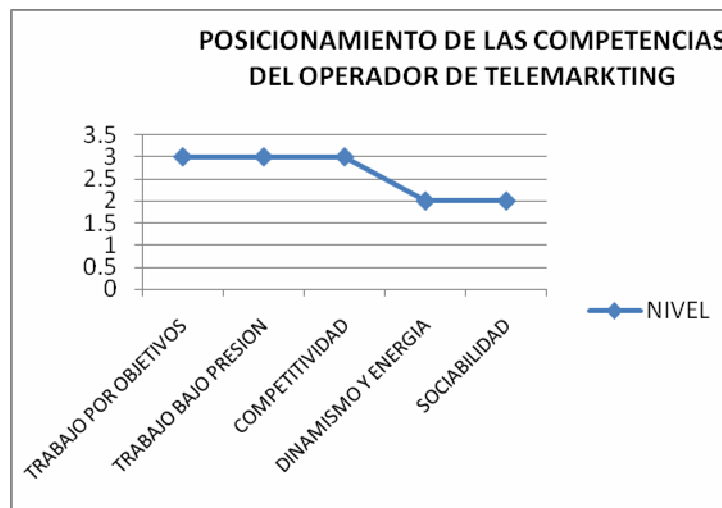
Niveles de la Competencia		
SOBRESALIENTE	3	Planifica y desarrolla redes sociales con clientes, compañeros de trabajo,. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identifica oportunidades de negocio, si lo considera necesario.
ACEPTABLE	2	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para tomar un grupo de relaciones de intereses comunes.
DEFICIENTE	1	Establece y mantiene relaciones cordiales con su círculo de amigos, sin ningún objetivo en específico.

6.3.2 Perfil de competencias.

El perfil de competencias para el puesto de Operador de Telemarketing, con el cual debe de contar el candidato es.

POSICIONAMIENTO DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE OPERADOR DE TELEMARKETING

COMPETENCIA	NIVEL
TRABAJO POR OBJETIVOS	3
TRABAJO BAJO PRESION	3
COMPETITIVIDAD	3
DINAMISMO Y ENERGIA	2
SOCIABILIDAD	2



Gráfica 5 Posicionamiento de las Competencias del Operador de Telemarketing

Fuente: Propia, 2010

6.3.3 Descripción de Puesto del Operador de Telemarketing

DEPARTAMENTO OPERACIONES	OCUPACION OPERADOR TMK	CLASIFICACION 001
------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

<CONTENIDO

MISIÓN
Realizar el mayor numero de llamadas en un día con el fin de alcanzar el objetivo de venta establecidos en la campaña, con la máxima calidad en el servicio.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Identificar las necesidades de los clientes y adoptar las medidas oportunas para que en el primer contacto el cliente adquiera el producto o servicio.
- Manejar dentro de la llamada las objeciones que le presente el cliente, manejando las mismas como una oportunidad de venta.
- Mediante la escucha activa saber identificar el momento adecuado para realizar el cierre venta.
- Alcanzar objetivos establecidos en las campañas comerciales en las que participa.
- Identificar oportunidades de ventas adicionales.
- Señalar a su jefe de equipo oportunidades de mejora en los procesos.

REQUERIMIENTOS

PERFIL DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS	
COMPETENCIA / CONOCIMIENTO	PUESTO
TRABAJO POR OBJETIVOS	3
TRABAJO BAJO PRESION	3
COMPETITIVIDAD	3
DINAMISMO ENERGIA	2
SOCIABILIDAD	2
Manejo de PC	Básico
Conocimiento del Proceso de una venta	Básico
Experiencia mínima	3 Meses en el Puesto

OTROS REQUERIMIENTOS
Académicos:
Bachillerato trunco

REQUERIMIENTOS

UBICACION DENTRO DEL ORGANIGRAMA	MEDIOS ECONÓMICOS	MEDIOS MATERIALES	CONDICIONES DE TRABAJO
<pre> graph TD A[Jefe de Operaciones] --> B[Supervisor de Operaciones] B --> C[Operador Telemarketing] B --> D[Operador Telemarketing] B --> E[Operador Telemarketing] </pre>	Presupuesto de gastos: NO	PC, Diademas	Tipo de Jornada de Lunes a Viernes de 10:00 a 20:00 hrs
	ENTRADAS Bases de Datos	SALIDAS Ventas	TIPOS DE INTERRELACIONES Internos: Supervisor de Operaciones y Operadores de Telemarketing Externos: Clientes de la Campaña

Fecha de actualización: Abril 2010

6.4 Diseño de Guía de Entrevista por Competencias

A continuación se incluye la Guía de entrevista diseñada a partir de las competencias específicas del Operador de telemarketing. Las preguntas están diseñadas para identificar las competencias básicas que debe tener cualquier candidato aspirante al puesto. Las preguntas fueron obtenidas de GIVI, 2009 y Alles 2005.

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre del Candidato:	_____
Entrevistador:	_____
Fecha:	_____

INDICACIONES:

Se empieza la entrevista realizando la siguiente pregunta de manera general, a partir del dialogo del candidato se empiezan a identificar sus competencias. Solo se realizan las preguntas siguientes si no se obtuvo información de la competencia en específico.

"Piensa en una situación que hayas tenido en tu trabajo dónde hayas sido tu protagonista y hayas logrado algún resultado satisfactorio, ¿la tienes va? dame un resumen de la historia"

COMPETENCIA A EVALUAR	PREGUNTA A REALIZAR	CALIFICACION			ANOTACIONES			
		SOBRESALIENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE	CIRCUNSTANCIA	ESTRATEGIA	RESULTADO	OBSERVACIONES
TRABAJO POR OBJETIVOS	¿Platicame cuales eran los objetivos que tenias en tu empleo anterior, que te pedia cumplir tu supervisor?, ¿Qué metas alcanzabas? ¿Qué hacias para alcanzarlo?	3	2	1				
TRABAJO BAJO PRESION	Cuéntame alguna situación a la que te hayas enfrentado dónde tuviste que cumplir una tarea apesa de una circunstancia adversa	3	2	1				
COMPETITIVIDAD	Cuéntame alguna situación donde fuiste el mejor o sobresaliste	3	2	1				
DINAMISMO Y ENERGIA	Dame un ejemplo de alguna tarea que hayas realizado en tus trabajos anteriores y que haya demandado un esfuerzo	3	2	1				
SOCIABILIDAD	Cuéntame alguna situación donde llegaste a un lugar donde no conocias a nadie, ¿Cómo le empezaste a platicar con los desconocidos?	3	2	1				

Total de puntuación:

Elaborado por Analista de Recursos Humanos

6.4.1 Reporte de aplicación de la entrevista por competencias.

Reporte para:		ANA CECILIA ARMENTA			May-10	
Metodología: Entrevista por Competencias con duracion de 30 min aplicado por Analista de Recursos Humanos.						
Puesto: OPERADOR DE TELEMARKETING						
a) Persona		b) Persona-Perfil			c) Resultados	
COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	PEFRFIL	CANDIDATO	% ADECUACION	RANGO
TRABAJO POR OBJETIVOS	3	TO	3	3	100%	SATISFACTORIO
TRABAJO BAJO PRESION	3	TP	3	3	100%	SATISFACTORIO
COMPETITIVIDAD	3	C	3	2	67%	EN DESARROLLO
DINAMISMO Y ENERGIA	2	DE	2	2	100%	SATISFACTORIO
SOCIABILIDAD	2	S	2	3	150%	SATISFACTORIO
PROMEDIO					103%	AJUSTE AL PUESTO
RANGOS						
ACEPTABLE	SATISFACTORIO			85-100%		
EN RESERVA	EN DESARROLLO			70-85		
NO SE CONTRATO	NO SATISFACTORIO			MENOR A 70%		

Competencia	Persona	Puesto
TRABAJO POR OBJETIVOS	3	3
TRABAJO BAJO PRESION	3	3
COMPETITIVIDAD	2	3
DINAMISMO Y ENERGIA	2	2
SOCIABILIDAD	3	2

FORTALEZAS	
Sabe trabajar bajo objetivos esta acostumbrada a mantener su ritmo de trabajo sin disminuir su desempeño, actua comunmente con energia aún en jornadas largas de trabajo. Genera redes sociales para crear oportunidades de negocio.	
AREAS DE OPORTUNIDAD	
No le gusta sobresalir cumple sus objetivos solamnete por necesidad o mitivación interna.	

<hr/> Autorizado Gerente de Recursos	<hr/> Elaborado por Analista de Recursos
--------------------------------------	--

CONCLUSIONES

Como pudo observarse en este estudio, a través del desarrollo y la aplicación del Modelo de Selección de Competencias, el papel de Recursos Humanos se convierte en parte de la estrategia (más que de índole administrativo) al permitir seleccionar las competencias genéricas e involucrarlas en la identificación y definición de las competencias específicas del puesto estratega.

En este sentido, y a través de las competencias específicas, se demostró que el departamento de selección podrá homogenizar las competencias que se necesitan identificar para que un candidato sea altamente efectivo en la empresa, homogenizando también el instrumento de evaluación.

Así, a partir de la estrategia definimos las competencias que nos van a caracterizar sobre el mercado y al mismo tiempo nos darán las herramientas para responder a la competitividad de las demás empresas del giro. Trasladando estos objetivos hasta el personal estratégico para la empresa.

Es un hecho que las empresas y su personal tienen que buscar ser altamente competitivos, no hay mejor forma que buscando nuevas herramientas que nos permitan estar más adelante que la competencia. Al día de hoy la Evaluación de Selección por Competencias no se puede aislar de los procesos y estrategia de la empresa. Si un puesto es estratega para dar ganancias a la empresa conviene invertir en la evaluación de nuestros futuros empleados.

El Modelo de Selección por competencias propuesto en esta investigación puede ser de gran utilidad para aplicarse en cualquier empresa, sin embargo recordemos que las competencias son individuales y caracterizan a cada empresa. Es importante recordar que en la implementación es indispensable involucrar a todo el personal en este nuevo modelo.

A través de la fundamentación teórica y la aplicación a una empresa de Call Center se concluye que es indispensable tomar en cuenta el Modelo de Selección por Competencias de forma que la estrategia este involucrada y solo partir de la misma elaborar las herramientas de evaluación por competencias.

Sin embargo como el mercado en el que se desarrolla la empresa y los diferentes procesos de selección cambian constantemente, es indispensable que el profesional de Recursos Humanos se mantenga a la vanguardia sobre herramientas de evaluación de personal.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, casos. Buenos Aires: Granica .
- Alles, M. A.(2005). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires:Granica
- Alles, M. A. (2007). Selección por Competencias. Buenos Aires:Granica
- Araujo D. (2009). Call Center y Contact Center. Tomado de de la página electrónica: <http://referenciasdegestionytecnologia.blogspot.com/> consultada el 16 de Mayo del 2010.
- Benavides, O., (2002). Competencias y Competitividad. Colombia: McGrawHill
- Call Center & IP Solutions Contact Center. (2010). Antecedentes del Contact Center. Tomado de la pagina electrónica: http://www.contactcenter.es/numero39/historia39_1.html consultada el 16 de Mayo del 2010.
- Diario Norte. (2010). Se aprobaría la Ley que crea el Registro de Protección al usuario de los Servicios Telefónicos. Tomado de la página electrónica del Diario Norte: <http://www2.diarionorte.com/noticia.php?numero=47119> consultada el 3 de mayo del 2010
- Emtelco. (2008). Contact Center. Tomado de la página electrónica: http://www.emtelco.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=33 2008, Consultada el 16 de mayo 2010.
- Esponda, A. (2001) Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000, México, D.F.: Panorama, 2003.

- Estévez Barba Fátima Liliana (2004) Catálogo de Competencias Laborales para el Proceso de Selección de Personal en el Hostal Agua Dulce . Tomada de la pagina electrónica de UDLA Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/ consultada el 23 de septiembre del 2007.
- Fernández, L. (2006). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. España: Pearson Educación, S.A.
- González, A. (2010). Selección de Personal desde el Modelo de Gestión por Competencias. Tomado de la página electrónica de Publicaciones,HR Consultores: <http://www.hr.cl/publicaciones.htm> Consultada 15 de mayo 2010.
- Grados, J. (1997). Calificación de meritos, Evaluación de competencias laborales. (4ta. Ed.) México : Trillas 2002
- Grados, J. (2000). Entrevista en las Organizaciones. México: Manual Moderno
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (3a. Ed.) México: El manual Moderno, 2001.
- Grupo de Intercambio Virtual de Información Services Human Factor. (2009). Diplomado de Administración del Factor Humano. México, D.F.
- Huerta, (2005). Diseño y aplicación de una entrevista por competencias laborales. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Psicología, UNAM Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, México.
- Jcmarketing. (2010). ¿Qué es el Telemarketing?. Tomado de la página electrónica de Jcmarketing: <http://www.jcmarketing.es/queestelemarketing.htm> consultada el 2 de mayo del 2010.

-
- Klinvex,K; O Connel, M y Klinvex, C. (2002) Contrate a los No. 1. España: Mc Graw Hill.
 - Lira, C. A. (2005). Gestión por Competencias fundamentos y bases para su implantación. Tomado de la página electrónica de monografías.com : <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.pdf> consultada el 3 de Abril 2010.
 - López, L. (2005). Cuatro pasos para crear tu propio centro de llamadas. Tomado de la página electrónica de "mailxmail": <http://www.mailxmail.com/curso-cuatro-pasos-crear-propio-centro-llamadas/montaje-diseno-centro-llamadas> consultada el 2 de mayo del 2010
 - Micheli, J. (2004).El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México. Tomado de la pagina electrónica de Universidad de Barcelona: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-10.htm> consultada el 15 de mayo del 2010.
 - Montero, M. (2007). Call Centers en México. Tomado de la página electrónica del Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html> consultada el 3 de mayo del 2010.
 - Pereira J. (2002). Antecedentes del Telemarketing. Tomado de la página electrónica de Mercadeo: http://www.mercadeo.com/31_telemarketing.htm consultada el 15 de mayo
 - Rencoret, L. (2007). Selección de talentos para call y contact centers. Tomado de la página electrónica de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/seleccion-de-talentos-para-call-centers.htm> consultada el 3 de mayo del 2010

- Saba, Y. (2007). Efectividad de la selección por competencias. Tomado de la página electrónica de Gestipolis.com, La comunidad Latina de estudiantes de negocios: <http://www.gestipolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm> consultada el 24 de junio del 2007.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones. México, D.F.
- Sociedad de Psicología Aplicada, A.C. (2007). Seminario de Nuevas Estrategias en Selección y Evaluación del Talento Humano: Certeza y Pronóstico del desempeño a través de la entrevista. México D.F: Santos
- Soriano, L. (2005). Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología División de Educación Continua. (2008). Taller: Entrevista por Competencias. México, D.F.:Smet