



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**PROPUESTA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN  
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
PARA UN PUESTO GERENCIAL**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**NIDIA ITZEL HERNÁNDEZ CRUZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ**

**REVISOR DE TESIS: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ**

**MÉXICO D.F. AGOSTO 2013**





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

- ❖ A mis padres y hermano por apoyarme a cumplir este sueño y ser parte fundamental en mi vida. Los amo y estaré agradecida siempre por la persona que han hecho de mí.
  
- ❖ A mis mejores amigas Paty, Gisela y Pamela por todos esos buenos y malos momentos que hemos pasado juntas, las experiencias adquiridas, por su apoyo y sus consejos.
  
- ❖ A mi directora de tesis, la Doctora María del Carmen por orientarme y apoyarme en este proyecto tan importante para mí y a mis Sinodales, por hacer de ésta tesis un mejor trabajo.
  
- ❖ A mi jefa, la Licenciada Martha Llano que me proporcionó su confianza y la oportunidad de realizar la transición de pasante a profesionista en su empresa.
  
- ❖ Al sistema de becas México Nación Multicultural que me apoyó en mi camino por la universidad y para lograr mi titulación.
  
- ❖ Y por supuesto a mi adorada UNAM y en especial a la facultad de psicología y los maestros que a lo largo de la carrera me transmitieron sus experiencias y conocimientos para hacer de mí una psicóloga preparada para salir al mundo laboral.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL	
1.1 El modelo de selección de personal tradicional.....	10
1.2 Definición de selección de personal.....	10
1.3 El rol del psicólogo en el proceso de selección de personal.....	11
1.4 Principios de la selección de personal.....	12
1.5 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	14
1.6 La entrevista tradicional.....	36
1.6.1 Tipos de entrevista.....	38
1.6.2 La entrevista en orientación y selección.....	39
1.6.3 Objetivos de la entrevista de empleo.....	41
1.6.4 La entrevista en la selección: entrevista a profundidad.....	42
1.6.5 Etapas y áreas a evaluar en la entrevista.....	43
1.6.6 Tácticas de la entrevista.....	49
1.6.7 Sesgos en la entrevista de selección.....	52
1.6.8 El rol del psicólogo en la entrevista de selección.....	53
CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS LABORALES	
2.1 Origen y generalización del concepto de competencias.....	55
2.1.1 El análisis a través de la terminología psicológica.....	55
2.2 ¿Qué son las competencias?.....	56
2.2.1 Definición de competencias.....	57

2.2.2	Significado de las competencias en el ámbito de los recursos humanos.....	58
2.3	Clasificación de las competencias.....	61
2.4	Análisis y Evaluación de las competencias.....	64
2.4.1	¿Quién define las competencias?.....	66
2.4.2	Identificación y evaluación de las competencias.....	66
2.5	Beneficios y limitaciones del sistema de gestión de recursos humanos por competencias .....	72

### CAPÍTULO 3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

3.1	Del modelo de selección de personal tradicional al modelo de selección por competencias.....	74
3.2	Aportaciones e importancia de este enfoque para la gestión de Recursos Humanos.....	77
3.3	Análisis de puesto.....	78
3.4	Perfil de puesto por competencias.....	80
3.5	Proceso de selección por competencias... ..	82
3.5.1	Pasos del proceso de selección a cargo del área de recursos humanos.....	85
3.5.2	Modelos de Sistemas de Selección.....	96
3.6	El rol del especialista en recursos humanos en la selección por competencias.....	97
3.7	La entrevista en el proceso de selección por competencias.....	99
3.7.1	El rol del entrevistador en la entrevista por competencias.....	99
3.7.2	Ubicación de la entrevista por competencias en un proceso de selección.....	101
3.7.3	La entrevista Acertada.....	101

3.7.4 La entrevista por Incidentes Críticos.....	103
3.7.5 La Entrevista por Competencias.....	105
3.7.6 Comparación entre los distintos tipos de entrevista para evaluar competencias.....	106
3.7.7 Planificación de la entrevista por competencias.....	107
3.7.7.1 Desarrollo de la Entrevista.....	108
3.7.7.2 El modelo STAR para la formulación de preguntas.....	109
3.7.7.3 Finalización y despedida .....	112
3.7.8 Evaluación y registro.....	113
3.7.9 Ventajas y Desventajas de la entrevista por competencias.....	113

#### CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA UN PUESTO GERENCIAL

4.1 Justificación.....	115
4.2 Antecedentes y generalidades de la empresa.....	115
4.3 Objetivos.....	117
4.4 Competencias propuestas para el puesto.....	117
4.5 Guía para la entrevista por competencias.....	119
4.5.1 Formato de evaluación de las competencias.....	126
4.6 Propuesta para la evaluación de la entrevista.....	132
4.7 Informe de finalistas .....	134
4.8 Formación de Candidaturas.....	135
CONCLUSIONES.....	137
LIMITACIONES .....	139
SUGERENCIAS .....	141

ANEXOS.....	142
REFERENCIAS.....	185

## **RESUMEN**

La presente tesis tuvo como finalidad elaborar una propuesta de entrevista por competencias para un gerente de ventas de una empresa privada dedicada a la comercialización de pisos, azulejos, muebles para baño, llaves y accesorios.

Para poder cumplir este objetivo, se realizó una investigación y análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal, tanto en la gestión tradicional como en la gestión por competencias y se puso un énfasis especial en la etapa de la entrevista, debido a que es el tema que compete a esta investigación, se describieron las etapas y áreas que la componen, así como los tipos de entrevista para evaluar competencias.

Dado que la empresa, solo tiene definidas cuatro competencias cardinales pero no se rige por el modelo de gestión por competencias, fue necesario actualizar el análisis de puestos, y elaborar el perfil del puesto en base a las competencias detectadas, para así poder redactar la guía de entrevista por competencias.

Al final, también se incluye un diccionario de competencias y comportamientos como apoyo para la evaluación de la entrevista.



## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una economía global caracterizada por cambios veloces, el mundo crece con la velocidad de los aportes de la ciencia, la tecnología y las comunicaciones, estos fenómenos requieren la formación del ágil conocimiento aplicado y cambiante y un nivel de competitividad muy alto. Todo esto, aunado a que la situación económica actual ha cambiado completamente los datos clásicos de la gestión de los recursos humanos y ha creado necesidades nuevas en materia de evaluación.

El modelo tradicional de la formación del recurso humano ya no es capaz de cumplir con los nuevos retos, ya que se centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo sólo importante que el personal cumpla con estas tareas y funciones.

Frente a un contexto social cambiante, dinámico y exigente surge un sistema de gestión orientada cada vez más hacia la competitividad organizacional y se concreta el requerimiento de formar capacidades humanas que permitan identificar e interpretar señales e informaciones, y desarrollar capacidad de generar relaciones facilitadoras de competitividad global (Soriano Fernández, 2005).

Hoy, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las competencias y habilidades humanas, entendiendo como tal a las “características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2001).

El término aparece hace más de 50 años, para dar cuerpo a la idea de que ni los resultados escolares ni las notas en los tests de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, ni incluso la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana (Lévy-Leboyer, 2003).

Al considerar competencias, se parte de los comportamientos de las personas que realizan eficazmente las tareas del puesto de trabajo. Ahora, además de tomar en cuenta los rasgos psicológicos y conocimientos de las personas, se tomarán en cuenta sus comportamientos observables, los cuales son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, conocimientos, actitudes, habilidades, valores y aptitudes. Esto ha ocasionado un cambio (respecto al enfoque tradicional) en las formas de evaluar a los candidatos, se ha implementado el recurso de técnicas, herramientas y métodos mucho más complejos que toman en consideración las experiencias laborales y los

comportamientos exhibidos en un puesto de trabajo para realizar la selección de personal.

Se podrían delimitar estos cambios básicamente en dos: reorientación en la técnica de entrevista y aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato (Millares Fernández, s.f.). Sin embargo, el propósito del presente trabajo es el estudio del proceso de selección de personal a través de la entrevista por competencias, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de la gente dedicada a la selección, ya que es un instrumento indispensable en todo proceso de selección y por eso es el más usado, bien sea por los profesionales de la selección, los departamentos de personal o directivos encargados de tomar la decisión definitiva.

A nivel mundial los expertos a cargo de Recursos Humanos, han encontrado de gran utilidad el tipo de procesos antes mencionados, ya que permiten unificar criterios de medición, conduce a sistematizar las contrataciones, permiten tener mayor objetividad y consistencia en la búsqueda de nuevos empleados y todo esto aunado a los planes de desarrollo del personal que se pueden generar a través del proceso de competencias, resulta de gran importancia y brinda a las empresas estabilidad, calidad y liderazgo (Bedolla Castro, 2001)

Si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios muy importantes, Bedolla Castro (2001) menciona los siguientes: el ahorro de costos, se evita tener altos índices de la rotación de personal y además las organizaciones se aseguran que se está incorporando a personal altamente capacitado para los puestos vacantes, evitando con ello tener que buscar a nuevos empleados recurrentemente; entre otros muchos beneficios.

Para exponer y desglosar todo lo descrito hasta aquí, el presente trabajo se desarrolló en cuatro capítulos.

En el capítulo uno se describirán las etapas del proceso de reclutamiento y selección tradicional, lo que da pauta a señalar el papel del psicólogo dentro de este proceso y poner énfasis en el paso de la entrevista que es el tema del cual nos ocuparemos a lo largo del presente trabajo.

En el capítulo dos se desarrollará el tema de las competencias, se hablará del origen del término "competencia" en la gestión de recursos humanos, como se ha ido involucrando en la terminología psicológica, la clasificación que diversos autores han hecho de éstas, así como su forma de análisis y evaluación.

En el capítulo tres, se explicará el proceso de reclutamiento y selección desde el modelo por competencias, se hablará de la importancia del papel del reclutador, así como de los tipos de técnicas y métodos para evaluar competencias, enfatizando los tipos de entrevista y la formulación de preguntas para una eficiente evaluación por competencias.

Por último, en el capítulo cuatro se propondrá un modelo de entrevista por competencias para un gerente de ventas. Lo cual incluirá el análisis y perfil del puesto, un diccionario de competencias y comportamientos y los formatos para la evaluación del candidato.

## **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL**

### **1.1 EL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL**

Para mantener la existencia de una organización en el actual mundo desarrollado es necesario el concurso humano de personas con unas determinadas condiciones y características psicológicas que, por otra parte, se hallan en continua evolución y por ello necesitan actualización permanente.

Una vez que se halla en funcionamiento, la organización ha de continuar su vida, por lo que es necesario aportar constantemente nuevos recursos humanos adecuados a la cambiante evolución del sistema, lo que convierte a la selección de personal en una cuestión de trascendencia vital y permanente (López-Fé y Figueroa, 2002).

**El modelo de selección tradicional** se basa en una concepción del mercado económico y laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. (Salgado y Moscoso, 2008, p.17)

Se centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo sólo importante que el personal cumpla con éstas tareas y funciones.

La base de la toma de decisiones de contratación del modelo de selección tradicional radica en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar. Si la persona cumple estos requisitos, existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

### **1.2 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección consiste en detectar qué candidatos entre los reclutados se adecuan a las expectativas que plantea el desempeño del puesto de trabajo al que aspiran.

López-Fé y Figueroa (2002, p.97) proponen la siguiente definición de selección:

“Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, mediante el uso de instrumentos de valor predictivo, las características personales de los sujetos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades que se requieren para el desempeño eficaz de una función o tarea profesional”.

Por otra parte, Richino (2000, p.25) define la selección como una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esa razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector, que debe conjugar ambos sistemas.

Mientras que Grados (2003, p. 223) define la selección como “la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

En los procesos de selección entran en juego patrones de relación que dan cuenta de las condiciones materiales, los estereotipos sexuales, la división sexual del trabajo, la creciente diferenciación social, etc. Así, el proceso de selección de personal se constituye en un punto de enlace entre los componentes económicos y culturales de las relaciones sociales. (Peralta, 2006, p.94)

Resumiendo, la selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se evalúan y comparan con las de otros, con el fin elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

El objetivo final de un proceso de selección es, predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de un profesional en la organización. Lo que convierte a la selección, en uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección.

### **1.3 EL ROL DEL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Un psicólogo se ha formado para recibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. (Richino, 2000, p. 23)

¿Cuál es el compromiso y el rol del profesional psicólogo que interviene en el proceso de selección? El mismo debe estar orientado hacia dos aspectos fundamentales: la búsqueda del mayor beneficio tanto para la organización-cliente como para el postulante. Su intervención debe estar encaminada a preservar la

salud de las personas, eligiendo aquella que mejor se adecue a un puesto de trabajo, evitando así frustraciones futuras, situaciones de estrés que genera el tener que permanecer en un trabajo para el cuál no se cuentan con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para su desempeño. (Marrau, Archina, Lúquez, y Godoy, 2007)

El selector profesional refuerza su vínculo con la empresa cuando logra entender con efectividad el recurso con el que opera, que es el recurso humano.

Una selección de personal bien realizada es, por sí misma, una práctica rentable, ya sea para un puesto a corto plazo y obviamente mucho más si es para un puesto a largo plazo. (Olleros, 2005)

Con la implementación de un sistema de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos se logra contratar personal adecuado para el puesto adecuado y con una alta probabilidad de que los trabajadores tengan éxito en su labor, adicionalmente, se logra reducir los índices de rotación, ya que los trabajadores bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los mal elegidos o descontentos con su empleo y/o con la compañía. Por otra parte, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la organización. También se incrementa la productividad y la calidad; ya que se eligen a los trabajadores mejor calificados. Y otra ventaja de contar con un sistema técnico es que reduce la probabilidad de reclutar, seleccionar e integrar recursos humanos sobre criterios subjetivos y/o ilegales. (Guth, 1994, p.9)

El rendimiento del candidato seleccionado, una vez incorporado a la empresa, es directamente trasladable a dinero, lo que permite el cálculo del impacto económico de la selección.

#### **1.4 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, poner énfasis en tres principios fundamentales, Arias y Heredia (2006) describen los tres siguientes:

- Colocación

Es común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta sólo un puesto o trabajo en particular. Sin embargo, parte de la tarea del seleccionador es

tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los candidatos. Por tanto, si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto de trabajo dentro de la empresa.

- Orientación

En caso de no ser posible aceptar un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; así como la necesidad del seleccionador de devenir en un experto en mercados de trabajo (además de dominar las técnicas de selección).

- Ética profesional

Es imprescindible insistir en un aspecto trascendente: el proceso de selección implica una serie de decisiones, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto o trabajo para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, esta circunstancia puede convertirse en fuente de frustración para el candidato y, por tanto, puede minarse su salud mental así como la de su familia, sus superiores, su compañeros de trabajo y así sucesivamente.

### El problema general de la selección y la colocación

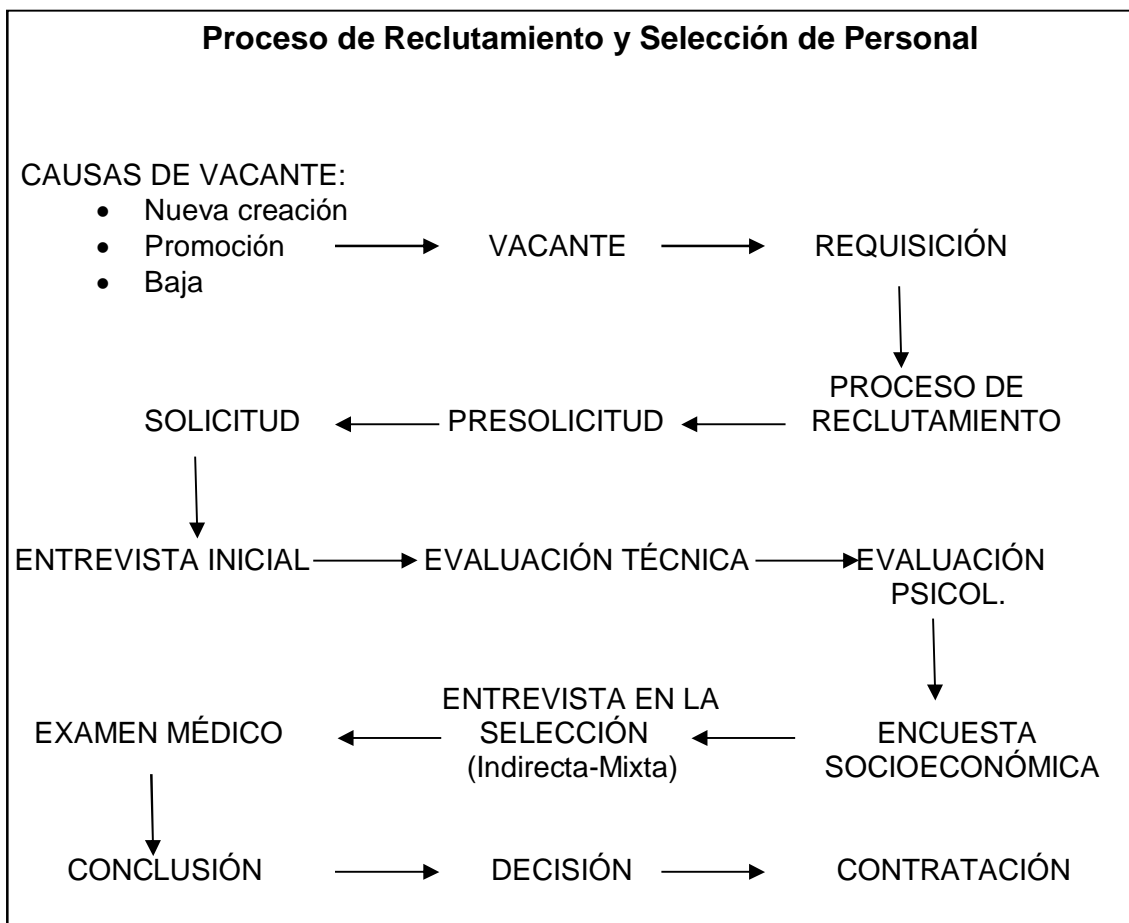
Se trata de predecir, tomando como base una serie de datos (y dentro de ciertos márgenes de error), el alto desempeño en el trabajo. Para este propósito se emplean diversos instrumentos (denominados, precisamente, predictores) a fin de compararlos con los resultados del trabajo (denominados criterios). La primera dificultad radica en determinar, de manera objetiva, estos últimos. El problema de la selección y la colocación radica, entonces, en ligar los resultados de dos conjuntos de instrumentos: por una parte, los estándares (o sea criterios de desempeño) y, por la otra, los datos provenientes de los predictores (la solicitud de empleo, de entrevistas, de pruebas, etc.). (Arias y Heredia, 2006)

A continuación se describen brevemente estos instrumentos. La finalidad radica en intentar predecir (con un cierto margen de error) cuáles de los candidatos tendrán un alto desempeño.

## 1.5 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para incrementar la efectividad de la selección es preciso seguir un proceso, el cual, se desarrolla en etapas.

A continuación se propone un orden lógico para el proceso de selección, mediante el uso de un diagrama (Grados, J., 2003):



Ahora, se describirán las etapas del proceso de selección de personal, de acuerdo al diagrama propuesto por Grados (2003) e incluyendo pasos que han aportado diferentes autores (Olleros, 2005, Arias y Heredia, 2006 y Richino, 2000) :

- **VACANTE**

Ausencia de una persona que lleva acabo las funciones y actividades asignadas a un puesto.



Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social.

Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla.

Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones. Olleros (2005) menciona las siguientes:

Una de ellas es el inexorable paso del tiempo. Las personas, como todo ser vivo, tenemos un ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte. Así, algunos miembros de la empresa se retirarán de la misma por razones naturales.

Otros más, desafortunadamente, enfermarán o se accidentarán.

También se presenta el caso de otras personas cuya inquietud, especialmente en el caso de los profesionistas, les hará tratar de independizarse, abriendo su propio negocio. Algunas mujeres se podrán separar temporalmente debido a una incapacidad por maternidad y dejarán de pertenecer a la población económicamente activa por un tiempo. Quizá existan otras razones por las cuales algunos miembros de la empresa causarán baja en la misma.

Así pues, siempre existirá la necesidad de atraer e integrar a nuevos elementos (Arias y Heredia 2006)

- **REQUISICION DE PERSONAL**

Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado o sofisticación existente en el área de recursos humanos. (Chiavenato, 2000)

El psicólogo al recibir una requisición, deberá recurrir al análisis de puestos y elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Cuando se realiza dicho trámite al departamento de selección de personal los datos de los candidatos deben estar claros, señalando:

- a) los motivos que las están ocasionando
- b) la fecha en que deberá estar cubierto el puesto
- c) el tiempo por el cual se va a contratar
- d) departamento
- e) turno
- f) horario
- g) sueldo etc.

Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico (Grados, 2003).

La necesidad inicial, considerada a la luz del contexto y de los problemas inherentes a ella, dará lugar al diseño del perfil.

Definido el perfil y establecidos los requisitos que han sido mencionados como sus aspectos manifiestos y claramente identificables, la tarea del selector se concentrará en identificar las fuentes proveedoras de candidatos potenciales.

Ahora bien, de acuerdo a Arias y Heredia (2006) existen dos posibilidades para cubrir una vacante:

- a) Buscar entre los empleados de la propia organización a fin de realizar un movimiento lateral o promover, si es el caso.
- b) Atraer a personas del exterior.

Buscar dentro de la propia empresa implica varios elementos previos, como:

- a) Tener los análisis de puestos.
- b) Contar con perfiles actualizados de alto desempeño.

c) Tener un inventario de potencial humano. En las empresas grandes sólo puede funcionar adecuadamente con medios computarizados. Además, debe estar también actualizado.

d) Haber desarrollado planes de carrera, de preferencia, con las plantillas respectivas de remplazos.

## • PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Las organizaciones pueden recurrir a varias fuentes para abastecerse de los mejores elementos. Se enumeran a continuación algunas de ellas (Grados, 2003):

Existen dos fuentes de reclutamiento:

- Las **fuentes internas** son cuando sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa se tiene el personal requerido en el momento oportuno. Entre éstas se encuentran:
  - **Sindicato**: funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
  - **Archivo o cartera de personal**: integrada por las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivadas sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión
  - **Escalafón o Promoción (forma vertical)**: Es un sistema de ascensos basado en la eficiencia y responsabilidad demostradas. El ascenso corresponde a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. Tratándose de puestos de nueva creación, para los cuales no existan trabajadores con aptitud para desempeñarlos, el patrón podrá cubrirlos libremente.
  - **Traslado (forma horizontal)**: También conocido como transferencia, es el movimiento de un trabajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto, en el mismo nivel.
  - **Familiares, amigos y/o conocidos**: Dentro de la empresa resulta práctico acudir a los trabajadores para que proporcionen información sobre familiares y conocidos calificados para desempeñar algún puesto en la empresa. Sin embargo, ésta resulta ser una fuente poco

recomendable, ya que existen razones subjetivas por las cuales los “recomendados” son enviados a la compañía. A esta fuente es recomendable recurrir solo cuando se requiere cubrir una plaza urgentemente, así mismo, los solicitantes deben pasar como cualquiera por la función de selección.

Ventajas y desventajas de las fuentes internas:

*Ventajas:* Impedir despidos, crear oportunidades de promoción y traslado, ayuda a incrementar la motivación dentro de la empresa, fomenta la fidelidad, provoca la competencia y es económico recurrir a este tipo de fuente.

*Desventajas:* Puede alentar el conformismo y limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

- Una **fuerza externa** es completar las vacantes con candidatos que son totalmente ajenos a la empresa. Entre las más importantes se encuentran:
  - **Profesionales y educativas:** son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en diversas áreas. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión.
  - **Asociaciones Profesionales:** Proporcionan personal con experiencia en el campo científico, tecnológico o profesional (p.e; Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, Asociación Nacional de Ingenieros etc.)
  - **Bolsa de empleo:** Son organizaciones que proporcionan información de las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo y prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.
  - **Agencias de colocación (gubernamentales y privadas):** Estas fuentes cobran a la empresa, el 10% del salario de un mes de la persona colocada. Y cuando el empleo es de un nivel ejecutivo, cobran desde el 10 hasta el 30% del salario anual integrado.
  - **Out-sourcing:** es el proceso en el cual una empresa mueve o destina el personal orientado a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

- **La puerta de la calle:** esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea. (Grados, 2003, p. 213).

Ventajas y desventajas de las fuentes externas

*Ventajas:* Traer experiencia y nuevos trabajadores a la empresa.

*Desventajas:* Frustra las expectativas internas de los empleados (personal que espera la promoción o transferencia) y exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al cargo.

- **Medios de Reclutamiento**

Son los medios de difusión utilizados por el psicólogo reclutador para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa.

- **Medios Impresos: La prensa** es el medio más utilizado en el reclutamiento de personal. Estos anuncios son de utilidad no sólo para el área dónde se radica, sino que pueden servir para todo el país (reclutamiento externo).

**Revistas especializadas:** cuando se requiere personal calificado.

**Boletines y volantes:** utilizados generalmente para reclutar personal de nivel operativo.

**Falda Hawaiana:** consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que en la parte de abajo incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta.

**El Hombre Sandwich:** es una persona que lleva un cartel en el pecho y otro en la espalda.

- **Radio y Televisión:** El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia.

- **Grupo de intercambio:** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido o las vacantes de su organización.
- **Reclutamiento On-line:** Una gran variedad de empresas (como agencias de colocación y selección de personal) emplean internet. Permite la utilización de las bolsas de trabajo “virtuales” y el envío de la información por correo electrónico. Además de que es un medio económico y de rápido acceso los 365 días del año.

- **PRESOLICITUD**

Esta forma es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. (Grados, 2003, p.226)

- **ANÁLISIS DEL CURRÍCULUM VITAE (camino o carrera de la vida)**

En muchos casos, sobre todo tratándose de trabajos directivos o profesionales, se pide a los solicitantes la presencia de su currículum.

Es particularmente útil en aquellos puestos que requieren experiencia técnica y titulaciones concretas. La presencia o ausencia de estos requisitos en los candidatos basta por sí misma para aceptar o rechazar la currícula. Cuando los criterios no son tan rígidos, el análisis es más difícil (Olleros, 2005)

En términos generales, el currículum comprende los siguientes elementos, incluidos aquí a manera ilustrativa y de ninguna manera exhaustiva. Tampoco el orden debe ser el mismo siempre (Arias y Heredia, 2006):

- \* Nombre completo
- \* Domicilio, teléfono y correo electrónico
- \* Registro Federal de Contribuyentes

- \* Fecha y lugar de nacimiento
- \* Sexo
- \* Servicio Militar, en su caso
- \* Estudios formales. Adjuntar copias de los títulos, o grados académicos, cédula profesional, etcétera.
- \* Cursos de actualización tomados
- \* Idiomas y grado de eficiencia en ellos: lectura, conversación, redacción.
- \* Trabajos (iniciando con el más antiguo):
  - Empresa u organización
  - Fecha de ingreso y de salida
  - Puesto(s) y jerarquía organizacional
  - Remuneración al ingresar y al salir
  - Principales responsabilidades en cada puesto
  - Logros principales
  - Limitaciones principales
  - Número y tipo de colaboradores
  - Razones de salida
- \* Referencias personales
- \* Estado civil
- \* Premios o distinciones recibidas, tanto en el trabajo como en la escuela o la vida cívica
- \* Asociaciones o clubes a los cuales pertenece (incluir las sociedades científicas o profesionales)
- \* Otra información pertinente

- **SOLICITUD**

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

- \* Datos Personales
- \* Datos Escolares
- \* Experiencia Laboral
- \* Datos Familiares
- \* Referencias Personales
- \* Generales: datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma.

En muchas empresas, generalmente, en todas las de cierto tamaño, existen impresos de solicitud de empleo. También existen en las páginas web corporativas y en las de las empresas especializadas en reclutamiento a través de internet. La finalidad de estos impresos es facilitar el proceso de preselección de candidatos y las entrevistas que se mantendrán posteriormente (Olleros, 2005).

Sirven para recopilar todos aquellos datos que se juzga necesario conocer del participante por la empresa para cubrir el puesto en cuestión, y que es más práctico preguntar por escrito que durante la entrevista.

La elaboración de un impreso de solicitud de empleo debe efectuarse por cada empresa ajustándose a sus características y necesidades.

Preselección: Separada la currícula que reúne los requisitos formales (el selector ya cuenta con el perfil, elaborado con la empresa), se procede a realizar la primera entrevista.

- **ENTREVISTA INICIAL**

Richino (2000) y Arias (2006) le llaman también entrevista preliminar. Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud y el currículo, así como “detectar” de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto a cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, las condiciones del trabajo, la



remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que cada candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Permite también efectuar una verificación, por medio de la cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial.

Grados (2003) menciona las siguientes preguntas cómo básicas en la primera entrevista:

- \* Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- \* Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?).
- \* Motivo de salida de cada trabajo.
- \* Habilidades o conocimientos generales que posee.
- \* Puesto deseado.
- \* Sueldo deseado.
- \* Datos familiares, el nombre de sus padres, con quién vive, etc.
- \* Pasatiempos.
- \* Referencias personales.
- \* Metas

Se busca tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Si existe interés por parte de los candidatos hacia el puesto y su perfil se acerca al que el puesto requiere, son enviados para la evaluación técnica a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto por cubrir lo requiere.

## • **EVALUACIÓN TÉCNICA**

Consiste en una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la posición. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los

instrumentos adecuados que él diseña. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección (Grados, 2003, p. 229)

Determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

En esta parte, se incluyen las pruebas de idiomas, para las cuales, los procedimientos más habituales que se emplean son:

- Conversación durante la primera entrevista de selección, siempre que el entrevistador posea los conocimientos suficientes del idioma en cuestión.
- Pruebas escritas: generalmente la prueba más concluyente es la de traducción inversa: traducir un texto al idioma cuyo conocimiento se pretende evaluar. Si el texto hace referencia a conocimientos o técnicas del puesto, es mejor.

Cuando el candidato acredita la posesión de un título determinado: Cambridge, Oxford, pitman, etc., o la superación de un examen como el Toefl, ello es un dato importante para la preselección, pero en todo caso conviene hacer una comprobación, porque los conocimientos de idiomas se pueden perder. (Olleros, 2005)

En ocasiones, dependiendo del puesto, se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante.

La evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. Ya que, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reunirá los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

#### • **EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. En el proceso de selección “tradicional” se ha dado siempre una gran importancia a las pruebas, instrumentos que evalúan la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos, a las que se considera una gran ayuda para realizar correctamente una selección.

Olleros, 2005 menciona que la utilización de pruebas es muy aconsejable en los siguientes casos:

- En procesos de selección de candidatos jóvenes, a los que no se puede juzgar por su experiencia profesional, ni por sus referencias, y en los cuales, además de determinar su idoneidad para un puesto concreto, conviene valorar su potencial para el desarrollo ulterior de su carrera profesional.
- En procesos de selección para puestos y ocupaciones concretas en los que se puedan objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias. Ejemplo: ocupaciones administrativas, contables, informáticas, puestos industriales manuales: técnicos, especialistas en electricidad, electrónica, mecánica...puestos del sector servicios: hostelería (camareros, cocineros), sanidad, etc.

Esta evaluación se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. (Grados, 2003)

Schmidt y Hunter (citados en Olleros, 2005) demostraron en 1998 que existen por lo menos cuatro razones para utilizar los tests de evaluación de la inteligencia:

1. La inteligencia tiene el más alto nivel de validez predictiva de todos los procedimientos actualmente utilizados en selección de personal, y los tests con los que se evalúa tienen el costo más bajo.
2. Ningún otro procedimiento presenta una validez comparable en la predicción sobre la eficiencia en el trabajo.
3. La inteligencia es el mejor predictor del aprendizaje profesional, del éxito en la formación profesional y de los conocimientos profesionales.
4. Los fundamentos teóricos de la inteligencia son muy sólidos, probablemente más sólidos que los de cualquier otro procedimiento o método de selección de personal.

Sin embargo, a partir de los años noventa, los psicólogos han constatado que son significativas de la eficiencia y del éxito una serie de competencias

más relacionadas con el área de las emociones que con la inteligencia tradicionalmente entendida.

Desde un punto de vista empresarial, como señala Goleman (1999) citando a Howard Gardner, “la inteligencia emocional es la capacidad de resolver problemas, hacer frente a desafíos o crear productos valiosos”.

Las personas emocionalmente inteligentes, como dice Gardner son personas capaces de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar su conducta, y que por otro lado son capaces de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamento y deseos de las demás personas. (Goleman, 1999)

En el mejor de los casos, la inteligencia general parece aportar tan solo un veinte por ciento de los factores determinantes del éxito, afirma Goleman (1999). Para este autor, la inteligencia emocional puede resultar tan decisiva y, en ocasiones, incluso más que la inteligencia general.

La inteligencia emocional y la inteligencia general difieren por la forma de medirse, la inteligencia general se mide con los tests, en cambio la inteligencia emocional sólo se puede valorar enfrentándose a situaciones, lo cual se puede evaluar mediante la entrevista por competencias o en un assessment center, de los cuales se hablará en el capítulo tres.

Como test proyectivos y/o de personalidad, podemos utilizar técnicas de diferentes niveles de estructuración. Las más estructuradas brindan información con respecto a los aspectos manifiestos de la conducta (Richino, 2000). Las pruebas psicotécnicas y los cuestionarios de personalidad deben ser aplicados bajo la supervisión de psicólogos.

Test de aptitudes específicas: la inteligencia no basta por sí sola para desarrollar con eficacia una tarea. Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla, como destreza, capacidad de atención, precisión, capacidad visual, coordinación visomotora, etc. (Olleros, 2005)

En definitiva, se podría decir que las pruebas, siempre que sean fiables, pueden ser, como regla general, un instrumento muy útil que ayude a conseguir una mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección. Si bien debemos decir que no se puede fundamentar, en muchos casos, la decisión exclusivamente en los resultados de las pruebas sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista.

- **EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA**

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa, o bien, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad. (Grados, 2003)

- **ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN**

Antes de señalar la función de la entrevista dentro del proceso de selección, se considera necesario exponer una definición de ésta. Y dado que este paso corresponde al tema central de la presente tesis, se revisará más ampliamente en un apartado especial del presente capítulo.

Para Grados (2003, p. 235), la entrevista “es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes”.

Con frecuencia la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitoria. Quizá es el método más utilizado (Bedolla, 2001).

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas (Grados, 2003):

- Área General.
- Área Escolar.
- Área Ocupacional.
- Autoconcepto.
- Metas.
- Área Familiar.
- Pasatiempos.
- Salud.

Estas áreas serán abordadas nuevamente y explicadas en la parte de etapas y áreas de la entrevista de selección.

## • **PETICIÓN DE REFERENCIAS**

La petición de referencias es útil principalmente en el caso de candidatos que hayan trabajado con anterioridad. En este caso las referencias deben solicitarse a las empresas donde estuvo trabajando el candidato, nunca a la empresa en la que se encuentra trabajando en la actualidad, por razones de confidencialidad, a no ser que el interesado indique lo contrario (Olleros, 2005)

En el caso de candidatos que no hayan trabajado, las únicas referencias posibles son las que puedan aportar los centros educativos, pero de ordinario suele bastar pedir al candidato que exhiba el título obtenido o el certificado de estudios. (Olleros, 2005)

En la petición de referencias se debe indagar acerca de las funciones que desempeñó el candidato: cuándo ingresó, cuándo causó baja, su retribución y lo que haya destacable desde el punto de vista de la personalidad y profesionalidad.

Para conseguir la mejor información posible se aconseja lo siguiente:

- Contactar con la persona o personas que fueron jefes inmediatos del candidato objeto de información.
- Conseguir información del desempeño de puestos recientes, mejor que de otros antiguos.
- El propio responsable de la selección debe encargarse de la petición de referencias. Cuánto más alto sea su nivel jerárquico en la organización, mayores posibilidades tendrá de ser atendido.

- Asegurar a quien se pide referencias que sus manifestaciones serán tratadas con la máxima confidencialidad

- **EXAMEN MÉDICO**

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones, los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que esta última no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico. (Grados, 2003)

- **CONCLUSIÓN**

Cuando ha sido completado el proceso de evaluación, el evaluador cuenta con suficiente información, que una vez procesada ha de dar lugar a dos tipos diferentes de comunicaciones, destinadas a cada una de las partes interesadas.

- a) El demandante (la empresa)
- b) El postulante

En el primer caso elaborará un informe de evaluación. En el segundo, brindará una devolución verbal al interesado. (Richino, 2000)

El informe integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

Como en todo buen mensaje, su extensión ha de ser moderada para favorecer el análisis sin perder de vista las síntesis parciales, con el reconocimiento de aspectos o áreas según los cuales se pueden finalmente organizar las conclusiones.

Es una obligación del psicólogo afinar la capacidad de “comunicar” de manera clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

Las conclusiones psicológicas, de acuerdo a Grados (2003) se pueden dividir, con fines explicativos, en cuatro tipos, cada una de ellas cuenta con ventajas y limitaciones que se explicarán a continuación:

- **Conclusión Abierta:** se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quién elaboró el reporte.
- **Conclusión Cerrada:** los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores t, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

- **Conclusión Condicionada:** si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorias al 100%, pero existen circunstancias adyacentes que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, debe expresarse las mismas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos (p.ej. estar condicionado a la aprobación del examen TOEFL).
- **Conclusión Mixta:** en este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusiones anteriores. Debe considerarse que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una conclusión cerrada.

Por otra parte, Richino (2000) menciona que el informe está compuesto por los siguientes apartados:

- I. **Aspectos intelectuales:** Generalmente se incluyen al comienzo de un informe, porque enmarcan y ubican el nivel de complejidad en el que logra decodificar la realidad y el tipo de proceso intelectual que efectúa: si declara, acumula, coteja, elabora, etcétera.

En la carátula se consignan la tarea, los datos personales y la fecha de evaluación



- II. Comportamiento manifiesto: Al describir al candidato, incluimos cómo se conduce durante la entrevista, su apariencia física, como está vestido, sus modales, su lenguaje y sus circunstancias cotidianas, el “aquí y ahora” de la entrevista y el “todos los días” de su escenario habitual.

El lenguaje sugerido es coloquial. Descripción no interpretaciones. Las opiniones emitidas deben apoyarse en datos para resultar más consistentes.

- III. Dinámica de la personalidad: El capítulo siguiente del informe se basa en la elaboración del material que se obtiene del análisis y la correlación de las pruebas psicológicas. Se propone identificar características personales, rasgos de su conducta detectados a través de las pruebas y su dinámica.

Se trata de una opinión diagnóstica, emitida a partir de recursos técnico-profesionales.

Deberá ser expresada de manera accesible para un interlocutor común, y de los conceptos psicológicos deberán expresarse en lenguaje corriente.

- IV. Conclusión: Apartado final del informe que incluye una síntesis, integrada por los aspectos que el evaluador considere relevantes, como para caracterizar al evaluado, en función del perfil buscado.

El evaluador compromete su opinión, fundamenta sus apreciaciones y comparte sus criterios. Puede incluir además recomendaciones para su dirección e indicaciones acerca del entrenamiento o inducción requeridos. La inclusión de escenarios puede contribuir a ofrecer un panorama más abierto para tomar decisiones.

El análisis y la comparación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas, permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderamos en una escala que permita apreciar grados (elaboración del ranking), a manera de establecer las congruencias y deficiencias. Esta comparación puede hacerse mediante métodos computarizados.

El selector está en condiciones de realizar un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar entre dos y

tres candidatos, la decisión quedará en manos de la empresa solicitante.

- **DECISIÓN**

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización, la asignación de la persona que toma esta decisión final; podría ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito. (Grados, 2003)

- La Devolución. En esta etapa el evaluador o entrevistador asume un rol activo, tiene la palabra, y el evaluado o entrevistado presta atención porque los papeles se invierten y va a recibir una opinión, un dictamen, una orientación o una definición.

Las expectativas habituales del postulante se refieren al motivo de la evaluación: le interesa saber si ha sido aprobado.

Algunos más competitivos que otros, quieren saber cómo salieron, cuál ha sido su "puntaje" en relación con la población de referencia.

Otros se interesan por escuchar la opinión profesional, porque la mayoría de los postulantes son personas que no han hecho, e incluso que no harían una consulta psicológica, y experimentan la curiosidad de saber qué es lo que piensa, detecta y opina el profesional.

Es una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel de complejidad potencial al que podría acceder si..., las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos. Se trata del eslabón que cierra el proceso y otorga sentido prospectivo a la tarea realizada y la experiencia compartida. (Richino, 2000)

- Candidatos rechazados: a lo largo de todo el proceso de selección se produce el rechazo de candidatos, tanto en la fase de preselección como en la de entrevistas o pruebas.

Como norma general, se debe contestar a todas las personas que solicitan participar en el proceso de selección, tanto por cortesía como por dejar una buena imagen de la empresa en el candidato.

De todas formas, hay ocasiones en que algunos solicitantes no reúnen las características en modo alguno, y el contestar a todos y cada uno de ellos puede representar una gran pérdida de tiempo para el departamento de recursos humanos o los encargados de la selección. En estos casos responder o no queda a la discrecionalidad de la empresa. (Olleros, 2005)

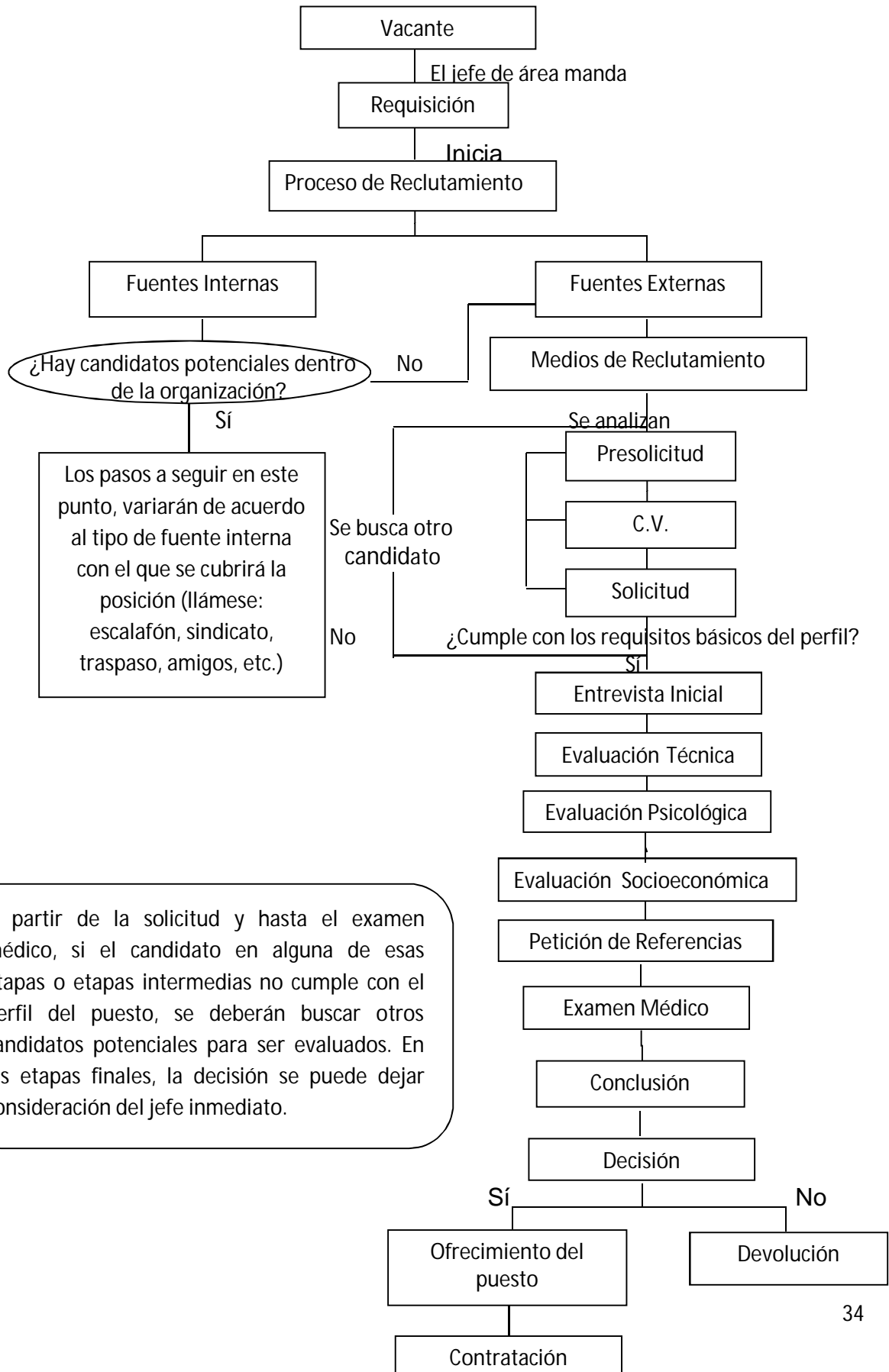
Por regla general, la respuesta a los candidatos se hace por escrito; sin embargo, en el caso de candidatos que hayan sido finalistas es muy conveniente informarles personalmente o por teléfono siempre que sea posible.

- Ofrecimiento del puesto

Contrato: el ofrecimiento del puesto puede ser hecho, en las empresas que dispongan de él, por el departamento de recursos humanos, generalmente en una entrevista en la que se expondrán con todo detalle las condiciones de contratación. Cuando no se disponga de dicho departamento, la oferta debe ser realizada por la persona que tenga la autoridad de contratar. (Olleros, 2005, p.154)

- Contratación: es la etapa que formaliza la aceptación del candidato integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:
  - Contrato por obra determinada
  - Contrato por tiempo determinado
  - Contrato por tiempo indeterminado

A continuación se presenta un diagrama de flujo para ejemplificar el proceso de reclutamiento y selección tradicional.



A partir de la solicitud y hasta el examen médico, si el candidato en alguna de esas etapas o etapas intermedias no cumple con el perfil del puesto, se deberán buscar otros candidatos potenciales para ser evaluados. En las etapas finales, la decisión se puede dejar consideración del jefe inmediato.

En general, en la selección de personal, el psicólogo evalúa si el candidato puede y quiere desempeñar el puesto.

¿Puede desempeñar el puesto?

La idea es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por los análisis de puestos y a través de los siguientes factores (Guth, 1994):

- Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas.

Medio: pruebas ocupacionales y de entrevista de empleo.

- Experiencia adecuada en tiempo y calidad.

Medio: entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.

- Inteligencia término medio o superior (de acuerdo a lo requerido en el análisis y el perfil del puesto).

Medio: pruebas psicométricas y entrevista de empleo.

- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto.

Medio: Pruebas ocupacionales y entrevista de empleo

- Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto.

Medio: pruebas psicométricas.

- Características físicas adecuadas y buen estado de salud.

Medio: examen médico de ingreso y entrevista de empleo.

- Estabilidad psicológica.

Medio: pruebas psicométricas, proyectivas y entrevista de empleo.

- Solvencia moral.

Medio: comprobación de referencias y entrevista de empleo.

¿Quiere desempeñar el puesto?

Si bien es posible que un aspirante cuente con las características laborales adecuadas, debe analizarse si tiene deseo de trabajar para la compañía en particular, contrastando su peculiar forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se desenvolvería de ser contratado. Lo anterior puede conocerse a través de los siguientes elementos (Guth, 1994):

- Intereses vocacionales y profesionales acordes con el puesto.

Medio: pruebas psicométricas y entrevista de empleo.

- Interés por el salario y prestaciones que le ofrece la empresa.

Medio: entrevista de empleo.

- Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa.

Medio: entrevista de empleo, pruebas psicométricas y proyectivas.

- Coincidencia de objetivos personales con los de la organización.

Medio: entrevista de empleo.

## 1.6 LA ENTREVISTA TRADICIONAL

Se le ha dado una parte especial en el capítulo a este tema, porque es de vital importancia para la propuesta que se hará posteriormente, además de ser una parte trascendental en el proceso de selección de personal.

Son muchos los libros y escritos de divulgación sobre la entrevista, y sus autores suelen ser o bien psicólogos especializados en recursos humanos, directivos, o personas que reúnen ambas cualidades (Olleros, 2005)

Las siguientes son definiciones que diversos autores expertos en el área de Recursos Humanos le han dado a la entrevista:

- ✓ “La entrevista es una conversación (entre dos personas) que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar” (Bingham y Moore, 1973, p. 13).

a) La entrevista es, una conversación entre dos personas.

La comunicación en la entrevista fluye en ambas direcciones e implica diálogo, que da lugar a la asunción de dos papeles complementarios: entrevistador y entrevistado. Las dos personas que intervienen en la entrevista pueden conocerse o no previamente, pueden proceder del mismo o de distintos grupos sociales y tener o no características comunes. Pero, en todo caso, al entrar en situación de entrevista, los roles que asumen, son muy específicos (López-Fé y Figueroa).

b) Es una comunicación de carácter verbal y no verbal

La palabra es el medio más directo y claro de comunicación interpersonal. Pero los gestos, las expresiones, la misma apariencia externa de los interlocutores, así como su forma de comportarse, constituyen también formas de comunicación que subrayan, modifican o añaden algo al significado de las palabras. La entrevista se distingue así de la técnica del cuestionario escrito.

c) Dicha comunicación tiene un propósito definido, que es la obtención e intercambio de información.

- ✓ La entrevista: “es una situación de interacción dinámica entre dos personas, entrevistador y entrevistado, por medio del lenguaje verbal y gestual, en la que se produce un intercambio de información, de ideas, de opiniones, etc., con un propósito definido y carácter “profesional”, en función de lo cual se escogerá el tipo y sistema de entrevista más adecuado” (López-Fé y Figueroa, 2002, p.207)
- ✓ En sentido estricto, puede decirse que “la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas y despido”. (Arias y Heredia, 2006, p. 448)
- ✓ La entrevista “es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan por un lado, el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento (Chiavenato, 2000, p. 251)

### 1.6.1 Tipos de entrevista

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración (Arias y Heredia, 2006).

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida, y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc. Pero en esencia todos expresan lo mismo.

Grados (2003), Richino (2000) y Llanos (2005) la clasifican de esta manera:

- Entrevista Directa o Estructurada

Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se trata de una situación estructurada. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas. Por ejemplo: “¿cuántos años tiene?”, “¿qué puesto ocupa actualmente?”, etc.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección. Se apoyan y obtienen información intuitivamente complementada con lectura del lenguaje corporal.

- Entrevista Indirecta, libre o no estructurada

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma que desee. Esta modalidad de entrevista requiere personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan.

En este tipo de entrevistas la observación está centrada en cómo el postulante estructura el tiempo y sus ideas. Cómo administra sus ansiedades, cómo usa el espacio de libertad otorgado.



Se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "Platíqueme sobre su familia", ¿qué podría comentarme sobre su trabajo en la compañía X?", etc.

- Entrevista Mixta o semiestructurada

Es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente al inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

En general (y en rigor) todas las entrevistas de selección son mixtas, ya que en ocasiones se plantean preguntas abiertas y en otras se dirigen a un aspecto particular del candidato.

Ésta no sólo nos permitirá hacer las preguntas focalizadas donde sea necesario clarificar o indagar, sino que también, le posibilitará al entrevistado configurar adecuadamente su campo psicológico que puede explayarse libremente sobre los aspectos que lo motivan, ajustándose a la realidad personal, en general y a la realidad laboral, en particular (López-Fé y Figueroa, 2002)

Existen ciertas tácticas de la entrevista que permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ella. Entre estas tácticas se encuentran las de agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mn-hm, por mencionar algunas.

### **1.6.2 La entrevista en orientación y selección**

La entrevista es un instrumento indispensable en todo proceso de selección y por eso es el más usado, bien sea por los profesionales de la selección, los departamentos de personal o directivos encargados de tomar la decisión definitiva (Olleros, 2005). Muchas veces resulta central y definitiva.

Sin lugar a dudas es el instrumento más utilizado para la selección de personal. La conclusión de numerosos estudios es que, prácticamente, el 100% de los contratados para un puesto de trabajo ha de superar al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal. Por este motivo, esta utilización masiva, la entrevista debe tener una consideración especial entre los instrumentos de selección de personal. Sin embargo, se ha visto, que la utilización tan profusa de la entrevista, no guarda relación con su eficacia para detectar empleados que presenten un desempeño adecuado en la empresa. Durante más de cincuenta años, las investigaciones científicas pusieron de manifiesto que la entrevista de

selección era un instrumento poco fiable y de poco valor para predecir cuál va a ser el desempeño futuro de una persona en su puesto de trabajo, objetivo último de la selección de personal. (Salgado y Moscoso, 2008). Y es que, por sí sola, ésta técnica tiene limitaciones respecto a otras, en especial las de carácter objetivo, y esto por los siguientes motivos (López-Fé y Figueroa, 2002):

- La entrevista nos ofrece un conocimiento parcial del individuo.
- Los datos que suministra no se pueden elaborar con rigurosidad científica.
- El valor de la entrevista está condicionado al juicio de una persona, el entrevistador, y este juicio, que depende casi exclusivamente de él, no siempre es objetivo ni claro.
- En la entrevista no se puede medir con precisión la inteligencia del individuo y sus diferentes rasgos psicológicos en sentido estricto, aunque pueden confirmarse y matizar aspectos detectados a través de pruebas objetivas.

Entonces, ¿a qué se debe un uso tan amplio de este instrumento?

Algunas respuestas que Salgado y Moscoso (2008) dan a la utilización masiva de la entrevista son:

- Es un instrumento fácil de usar.
- Es un instrumento muy versátil, ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación.
- Es el mejor medio para conocer personal y físicamente a los candidatos.
- Permite a los candidatos que expliquen personalmente sus méritos para el puesto.
- Permite dar información personalizada sobre la organización al solicitante.
- Es relativamente más barato que otros instrumentos de selección.
- Los directivos y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección.
- Suministra una serie de datos basados en apreciaciones de la actitud, conducta e ideas de la persona que certeramente interpretados por un

entrevistador experto pueden llegar a rebasar en eficacia a otra clase de pruebas. (López-Fé y Figueroa, 2002)

- Completa la información obtenida por otros medios y es el medio más adecuado para integrar el conjunto de los datos y llegar a discernir la adecuación del candidato a un puesto de trabajo o los campos ocupacionales hacia donde es oportuno orientar al cliente (López-Fé y Figueroa, 2002)

Además, los psicólogos laborales que se han interesado siempre y han hecho numerosos estudios sobre la validez de la entrevista en el proceso de selección, han constatado que esta validez depende principalmente de la profesionalidad del que la hace y de que se sigan una serie de criterios como los recogidos por Schmitt y Schneider (citados en Olleros, 2005):

- Conocer los requerimientos del puesto para el que se entrevista ayudará a centrarse en la información relevante.
- Debe prestarse atención a evaluar la entrevista teniendo en cuenta su finalidad (selección, evaluación...)
- Se deben controlar las condiciones en las que se toman las decisiones. Es evidente que las siguientes condiciones conducen a unas malas decisiones:
  - a. El ambiente físico en el que se produce la entrevista es ruidoso, demasiado caluroso o demasiado frío.
  - b. El efecto de contraste. Un candidato mediocre que sigue a dos o tres candidatos malos, puede ser considerado más apto.
  - c. La presión para contratar. Si se necesita urgentemente un candidato, muchas veces se disculpan sus defectos.

### **1.6.3 Objetivos de la entrevista de empleo**

- Sirve, en primer lugar, para completar la información que se posee del candidato. Parte de estas informaciones se refieren a sus datos personales, formación, historial profesional, etc. Aun cuando por la hoja de solicitud o a través del "currículum vitae" se conozca la mayoría de esos datos, ocurrirá frecuentemente que existen detalles complementarios que es preciso aclarar con el sujeto.
- Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada (Grados, 2003).

- Obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira.
- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto (conocimientos de los síntomas y conflictos neuróticos y de carácter, así como la forma de vida) y, con base en esto, inferir si dicha dinámica es compatible con las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía (Llanos, 2005).

El valor de la entrevista es en este caso el de servir para integrar y completar el resto de la información procedente de otras fuentes, a fin de llegar a una evaluación sobre el ajuste del candidato al puesto de trabajo.

- Para el selector es la oportunidad para “conocer” al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado.
- Conocer, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante (Guth, 1994).
- Crear en el aspirante una actitud positiva de buena voluntad hacia la organización, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del entrevistador.
- Para el postulante es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula (Richino, 2000)
- Además, le sirve para proveerse de suficiente información acerca de la organización, el puesto vacante y otros aspectos considerados relevantes para que él mismo pueda tomar una decisión adecuada en cuanto a aceptar o rechazar la oferta de empleo.

#### **1.6.4 La entrevista en la selección: Entrevista a profundidad**

Calificamos así a la entrevista propiamente dicha que tiene lugar en la selección de personal. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. (Richino, 2000)

El momento de su celebración depende del tipo de selección. Si estamos ante un puesto de alto nivel se tiene al comienzo, pues el contacto preliminar con frecuencia se tiene por teléfono o mediante citación escrita. En procesos selectivos donde se incluyen pruebas diversas, suelen mantenerse en la segunda mitad del período, una vez superadas aquellas. (López-Fé y Figueroa, 2002)

La extensión y la profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso, están condicionadas al nivel que se selecciona, pero en general, consta de las etapas que se mencionarán a continuación.

### **1.6.5 Etapas y áreas a evaluar en la entrevista**

Las entrevistas se realizan siguiendo una serie de etapas o fases, que a su vez, conllevan distintas áreas a evaluar.

A continuación se menciona la división que Richino (2000), Grados (2003), Arias y Heredia (2006) hacen de ésta, así como las áreas a investigar en cada una de esas etapas.

- **Apertura**

Es la etapa inicial de la entrevista y suele denominarse de diferentes maneras, pero en general, es un encuentro que requiere preparación, adecuación, sintonía y elaboración de ansiedades, que pueden obstaculizar la tarea. Por esta razón, el rapport condiciona el carácter de la entrevista, es la base, define las reglas del juego. Es importante explicitar lo que se espera del otro, sobre todo frente a personas sin experiencia que desconocen las expectativas usuales. (Richino, 2000)

Comprende el encuadre y el motivo de la entrevista (una entrevista de conocimiento, de selección, una primera entrevista, tomar contacto para conocerlo).

Dentro de esta etapa Grados (2003) incluye las siguientes subetapas:

- La recepción formal del entrevistado: cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.
- Rapport: Es la corriente de simpatía, concordancia y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Y aunque el sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a

establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato e interés en escucharle; por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. No solo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- a) Approach: Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma.
- b) Empatía: Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben: es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

- Desarrollo de la entrevista

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. (Grados, 2003)

- Área General: se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella como guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente.
- Área Escolar: permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También hace posible determinar qué cantidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló. También se pregunta sobre cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (en relación a su profesión o diferentes), duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por iniciativa propia), etc.

Se caracteriza por una afluencia significativa de información por parte del postulante, que desempeña un rol activo y protagónico.

- Cima

Dicha etapa, se refiere a la realización de la entrevista propiamente (Arias y Heredia, 2006). En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto, más significativa. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: "Platíqueme qué planes tiene para el futuro". (Grados, 2003).

En esta etapa Grados (2003) y Arias y Heredia (2006) incluyen las siguientes áreas a evaluar:

- **Historia Laboral:** esta área permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación.
- **Autoconcepto:** permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autoevalúa?, ¿se sobrevalora? De esta manera, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. Un ejemplo de pregunta empleada sería: “para no inferir, descríbame como es usted”; o bien, “dígame cuáles son sus cualidades y defectos”.
- **Metas:** ésta es un área de importancia sustancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas de manera objetiva en relación a sus capacidades.
- **Área Familiar:** se investiga por una parte, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc. Por otra parte, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.  
Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera se transmiten a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.
- **Salud:** se investiga primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.) o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela. En segundo lugar, se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, etc.

Este punto es importante tomarlo en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingreso a la empresa; es decir que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización. (Grados, 2003)

- Tiempo libre y Pasatiempos: se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo se utiliza el tiempo libre y sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, también permite ver el grado de coherencia entre ellos y las metas que persigue.

El entrevistador pasa a un segundo plano, en el proceso a través del cual se muestra cómo el postulante presenta temas, y cómo resuelve los obstáculos que surgen.

- Conclusión y Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se avisa el final de la misma, para que el candidato tenga oportunidad de hacer preguntas acerca del puesto y de la empresa y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y finalmente, se le dé a conocer el siguiente paso a realizar (Arias y Heredia, 2006).

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada si la precedente fue fructífera, es decir si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado. (Richino, 2000)

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. (Richino, 2000)

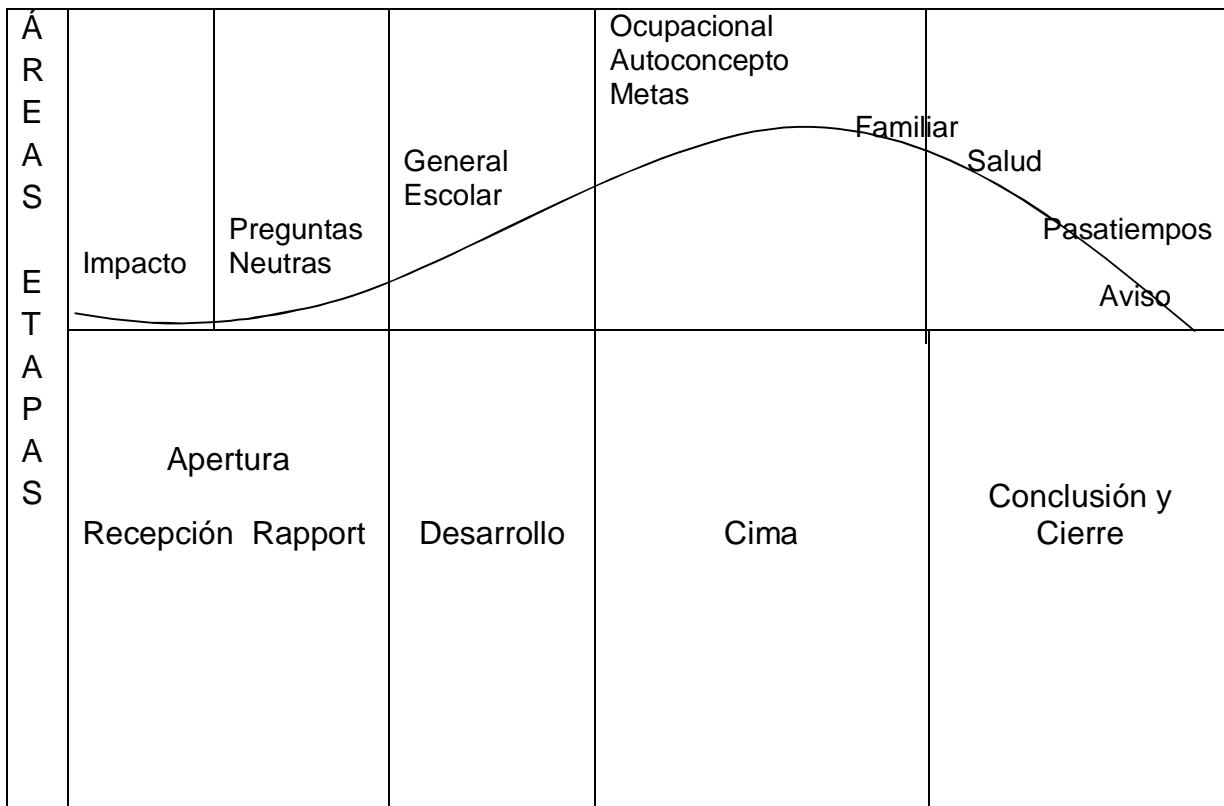
Entendemos por síntesis el resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato que evidencian la construcción realizada por el evaluador y sus criterios de valor (qué valor, qué orden, qué prioridades otorga a los datos, qué incluye y qué excluye). Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir: "Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?". (Grados, 2003).



La devolución en cambio, se refiere a las observaciones que el evaluador fue recogiendo durante la entrevista y constituyen la visión del candidato, desde la óptica profesional del entrevistador, más allá del perfil buscado. Se hace la devolución acerca de las características observadas. El postulante desea saber qué relación reconoce –el evaluador- con lo que está buscando. El evaluador experimentado puede efectuar esa discriminación, sin que ello implique llegar a una decisión. Ejemplo: “En relación con lo que estamos buscando usted cuenta con esto..., hay algunos aspectos favorables...tales y cuales, y otros no...por ejemplo...”. (Richino, 2000)

Finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que “la entrevista valió la pena”. (Arias y Heredia, 2006)

A continuación se presenta un diagrama propuesto por Grados (2003, p. 236) en relación con las etapas y áreas en que se encuentra dividida la entrevista



- Informe de la entrevista

El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

### Aspectos evaluables

Además de los rasgos generales antes dichos, en la entrevista de selección pueden tenerse en cuenta las siguientes características del candidato que interesa evaluar (López-Fé y Figueroa, 2002):

- a) Objetivos del candidato

- Conciencia de sus preferencias profesionales
- Razones de las mismas
- Interés por el puesto en cuanto al porvenir
- Continuidad en los objetivos previstos (perseverancia)

- b) Grado de interés por el trabajo

- Comprensión de los elementos de trabajo (sobre el puesto)
- Capacidad de situar el trabajo en el conjunto de la Empresa
- Interés por conocer la utilidad del producto que produce
- Conocimientos de la situación de la empresa en el ámbito social

- c) Percepción y juicio sobre sí mismo

- Satisfacción por las actividades efectuadas en otras épocas de su vida
- Interés por la actividad nueva
- Opinión sobre normas de trabajo (persona puntual, ordenada, etc)
- Actitud frente a la inactividad forzada (caso de paro)

- Motivación social de trabajo (prestigio, dinero, etc)

d) Actitudes a través de sus experiencias laborales

- Juicios sobre sus empleos anteriores. Motivos por los cuales ha cambiado de empleo
- Deseos de emprender trabajos fuertes de riesgo o más duros que los anteriores por tener una ventaja profesional futura.

e) Observación de algunos aspectos

- Porte, apariencia y modales del entrevistado
- Facilidad de expresión
- Sociabilidad
- Actitud que ha mostrado durante la entrevista

Tratamos la entrevista desde una triple perspectiva (Olleros, 2005):

- La entrevista como medio para conocer adecuadamente al candidato y juzgar su idoneidad para el puesto.
- La entrevista para informar al candidato.
- La entrevista para transmitir la imagen de la empresa.

### **1.6.6 Tácticas de la entrevista**

Son recursos que se utilizan para recabar información o ahondar en la información sobre el candidato. Grados (2000) menciona las siguientes:

- Preguntas evaluativas: se basa en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación con la información que puede aportar el entrevistado, que bien puede surgir desde la planeación de la entrevista o de acuerdo con las respuestas que proporciona el entrevistado. Se recomiendan para la última fase de la entrevista.
- Preguntas de reflejo: consiste en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y expresarle lo que se está escuchando de manera activa y enfática.

- Preguntas cerradas: se utilizarán cuando en las entrevistas, el entrevistado tiene una intervención más activa. Estas preguntas provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras, a su vez, se dividen en 3 clases:
  - Preguntas cerradas de identificación: buscan saber qué, cuánto, cómo, dónde y cuál.
  - Preguntas de selección: se pide al entrevistado que elija entre dos o más opciones que se le presentan.
  - Preguntas de sí o no: son las que se contestan, con un sí o no, también conocidas como preguntas dicotómicas.
- Preguntas abiertas: se caracterizan por ser indefinidas, es decir, se deja al entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan. El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo con la cantidad y la calidad de la comunicación que se obtiene en ese momento, debe cuidarse de no interrumpir. Por lo general, se inicia la entrevista con preguntas de tipo cerrado, y a medida que avanza el proceso se emplean las de tipo abierto. Estas preguntas a su vez se dividen en:
  - Preguntas exploratorias genéricas: se basan en la información que puede dar el entrevistado. Pudiendo iniciar la respuesta por donde él considere que es lo más adecuado, lo que le surja en ese momento.
  - Preguntas exploratorias diferenciales: con base en la pregunta que anteriormente se le haya hecho al entrevistado, con relación a su familia, por ejemplo, se le dice: “plátiqueme sobre su hermano mayor”. Con esta pregunta se logra mayor profundidad.
- Preguntas sugerentes: es el tipo de preguntas que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado.
- Preguntas proyectivas: se basan en el principio de que todos tienden a proyectar sus sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se hace con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia.
- Preguntas situacionales: tiene como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador.

- Preguntas de aclaración: consisten en aclarar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado, como del entrevistador.
- Preguntas de confrontación: consiste en pedirle pruebas y datos objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que está exagerando.

Otros recursos para obtener mayor información serían:

- Agrado/desagrado: el agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le preguntó, se hagan gestos de aprobación, dando a entender que se está de acuerdo con lo que dice, y al mismo tiempo, le permite ver al entrevistador cómo funciona el entrevistado ante estímulos de reconocimiento.

El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen desacuerdo con lo que está diciendo. El objetivo es ver la seguridad que tiene el entrevistado en sí mismo.

- Preguntas de presión: se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de urgencia. Es importante usarlas con el fin de verificar la capacidad de planeación y el repertorio verbal para comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo con sus intereses.
- Dejar que el entrevistado inicie el rapport: en algunos casos, por las condiciones en las que el solicitante se desenvolverá, se necesita detectar que capacidad tiene para las relaciones interpersonales, que iniciativa tiene, cuánta presión social puede tolerar, y consiste en lo siguiente: se recibe al entrevistado, en la apertura se le pide que se siente y a partir de eso, se guarda silencio, y uno se sienta a esperar su reacción; en cuánto tiempo la realiza, con qué palabras lo hace, etc.
- Silencio: consiste en provocar pausas para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se le está escuchando. En ocasiones, se utiliza para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de la entrevista, o para identificar a qué nivel maneja la angustia.
- “Mmhm”: respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándole.

- Eco: ser el eco o repetir la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando sobre el tema, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés.
- ¿Por qué?: se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando.

### **1.6.7 Sesgos en la entrevista de selección**

Al término de las entrevistas, pueden presentarse una serie de sesgos o errores, al momento de seleccionar a los entrevistados, mismos que es preciso conocer, para poder identificar. A continuación, se describirán algunos de los efectos que suelen darse al momento de la selección de personal:

- El efecto Halo: es la tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato en base a un solo rasgo o atributo, es decir, la tendencia del entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que exista alguna justificación objetiva aparente para tener esas actitudes.
- El efecto contraste: se manifiesta cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempos próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación a las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad de los candidatos examinados. (Muñoz, 2004)
- Efecto generosidad: los entrevistadores que se sienten inseguros, tienen tendencia hacia la generosidad de manera que no señala diferencias entre los candidatos y todos parecen igual de buenos.
- El efecto recencia: el evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración.
- El efecto espejo: les pasa a los entrevistadores no muy experimentados, que buscan en el candidato aquellas características que son altamente apreciadas en él.
- Omitir el objetivo de la entrevista: esto le sucede con más frecuencia a los profesionales con menos experiencia que da por obvias muchas

situaciones, por estar presionado de tiempo y por el número de candidatos que tiene que entrevistar. El solo preguntar lo que le parezca interesante al entrevistador, sin llevar una secuencia, provoca que el entrevistado no sepa que se espera de él y no de información valiosa. (Muñoz, 2004)

Aunado a lo anterior, Muñoz (2004), menciona que es importante evitar actitudes tales como:

- No mostrar interés.
- No aclarar la información que se recibe.
- Hacer más de un cuestionamiento a la vez.
- Interrumpir.
- Exagerar en las notas.
- Infravalorar a la organización y sobrevalorar al candidato.

Atender a estas metas en la entrevista de selección, supone lograr que la entrevista se más fiable y válida.

### **1.6.8 El rol del psicólogo en la entrevista de selección**

La intervención del psicólogo en la entrevista implica una actividad constructiva, ya que la interpretación o decodificación que realice de dicha situación de entrevista, de los mensajes que digital y analógicamente transmite el entrevistado, depende de los mapas mentales y de los modelos teóricos que el profesional sustente. Es decir, su rol es el de un constructor de significados y sentidos cuya herramienta fundamental es su propia persona y las competencias comunicacionales que posibilitan la interacción con quiénes a él acudan (Marrau, Archina, Lúquez y Godoy, 2007).

Como entrevistador, debe tener un nivel cultural, académico e incluso profesional, similar o superior al del entrevistado.

Las cualidades que debe reunir han sido estudiadas por varios autores. Olleros (2005) menciona las siguientes, como cualidades básicas que afectan a la personalidad:

- Equilibrio emocional: el entrevistador está sometido de ordinario a muchas presiones: la necesidad de encontrar al candidato, la escasez de tiempo, su atracción o rechazo hacia determinados tipos de personas...El equilibrio y la ecuanimidad hay que buscarlos en todo momento, siendo conscientes de las presiones que se sufren para tratar de contrarrestarlas.
- Imparcialidad: el entrevistador actúa como un juez en representación de la empresa para la que entrevista. No debe, por tanto, buscar su propia utilidad sino la de la empresa.
- Empatía: que se manifiesta de muchas formas: sabiendo escuchar, actuando con cordialidad, siendo expresivo en los gestos, animando a su interlocutor a que hable...siendo observador y advirtiendo las reacciones del entrevistado para no perder en ningún momento su confianza.
- Atención: tratar a cada uno como él cree que debe ser tratado. Ante un entrevistador, sobre todo si se dedica profesionalmente a la actividad de selección, desfilan todo tipo de personas.

Y en cuanto a los conocimientos que debe poseer, se pueden agrupar en dos áreas:

- Conocimientos sobre el puesto de trabajo: el entrevistador debe tener, por su experiencia profesional o por sus estudios e indagaciones, un buen conocimiento del puesto de trabajo para el que se selecciona y del selector o industrial al que pertenece.

Antes de iniciar una entrevista de empleo el entrevistador debe conocer lo mejor posible las principales responsabilidades y funciones del puesto, requisitos exigidos para el mismo, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, planes de capacitación y adiestramiento, posibilidades de ascensos. (Guth, 1994)

- Conocimientos psicológicos: son fundamentales para conocer al candidato. Así mismo, se debe preparar la guía de entrevista y la hoja de evaluación o reporte de la entrevista, y manejarlas con facilidad. También es importante el arreglo del ambiente físico.

La entrevista es, con seguridad, la herramienta más utilizada en selección de personal y, en muchas ocasiones la única, sin embargo, para fines de selección técnica de personal es conveniente utilizar esta técnica como una más de las utilizadas dentro del proceso y hemos de ser conscientes de la importancia de ser rigurosos en su aplicación.



## **CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS LABORALES**

### **2.1 ORIGEN Y GENERALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS**

El término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de 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 en Inglaterra (1980). 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. Fue éste último quién durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos (Benavides, 2002).

#### **2.1.1 El análisis a través de la terminología psicológica**

El concepto de “competencia” fue planteado en 1973 por David McClelland (citado en Soriano, 2005), como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo, ya que se dio cuenta de que los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales:

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

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “competencias” que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

McClelland, encontró que para predecir con mayor eficiencia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando 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. (Soriano, 2005)

La introducción del concepto de competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación.

## **2.2. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?**

Diferencia entre rasgo, aptitud, conocimiento y competencia

En la investigación psicológica, cuando se habla de competencia se alude a la soltura y maña con la cual la persona adulta, de modo efectivo, controla sus propios asuntos, afronta sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. Cuando se habla de habilidades y destrezas se alude a la pericia que permite salir airoso, en una faena o quehacer. Son pues 2 vertientes afines del desempeño humano. (Levy-Leboyer, 2003, p.21)

Por otro lado, las aptitudes y los rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno, en todas las situaciones posibles, mientras que las competencias dependen de experiencias específicas y están por tanto más estrechamente ligadas a aun sector profesional, a una empresa e incluso a un lugar o a un momento. Las competencias en sí mismas pueden, en consecuencia, ser más o menos específicas.

He aquí una clara diferencia entre aptitudes y rasgos de personalidad por una parte, y competencias por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura (Levy-Leboyer, 2003)

En otras palabras, las aptitudes que posee una persona, no aseguran un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no en el mundo laboral, mientras que las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes, y estas últimas engloban no sólo las aptitudes, sino los conocimientos, destrezas, emociones y los factores de personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral.

Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea o a otra se diferencian igualmente de las competencias, porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea y porque ponen en práctica representaciones, imágenes operativas, construidas progresivamente por las experiencia que el

operario adquiere en el curso de su trabajo. Finalmente, las competencias se diferencian de las habilidades, cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores.

En consecuencia, las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada. Pero también pueden aplicarse a un conjunto de actividades: se habla, así, de competencias lingüísticas o de competencias de mando. También pueden estar limitadas a una actividad concreta.

### **2.2.1 Definición De Competencias**

Dado que la primera explicación que se dio fue en base a las competencias en el ámbito de la psicología, a continuación se presentan algunas definiciones de competencias, en base a un enfoque empresarial:

- Para Carominas (citado en Alles, 2010, p. 22) abocado al análisis etimológico del término, competencia es una palabra tomada del latín *competere*, que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” y que a su vez deriva de *petere*, “dirigirse a, pedir” y tiene el mismo origen que *competere*, “pertenecer, incumbir”
- Richino (2000, p. 211) toma la competencia, como un comportamiento al que le reconocemos una relación causal con un resultado valioso. Por lo tanto, operacionalmente ambos conceptos, competencias y comportamiento, los consideraremos como sinónimos. Un comportamiento es lo visible, aquello que podemos observar, describir y mostrar.
- Boyatzis (citado en Benavides, 2002, p. 34) define las competencias en términos generales como “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”.
- Spencer y Spencer (citados en Alles, 2004, p. 105) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

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

Criterio estándar significa que la competencia realmente predice quién hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

- Las competencias bajo el modelo de Domingo, J. (2001, citado en Bedolla, 2001, p.40) son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo.
- Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea. (Soriano, 2005)

Ante el análisis de las definiciones dadas, se concluye de acuerdo a los puntos en común, que: las competencias son comportamientos causalmente relacionados con un alto nivel de desempeño, que se dan en condiciones específicas, ante una situación que involucra aspectos cognitivos, afectivos, sensoriales y motores.

### **2.2.2 Significado de las competencias en el ámbito de los recursos humanos**

A continuación se presentan definiciones de competencias acotadas al ámbito de recursos humanos y selección de personal, para dar paso a la parte más importante de este capítulo, las competencias laborales.

Levy-Leboyer (citada en López-Fé y Figueroa, p. 39) lo define como:

- “Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

Y otro importante psicólogo social, McClelland (citado en López-Fé y Figueroa, 2002, p.39) las describió de modo análogo:

- “Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.
- Richino (2000, p. 197) dice que desde el punto de vista de la selección de personal la competencia se encuentra en el concepto de habilidad o destreza aplicada al trabajo, puesta en juego por la persona que brinda su energía y sus recursos, tales como conocimientos y habilidades al servicio de resolver los problemas inherentes al puesto que ocupa y para el cual es contratado.
- Se centra en la persona en vez del cargo. Esto exige del trabajador, según explica Vargas Zúñiga (citado en Márquez y Díaz, 2005), un más amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que están haciendo.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Estas definiciones dan pie a lo que se conoce como: “competencia laboral”, a continuación se presentan definiciones de ella:

- El concepto surge de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que inciden sobre los resultados de la acción. La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella; esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea, las cuales no siempre están de antemano” (Arias, Portilla y Florez, 2007, p. 380).

- CONOCER (México): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Soriano, 2005)
- OIT: Ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. (Soriano, 2005).
- Sánchez, Marrero y Martínez (2005, p. 9) asumen como definición de competencia laboral: un conjunto de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que necesita el trabajador para el exitoso desempeño de sus funciones en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.
- “Un conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones presentes en el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado (en cualquier tipo de organización)”. (López-Fé y Figueroa, 2002, p. 183)
- Grados, J.; Beutelspacher, O. y Castro, M., (2002, p. 165) dicen que es “La expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. Además, agregan que, la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos, que al ser verificados en las situaciones de trabajo, o lo más cercanas a ellas, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias laborales:

1. Son características de la persona.

2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo específico.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad.
4. Describen:
  - Conocimientos. Conceptos utilizados en un área específica.
  - Habilidades y destrezas. Facilidad para aplicar los conocimientos y experiencia adquirida. Ayudan a transformar los conocimientos en resultados concretos.
  - Características personales. Influencian la actitud, la motivación y el conocimiento de las personas.

Al abundar en la diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término “competencias”, se ha generado confusión. Su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, de sus contextos y la organización que lo soporta. Para el presente trabajo, se empleará la siguiente definición:

Las competencias laborales, están claramente contextualizadas, combinan lo cognoscitivo (conocimientos, destrezas y habilidades) que un empleado necesita conocer, lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad) para desarrollar su trabajo desde una perspectiva positiva y lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) para poder llevar a cabo su trabajo con éxito y de manera sobresaliente.

### **2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Existen múltiples formas de clasificar las competencias. En diferentes obras sobre esta materia, se presentan listados de diversa amplitud, ya sea con subdivisiones, atendiendo al área funcional: competencias individuales, para las relaciones, para el mando...; o bien, según su facilidad de detección, o las condiciones psicológicas: competencias de tipo intelectual, de personalidad, etc.

A continuación se presentan la clasificación con la que se trabajará en los capítulos posteriores:

De acuerdo a su facilidad de detección, Márquez y Díaz (2005), Capuano (2004) y Alles, 2004 las han dividido en:

- **Duras** (fáciles de detectar) o también llamadas visibles o técnicas, en donde entran:

**Los conocimientos, las habilidades y destrezas:** Se trata de las competencias más superficiales ya que pueden ser enseñadas, aprendidas, practicadas y repetidas frente a las circunstancias problema con las que están causalmente relacionadas.

Son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados, o mejorados y los más fáciles de describir, observar y medir en su actuación.

Están muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición será entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización, pero en general, dentro de estas entrarían: los idiomas, técnicas de contabilidad, planeación estratégica, etc.

- **Blandas** (menos fáciles de detectar), también conocidas como no visibles, clave o genéricas.

Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas, la filosofía, valores, misión, visión y de los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. (Benavides, 2002)

Son principalmente de tipo personal y social se refieren a aquellas capacidades, disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales.

Aquí encontramos:

**Las aptitudes:** Son las cualidades que hacen que una persona sea apta – adaptable- para cierto fin. Capacidad, facilidad, disposición natural, para acceder a determinados aprendizajes, realizar una tarea o resolver un problema. Incluyen tanto la facilidad natural hacia la tarea como el placer que experimenta quién pone en juego sus aptitudes.



Se trata de competencias que se apoyan en condiciones propias de las personas, que favorecen el desarrollo de otro nivel tales como las destrezas (conocimientos aplicados) y las actitudes (disposición positiva de ánimo).

**Las actitudes y valores:** los cuales, representan un nivel de mayor profundidad en la personalidad, que conciernen a las posiciones frente a la vida, a las creencias, la tabla de valores y la jerarquía que atribuye a diferentes tipos de demandas.

**Rasgos de personalidad y motivaciones:** que representan un nivel de profundidad mayor aún, dentro de la línea de los aspectos íntimos, vocacionales, talentos especiales y propósitos superiores. Se relacionan con la misión que cada uno considera tener en la vida, y en qué medida ese puesto, esa tarea, ese quehacer le permite satisfacerla. Explorar este aspecto requiere adentrarse muy profundamente en una persona para hallar respuesta al interrogante sobre el sentido de la vida.

Ambos aspectos, motivaciones y rasgos de personalidad, constituyen el corazón del individuo, entre ellos podemos encontrar: extroversión, capacidad de juicio, autocontrol, autoconcepto, entre otras.

Sin embargo, hay muchas otras formas de clasificación, así se puede encontrar, por ejemplo, que:

Alles (2010) las clasifica en:

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Mientras que Arias, Portilla y Florez (2007); Arias y Heredia (2006) y Grados, Beutelspacher y Castro (2002) hacen la siguiente clasificación en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales:

- **Competencias Básicas o Generales:** Base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias. Se refiere a los conocimientos y habilidades que se considera son los mínimos necesarios en cualquier persona que

desea realizar un trabajo, por menos calificado que éste pudiera ser. Y posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana.

Aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, escribir, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Son aquellas que abarcan casi todas las profesiones y oficios.

- **Competencias Específicas:** son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, etc. Es decir, está asociada a conocimientos, destrezas o habilidades identificables con una ocupación. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.
- **Competencias Laborales, clave o genéricas:** son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad de generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

## 2.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para que el desempeño sea exitoso deberá producirse la intersección de una serie de elementos, es decir, deberán mostrarse las competencias.

El **análisis** de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a reducir su grado de cualificación; es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su carácter ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores. En términos más genéricos:

- La cualificación pone de relieve que es lo que sabe el personal que es experto,
- El talento saca a relucir aquello que el personal puede comenzar a hacer por sí mismo,
- El carácter sitúa sobre el tapete si el personal quiere hacer lo que está previsto.

Mientras que, la **evaluación** se refiere específicamente al conjunto de evidencias, a la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas, constituye una medición y comparación de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma.

Las competencias sirven entonces, para medir de manera objetiva los indicadores que deben estar en los factores que les permitan ser más competentes; actitud, conocimiento y habilidades, para detectarlos en los posibles candidatos, y así conseguir seleccionar a aquellos que lo aplicarán en su trabajo. (Vega Rugerio, J., 2001).

Es un proceso que consiste en una secuencia de acciones o eventos que son similares en todas las formas (Mertens, 1996):

- a. Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- b. Recoger evidencias
- c. Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.
- d. Formar juicios basados en esta actividad de comparación.

En la evaluación por competencias, interesa la comparación por el resultado preestablecido, que no es el promedio de un grupo de individuos, sino que corresponde a los objetivos de la organización. En consecuencia, es una evaluación individual, en la cual, no interesa recoger evidencias de cuánto el individuo ha aprendido, sino el rendimiento real que logra con eso que aprendió.

A diferencia de la forma tradicional de evaluación relacionada con la ocupación, la evaluación basada en la competencia puede y debe hacerse en el sitio de trabajo, ya que se basa en el propio rendimiento profesional, y en lo observable. Es comprensible, útil y adecuada en el entorno empresarial.

En resumen, la evaluación de las competencias es una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona puede 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.

#### **2.4.1 ¿Quién define las competencias?**

La respuesta es simple: la empresa, con la participación activa de su máxima línea de conducción.

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones de recursos humanos. Aquí se hablará solamente de competencias en el proceso de selección.

Un consultor debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa y si es especialista en Recursos Humanos deberá tener en claro las competencias de esa área en particular, tomando en cuenta que el tipo de conocimientos y competencias requeridos variará de posición en posición y de organización en organización.

Si una empresa no tiene implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones de un diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso trascendental para que funcionen estas herramientas, simplemente es un camino para mejorar las prácticas de esa empresa; que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos “nuevos” procedimientos y, quizá más adelante, implementar un proceso completo.

#### **2.4.2 Identificación Y Evaluación De Las Competencias**

- ¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación?

De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, hay que determinar cuántas y cuáles se incluirían. Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la varianza del criterio (lo que se quiere predecir).

Se sugiere, identificar los requerimientos más significativos del puesto (dimensiones y/o competencias)

Primer paso: detectar:

- \* La visión y la misión de la empresa
- \* Los objetivos del negocio y el plan de acción
- \* La visión de la alta dirección
- \* La cultura de la empresa y su estilo
- \* Las competencias requeridas

Segundo paso: precisar competencias

Hay que definir los comportamientos que pueden llevar al éxito o fracaso en tal posición. Posteriormente se agrupan a los comportamientos conforme a la similitud de las acciones que representan, o los resultados que han de lograrse. A cada grupo de comportamiento se le da el nombre de dimensión. Según el puesto de que se trate, se recomienda precisar de cuatro a catorce dimensiones y/o competencias (Vega Rugerio, 2001).

- ¿En que consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella?

Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que se está evaluando y sus manifestaciones observables. Una definición completa de la competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de la conducta que se asocian a cada componente. (Pérez, 2003)

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

- ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable?

Todos los instrumentos de evaluación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones.

Para evaluar competencias se dispone de diferentes métodos y herramientas (Alles, 2004):

- La entrevista por competencias:
  - Focalizada: entrevista por eventos conductuales o B.E.I. por sus siglas en inglés (Behavioral Event Interview)
  - Situacionales
- Assessment o métodos grupales para la evaluación de competencias a través de la simulación de situaciones o casos específicamente diseñados (dinámicas de grupo, role playing)
- Las evaluaciones de desempeño por competencias. Esto no está disponible cuando la persona que participa en el proceso de selección es externa a la compañía, pero puede utilizarse en el caso de selecciones internas.
- Referencias: si son recabadas adecuadamente pueden dar información sobre comportamientos.
- Pruebas de trabajo.
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

En el presente trabajo, nos enfocaremos en la entrevista por competencias, pero también se explicarán los otros métodos de evaluación.

- ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que se observan?

Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que observamos y evaluamos, hay quienes tienen más y quienes tienen menos esa competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar se encuentran las personas que evaluamos y cómo se relaciona ese lugar, con el perfil del puesto (Pérez, 2003).

Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe (Soriano, 2005). Para el presente trabajo y la propuesta que

se dará en el capítulo cuatro, se ocupará una evaluación cuantitativa, con parámetros (descripciones) cualitativos.

Las manifestaciones de conducta, se evalúan mediante indicadores de comportamientos, los cuales son descripciones específicas de una competencia en un nivel determinado y ayudan a definir su significado, operacionalizando su definición en términos concretos de comportamiento, de manera que sea observable y medible, siendo esto una característica fundamental de las competencias.

Para poder generar dichos indicadores es necesario considerar la siguiente serie de requisitos (Torres y Vargas, 2007):

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

Se cuenta ya con diccionarios que nos facilitan esta etapa de la redacción de los comportamientos, por lo que se sugiere consultar alguno de ellos para evitar cometer errores en esta etapa.

Los comportamientos y niveles de competencia que se utilizan usualmente en este sistema para evaluar las competencias, son:

<b>NIVEL</b>		<b>Conocimientos</b>	<b>Aptitudes/Habilidades/Actitudes/ Rasgos</b>
<b>Nominal</b>	<b>Numérico</b>		
Insatisfactorio	0	No se le exige el desarrollo de la competencia.	No se exige esa actitud.
	1 (D)	Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior.	Demuestra ese comportamiento de manera irregular.
Intermedio Mínimo necesario	2 (C)	Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión.	Demuestra con frecuencia ese comportamiento.
Bueno	3 (B)	Es autónomo en el desarrollo de la competencia.	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada y constante.
Avanzado Alto o desempeño superior	4 (A)	Posee dominio metodológico que le permitirá formar y/o supervisar en el desarrollo de la competencias.  Aproximadamente una de cada diez personas alcanza este nivel en una situación laboral	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo de ese comportamiento

Nota: el nivel 0 no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia, no será necesario indicar el nivel.



En esta parte es importante tomar en cuenta que, las competencias pueden cambiar o cambiar su nivel específico en cada posición, ya que no todos los puestos de la organización precisan del mismo nivel de logro, por lo que la asignación de las competencias a los roles variará a medida que se sube en la escala jerárquica.

- Una vez que se tiene la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo. Y hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Si se utilizan varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

Si se realiza una evaluación haciendo uso de Assessment center y entrevistas por competencias, es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las competencias que se desean evaluar y de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar.

Toda evaluación de las competencias supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos de la empresa, individual en el caso de la evaluación de competencias. De hecho, cualquiera que sea el objetivo, es deseable que el individuo y la empresa tengan acceso a los resultados. El individuo, prioritariamente cuando se trata de una evaluación de sus competencias organizada en el marco de la ley; pero es evidente que, si quiere traducir los resultados de la evaluación en acción y en desarrollo individual, tendrá que comunicar a la jerarquía los resultados de aquella. La empresa prioritariamente, cuando se trata de selección o de contratación; pero toda evaluación supone, desde el punto de vista estrictamente ético, una restitución de los resultados obtenidos a la persona que se ha sometido a ella.

Para ganar confiabilidad y validez en la evaluación de competencias, Gil (2007) recomienda:

- Una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables.

- Es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización.
- Quienes actúen como evaluadores habrían de recibir o contar con una formación que les capacite en el uso de las técnicas que emplee.
- La evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada.
- La evaluación habría de basarse en el empleo de diferentes técnicas para la recolección de datos.

## **2.5 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

Grados (citado en Bedolla, 2001) menciona que los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son:

- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr objetivos.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- Permite identificar a los candidatos con los conocimientos y habilidades adecuadas para una posición en específico.
- Puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos, focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados (Gil, 2007).
- Sirven como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos para los empleados.
- Permite unificar criterios de medición.

- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial del candidato.
- Conduce a sistematizar las contrataciones.
- Permite tener mayor objetividad y consistencia en la búsqueda de nuevos empleados y todo esto aunado a los planes de desarrollo del personal que se pueden generar a través del proceso de competencias.
- Resulta de gran importancia y brinda a las empresas estabilidad, calidad y liderazgo.

#### Limitaciones:

- La evaluación cualitativa de las competencias, ya que la escala no es tan confiable, dado que los rangos no describen exactamente cuáles conductas tendrían que estar en qué cuadrante.
- Otra limitación es que para implementar el proceso de evaluación a través de competencias en cualquier empresa, se deberá contar con políticas bien establecidas, definición, análisis de puestos y en general una estructura organizacional bien definida.

## **CAPÍTULO 3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

### **3.1 DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL AL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo, no solo implican cambios en la forma de producción y comercio, sino que también demandan mayor calidad, y flexibilidad, es decir, adaptación de los recursos humanos, buscando adecuarse a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Todo este proceso ha aumentando la competitividad empresarial y la necesidad de éstas de mejorar sus fuentes genéricas de ventajas competitivas (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de servicio al cliente).

Este nuevo enfoque ha provocado cambios fundamentales en los sistemas de administración de los recursos humanos, y es por eso, que los responsables de ésta función “deben adoptar una nueva posición, tratando de encaminar su trabajo para ayudar al logro de metas de su empresa, deben jugar el rol de socio estratégico, agente de cambio y gestor de relaciones. Ahora la misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno. Dicho de otra manera debe relacionar la estrategia de su empresa con el desempeño del personal para el logro de resultados” (Grados, Beutelspacher, y Castro, 2002, p. 161).

A un tipo de producción en serie, corresponde una estructura jerárquica, rígida y altamente especializada en puestos fijos de trabajo, vistos así por esquemas organizativos de las empresas que funcionan dentro de un modelo rígido. En cambio, frente a un modelo de producción flexible y cambiante para responder a las distintas demandas del mercado, la empresa requiere adoptar un sistema de organización abierto y flexible que le permita adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. (Argüelles, 1997)

De esta manera, la producción basada en la especialización y en el puesto de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de trabajo, capaces de innovar y aportar soluciones inteligentes a los problemas de la actividad productiva, lo cual, en los esquemas organizativos con modelos rígidos no pasa,

ya que el trabajador debe seguir determinados patrones de producción y manuales de procedimiento, que se traducen en actividades repetitivas y rutinarias.

En resumen, lo que actualmente se demanda a la administración de recursos humanos, es que aporte una fuerza de trabajo calificada, que aumente la productividad y competitividad de la empresa, y que pueda progresar y desarrollarse profesionalmente, lo cual, será difícil de lograr si continuamos con el antiguo paradigma de administración de recursos humanos, por lo que se deben buscar nuevas estrategias y sistemas para seleccionar, desarrollar, evaluar y compensar al personal (Grados, Beutelspacher y Castro 2002).

El sistema de administración de recursos humanos por competencias es una opción relativamente nueva que brinda una opción para lograr estas nuevas metas y expectativas, ya que convierte al área de recursos humanos en socios del negocio orientados a la administración por resultados.

Este modelo, es identificado como instrumento facilitador de la gestión orientada hacia la competitividad organizacional, que se posiciona en los países desarrollados como alternativa para afrontar el reto de la subsistencia y el posicionamiento organizacional en un contexto dinámico y exigente (Soriano, 2005)

El sistema por competencias, permite al área de recursos humanos contribuir en gran medida al logro de los resultados de la empresa, al seleccionar, contratar, entrenar, desarrollar, evaluar y compensar al personal no por lo que saben o se esfuerzan, sino por sus resultados. Es por ello que se debe diseñar en la organización “un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias, a partir del análisis del plan estratégico y su despliegue en los propósitos institucionales”. (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008, p. 286)

El modelo de selección por competencias, 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 de los escenarios se acentuará. El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleados sean más demandantes en términos de procesamiento de información y toma de decisiones, que se incremente la necesidad de trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados. Todo lo cual significa un incremento considerable de la complejidad del puesto en comparación con el pasado. (Salgado y Moscoso, 2008)

Con este modelo, se busca una estrategia de mejora continua, mediante la producción flexible, de tal forma, que el individuo debe mostrar habilidad y capacidad para trasladar su experiencia y conocimientos al proceso de producción de la empresa, así como para participar en la identificación, análisis y resolución de problemas dentro de la misma. Lo cual implica la capacidad de innovar y aprender continuamente.

La selección de personal por competencias, se define como la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base al comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones (Contreras, 1998, citado en Vega, J., 2001) y se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y competencias de la persona más idónea para la organización (Vega, J., 2001).

Desde este enfoque de vista las personas dejan de observarse como fuentes de costos, para convertirse en un elemento importante en la generación de valor en la empresa contribuyendo en el mantenimiento y mejora de su posición competitiva. Pero para ello es necesario que las personas hagan las cosas oportunas en el momento adecuado con la velocidad requerida y la motivación necesaria todo ello desde un apoyo de la política estratégica de la institución (González, 2000).

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

La selección técnica es aplicable a cualquier puesto de trabajo de una organización, tanto a los directivos como a los de base. Pero la envergadura del puesto y su diferente nivel de competencia y responsabilidad permiten distinguir procedimientos muy sofisticados de otros más sencillos, que, sin disminuir su rigor de planteamiento, realizan los análisis correspondientes con menor complejidad.

Sin embargo, es importante considerar, que en determinados casos de selección, la aplicación del método de competencias, por implicar la utilización simultánea de técnicas selectivas, puede resultar excesivamente compleja y demasiado costosa, justificable en puestos de cierto nivel de responsabilidad o en aquellas situaciones en las que se ha previsto para jóvenes titulados un desarrollo de carrera profesional dentro de la organización. (López-Fé y Figueroa, 2002)

Existen en la actualidad una gran variedad de herramientas y procesos para apoyarse al realizar la selección de personal, sin embargo, en este trabajo sólo se mencionará una herramienta, la cual está cobrando mayor fuerza en esta época: la entrevista por competencias, un proceso vanguardista utilizado en mayor medida en la iniciativa privada y cuyo valor ha sido significativamente importante en la selección de ejecutivos de alto nivel, así como en diversos niveles Gerenciales, Jefaturas e incluso en posiciones analistas y aún en niveles operativos.

Para realizar la selección de personal por competencias laborales, es importante que la persona responsable de este proceso, cuente con las competencias laborales para: aplicar adecuadamente las herramientas tradicionales de la selección de personal como la entrevista, evaluación psicométrica, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, etc.; de lo contrario siempre estará propenso a cometer los mismos errores pero con otro nombre, por lo que deberá estar convencida y comprometida con el proceso de selección. (Vega, 2001).

### **3.2 APORTACIONES E IMPORTANCIA DE ESTE ENFOQUE PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La cuestión es relevante para el seleccionador de personal.

En su concreto funcionamiento, la gestión por competencias trata de conjugar tres parámetros que permiten a la organización mantener una posición competitiva frente a sus concurrentes en el mismo sector:

- Lo que gustaría o se desea hacer: estrategia a emplear ante una situación percibida. Su motivación o interés
- Lo que puede hacer: conjunto de competencias, en el sentido de “posibilidades”. La capacidad para llevar a cabo el trabajo.
- Lo que debería hacer: respuesta adecuada al mercado-cliente.

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La gestión de recursos humanos por competencias ha venido a confirmar los criterios de los psicólogos con visión plenaria de la capacidad de la persona, es decir, quienes le han visto como: “conjunto integrado de aptitudes, rasgos de

personalidad, conocimientos, destrezas y motivaciones en relación al desempeño de una función, tarea, puesto u ocupación dentro de una organización”. (López-Fé y Figueroa, 2002, p. 41)

Capuano (2004) menciona que es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- Saber: conjunto de conocimientos, datos, hechos, informaciones y conceptos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás, como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas. Sirven para aplicar y transferir el saber a los actos
- Saber ser: Normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005). Tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tantos elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado, en este caso, que concuerden con los del entorno organizacional y/o social.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan. (Soriano, 2005)

### **3.3 ANÁLISIS DE PUESTO**

De Ansorena (1996) (citado en Pérez, 2003, p. 38) propone un método por pasos de selección de competencias en donde lo primero que se debe de hacer es el análisis de puesto.



Pereda y Berrocal (s.f.) señalan que el puesto de trabajo va a determinar:

- A. Las actividades que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.
- B. El contexto social en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel intra como extraempresarial.
- C. Las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo. Como consecuencia, conoceremos:
  - Los conocimientos.
  - Las aptitudes.
  - Los rasgos de personalidad.
  - Y los intereses que deberá poseer el ocupante del puesto.
- D. El sueldo que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.
- E. Las ventajas sociales que disfrutará la persona que ocupa el puesto por pertenecer a la organización.
- F. El status, tanto intra como extraempresarial, que va a tener la persona

Esto es, saber:

- a. Qué se hace en cada puesto de trabajo de la organización.
- b. Por qué se hace.
- c. Cómo se hace.
- d. Con qué lo hace.
- e. Dónde se hace.
- f. En qué condiciones se hace.
- g. Qué responsabilidades implica.

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos; esto es, definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

### 3.4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

Emprendido con el objetivo de confeccionar una lista precisa y exhaustiva de las competencias, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos. (Lévy-Leboyer, 2003)

Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Para elaborarlo se debe:

- \* Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.

Un consultor debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa y si es especialista en Recursos Humanos deberá tener en claro las competencias de esa área en particular.

Esta etapa incluye la revisión del análisis de puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección. Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar se deberá preguntar al cliente interno sobre cuál es el mínimo de requerimientos –conocimientos, experiencia y competencias- que considera aceptable en relación con los eventuales postulantes.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, se partirá del análisis de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información se deberá preguntar al cliente interno cuáles son las más importantes al respecto, del proceso de selección del nuevo colaborador.

En el caso de selección es muy importante incorporar el concepto de **competencias dominantes**, ya que en selección no se puede trabajar con una dispersión de diez competencias. En realidad, no es que no se pueda sino que sería difícil de administrar tanto por el postulante como por el entrevistador. Se deberían dedicar muchas horas a una entrevista por competencias donde se

pueda indagar a los candidatos sobre todas las competencias requeridas. Por lo cual, al igual que en relación a los requisitos, se habla de que los mismos pueden ser excluyentes y no excluyentes. Extrapolando este concepto a competencias vemos que existen algunas de ellas que son “más importantes” en un perfil que otras. A las primeras les llamaremos “dominantes”.

Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

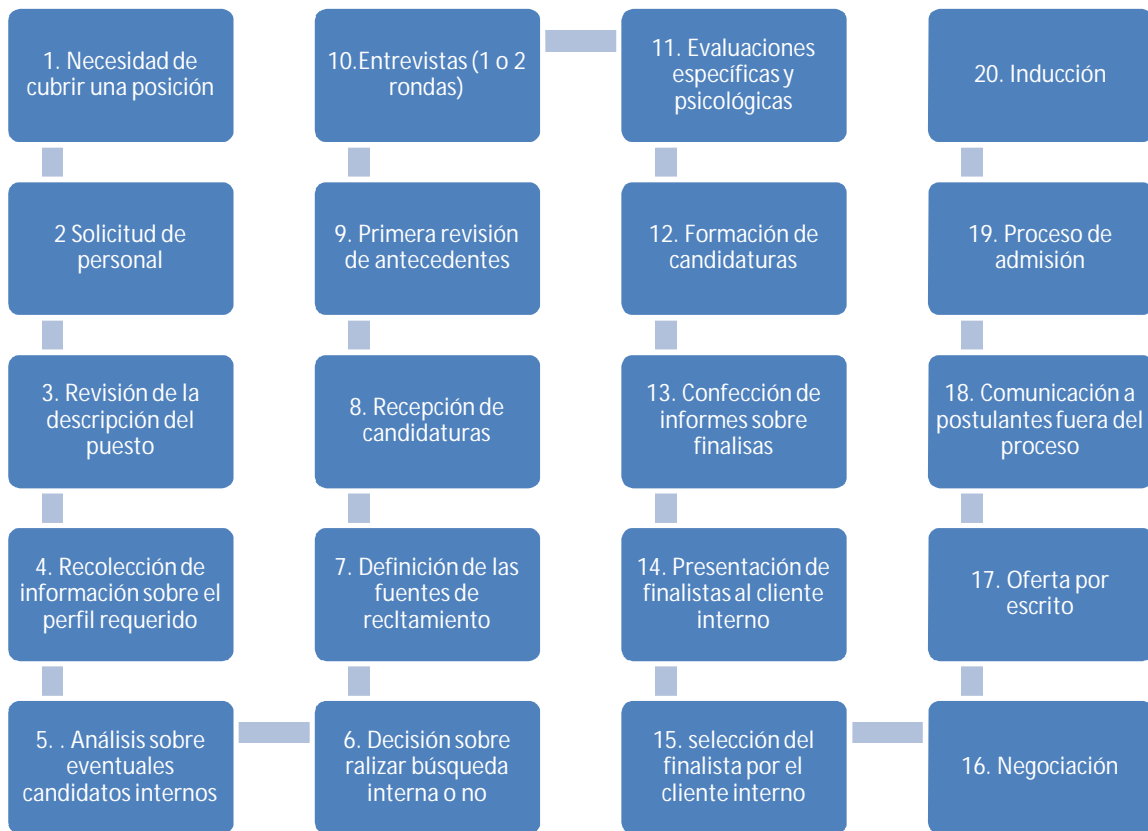
Una vez establecido el grado de exigencia de cada una de las exigencias propias de cada puesto dispondremos del perfil de competencias del mismo. Y estamos por tanto en condiciones de abordar el proceso de reclutamiento y selección.

### 3.5 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Cuando se dice “Gestión del talento” se hace referencia a “Gestión de las competencias”.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.

Alles (2010, p. 168) ha identificado veinte pasos necesarios para que un proceso de selección sea exitoso.



**Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.** Depende de la línea (cliente interno).

**Paso 2. Solicitud o requisición de personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

**Paso 3. Revisión de la descripción del puesto.** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

**Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto** y hacer un análisis del cargo a cubrir.

**Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos**, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

**Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.** Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.

**Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento** (externo: anuncios, bases de datos, contactos, consultoras, universidades, institutos técnicos y vocacionales, sindicatos, etc.). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.

El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”. (Alles, 2010, p. 178)

A diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas.

**Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.**

**Paso 9. Primera revisión de antecedentes.** Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cuál dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: preguntas realizadas de manera on line o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimientos y otros aspectos. También administrar algún test de conocimientos, dependiendo de la posición a cubrir.

**Paso 10. Entrevista (una sola o varias rondas).** Lo usual son dos rondas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante de la vacante a cubrir, análisis de la historia laboral, para valorar si sus conocimientos y competencias se

relacionan en grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones del entrevistado en relación con la búsqueda.

**Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas.** Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones específicas no se realizan en todos los casos. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM), que se explicarán más adelante en este capítulo.

**Paso 12. Formación de candidaturas.** Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado, considerando los aspectos económicos de la vacante a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

**Paso 13. Confección de informes sobre finalistas.** La información debe ser completa y clara, generando expectativas sobre los finalistas.

**Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno.** El reclutador deberá apoyar al cliente interno en la coordinación de las entrevistas de los finalistas.

**Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno.** Asesorar al cliente interno al momento de su toma de decisión sobre la contratación.

**Paso 16. Negociación de la oferta de empleo.** Cada organización fijará políticas al respecto. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos.

**Paso 17. Presentación de la oferta por escrito.**

**Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.** Es mejor realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

**Paso 19. Proceso de admisión.**

**Paso 20. Inducción.**

**Nota:** Los pasos 1, 2 y 15 son sin duda responsabilidad del cliente interno. Sobre el 16 se deberá fijar una política. En el paso 6, la decisión será tomada por el cliente interno con información dada por el responsable de Recursos humanos, de acuerdo a los objetivos y recursos de la empresa.

Los pasos 1 a 6 son netamente internos a la organización y no involucran a otras personas

### **3.5.1 Pasos del proceso de selección a cargo del área de recursos humanos**

A continuación se presentará una síntesis de los principales pasos del proceso de selección una vez que ya se tomó la decisión de cubrir una vacante, se dio al área de Recursos Humanos o a la consultoría la solicitud de personal, y se definieron las fuentes de reclutamiento (a cargo del área de Recursos Humanos o Capital Humano).

Estos pasos ya fueron explicados anteriormente, y tienen la misma secuencia que en el proceso de selección tradicional, sin embargo, es importante mencionar que ya que los pasos no tienen todos la misma intensidad y duración a algunas instancias o aspectos del proceso (que no habían sido explicados en el capítulo anterior) se les dará un apartado especial, mientras que a otros (que ya habían sido mencionados) serán tratados con mayor profundidad en este capítulo.

Un buen proceso de selección permite:

- No contratar a la persona equivocada.
- No tener que procesar muchas respuestas irrelevantes provenientes de las distintas fuentes seleccionadas.

Para ello hay que contratar a la persona indicada, en el momento indicado y al precio indicado, y no es fácil.

### **Cómo Planificar**

Se dividirán los pasos del proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a lo sugerido por Alles (2010), en cuatro grandes categorías, para ayudar a la planificación.

1. **Atracción:** Se utilizan diversas fuentes de reclutamiento y tiene como objetivo mostrar lo más interesante que la posición a cubrir ofrece a los futuros aspirantes, siempre dentro de la ética, es decir, con la verdad.

Etapas que la conforman:

- 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.

- 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
- 7. Definición de las fuentes de reclutamiento.

El proceso de selección, una vez concluido el reclutamiento de candidatos, está inmediatamente precedido del estudio de las candidaturas con las que inicialmente se cuenta como resultado de aquella fase.

2. **Preselección o Primera Selección:** se deben evaluar los conocimientos de los postulantes, de modo de dejar la parte más compleja del proceso –es decir, la evaluación de competencias – para la etapa de selección.

Ésta comprende desde la lectura del currículum vitae u hoja de vida hasta la aplicación de filtros en bases digitales.

En la etapa de preselección o primera selección la actitud será inversa a la de atracción; la preocupación fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido.

Etapas que la conforman:

- 8. Recepción de candidaturas.
- 9. Primera revisión de antecedentes. El currículum vitae u hoja de vida puede presentarse en diversos formatos físicos: 1) hoja de papel, 2) formato digital como adjunto de un correo electrónico, y 3) postulaciones a través de la carga de datos en un formato digital según el esquema prediseñado del sitio de internet donde los mismos sean ingresados.

A partir de los requisitos excluyentes se podrá rápidamente, dividir las postulaciones en tres grandes grupos de candidatos: los que sí los cumplen, los que no lo hacen, y los que están entre uno y otro grupo, los “dudosos”.

Los pasos de la preselección pueden resumirse brevemente:

- Centrarse en los requisitos o competencias del puesto
- Eliminar los historiales que no sean adecuados a estas cualificaciones.



- Ordenar las candidaturas válidas de acuerdo con la prioridad de necesidades y competencias del puesto de trabajo.

En esta etapa también entran los test o exámenes por internet. Los cuestionarios a modo de entrevistas on line y los cuestionarios sobre conocimientos, en ambos casos, el propósito es indagar más a fondo sobre los conocimientos y experiencias laborales previas del candidato. No remplazan a la entrevista de selección en ningún caso. Ésta aplicación de cuestionarios por Internet, está relacionada a los antecedentes “cargados” en una base de datos.

Además, se llegan a aplicar test o evaluaciones de personalidad, pero se recomienda que estos sean de tipo presencial.

Se pueden aplicar también cuestionarios de entrevista, los cuales son enviados por correo electrónico a aquellos postulantes que después de haber leído su currícula se considera que tienen los requisitos buscados. Se solicita además, información referida a disponibilidad para comenzar a trabajar, aspectos económicos a evaluar, etc.

Las entrevistas o preentrevistas breves, son de tipo presencial y se diseñan para que mediante ese encuentro, se despejen los datos objetivos de la selección.

Este paso, se concluye con el proceso de citación, después de leer los antecedentes y de aplicar algunas de las sugerencias mencionadas, se citará a los postulantes a fin de entrevistarlos.

- 3. Selección:** Los conocimientos son imprescindibles, sin ellos no sería posible desempeñarse en un puesto de trabajo. Pero el desempeño superior está dado, en todos los casos por las competencias. Las competencias son los aspectos de las personas más difíciles de evaluar, pero son las que generarán el mencionado desempeño superior; por ello, serán tratadas especialmente durante esta etapa y en un apartado posterior.

El objetivo es evaluar las competencias de los candidatos e indagar sobre motivación.

Alles (2010) sugiere siempre que sea posible administrar los test de conocimientos antes de iniciar la etapa de entrevistas, ya que será muy

conveniente para separar rápidamente las postulaciones que no responden al perfil requerido.

Las diferentes capacidades que se deban evaluar en un proceso de selección se abordarán de manera diferente.

Será en este momento que a través de la entrevista –en especial de la entrevista por competencias- se detectará cuales de aquellas personas que en primera instancia cubren el perfil son las que tienen las competencias requeridas y otras características personales para alcanzar un desempeño exitoso o superior.

- 10. Entrevistas: Se deberá partir del perfil del puesto requerido. En el momento de la planificación de la entrevista, será muy importante detectar temas sobre los cuales se desea indagar, o dudas sobre el candidato.

Hay que tener en claro los objetivos, lo cual significa, conocer el perfil buscado en todos sus detalles: el análisis y perfil del puesto, los requisitos excluyentes y no excluyentes, las competencias dominantes y los distintos comentarios y opiniones del cliente interno sobre el particular.

Cómo ya se mencionó en el primer capítulo, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato al puesto vacante. Alles (2010) define la entrevista como: “un diálogo que se sostiene con un compromiso definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistado y el entrevistador existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista” (p. 234).

Hay veces en que la entrevista inicial es grupal, y tiene por objeto informar sobre el programa; pero de manera indirecta se logra una preselección, ya que muchos desisten en esta primera reunión.

- 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Las entrevistas específicas de evaluación en un proceso de selección, se

administran usualmente luego de las entrevistas y la evaluación de competencias, mediante la entrevista por competencias.

Para comenzar una evaluación, es aconsejable una pequeña entrevista inicial, no tan exhaustiva como otras etapas del proceso de selección. Debe ser de no más de media hora, tiempo en el cual se indagará sobre aspectos de la vida personal del solicitante y otros vinculados a la laboral, más otros aspectos tales como de qué manera se evalúa a sí mismo en la tarea que realiza, cómo ve a las organizaciones en las que trabajó anteriormente, que opinión tiene de sus superiores, etc.

Son cuatro, los diferentes tipos de evaluaciones específicas factibles de ser aplicadas en un proceso de selección:

- ✓ La entrevista específica para la evaluación de los comportamientos de una persona: la entrevista BEI (Behavioral Event Interview), la cual se tratará más a fondo en un apartado especial de este capítulo.
- ✓ Las evaluaciones psicológicas que miden los aspectos de la personalidad.

Los rasgos actitudinales y de personalidad vienen a ser el principal aglutinante de los demás elementos que componen una competencia.

Para su utilización en la evaluación de competencias es preciso emplear aquellas técnicas que permiten evaluar no sólo los rasgos o factores de personalidad de primer orden sino aquellas actitudes de segundo orden conformadas por la combinación de rasgos de personalidad primarios, preferencias, motivaciones e intereses y que se acercan más a la naturaleza de una competencia (López-Fé y Figueroa, 2002). Podrían definirse de acuerdo a Alles (2010) como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. En cualquier caso, éstas deberán ser aplicadas por profesionales (psicólogos o licenciados en

psicología) con experiencia en la aplicación de test con propósitos laborales.

Los elementos básicos sobre los cuales debe indagar la evaluación psicológica son, cómo ya se vio anteriormente, de tres tipos:

1. Aspectos Personales.
2. Aspectos intelectuales. Son cualificaciones del sujeto orientadas al desempeño de las funciones técnicas específicas del puesto, adquiridas mediante el aprendizaje y aplicación real de su metodología. Es importante mencionar que no basta con mirar fríamente el puntaje final; se debe analizar: ¿Cómo respondió? ¿A que ítem respondió adecuadamente? ¿Qué palabras utiliza cuando responde? El evaluador deberá observar si la persona posee capacidad de análisis o si se precipita a contestar sin mayor reflexión.
3. Aspectos socio-laborales.

Es importante mencionar que la evaluación psicológica y la entrevista por competencias son evaluaciones diferentes, pero ambas evalúan la personalidad de un individuo.

- ✓ Los assessment (ACM); evaluaciones de tipo grupal para la evaluación de competencias, y las pruebas para evaluar conocimientos de diferente índole, entre ellos, el manejo de idiomas.

“Es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito de un puesto de tipo gerencial” (Grados, 2000)

El producto de la actividad del Centro deberá ser: Describir, Explicar y Predecir el comportamiento.

Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo, el cuál permita observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin.

La mayor habilidad que debe desarrollar el especialista en selección es detectar cuál o cuáles de esas diferentes herramientas deberá utilizar en cada caso, considerando el tipo de posición a cubrir y el postulante convocado.

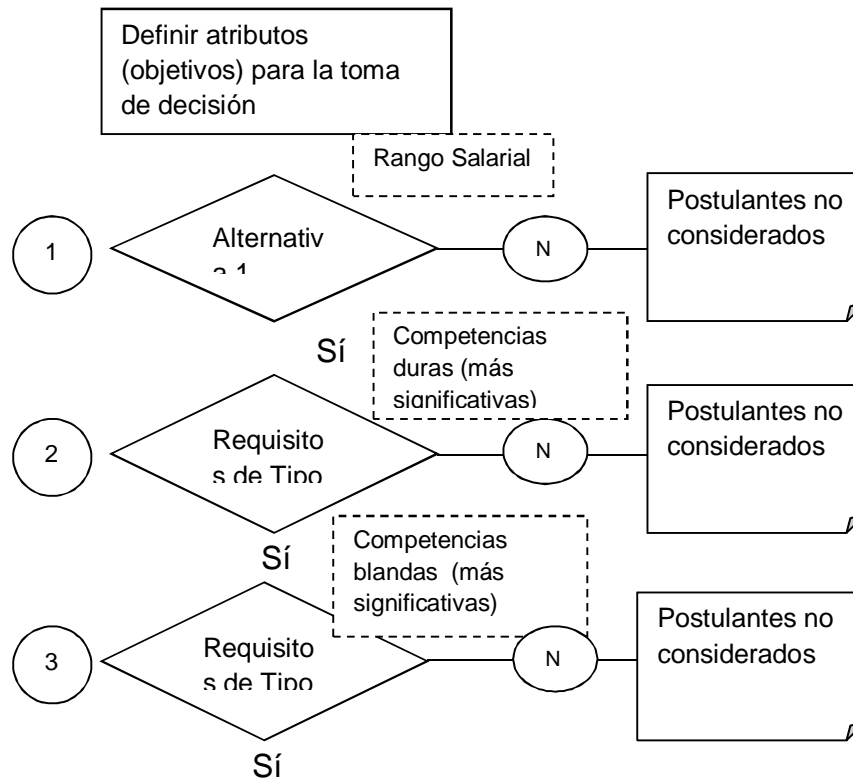
- ✓ Y las pruebas para evaluar conocimientos de diferente índole, entre ellos el manejo de idiomas. Alles (2010) sugiere que todo lo relacionado con conocimientos se evalúe con la mayor anticipación que el proceso en particular permita. Es decir, si fuese posible, evaluarlos en la etapa de preselección, sin embargo, si la situación no lo permite, ésta evaluación deberá quedar para una instancia posterior. Una evaluación de conocimiento tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee. Los medios que se pueden utilizar son:
  - Exámenes escritos.
  - Exámenes escritos a libro abierto.
  - Exámenes escritos domiciliarios.
  - Entrevistas estructuradas, que consisten en preguntas y respuestas.
  - Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
  - Pruebas de conocimientos específicos.
  - Evaluaciones de idiomas en distintos niveles, según lo que se requiera en función del perfil: escritas, orales, referidas a la utilización de términos técnicos específicos en relación con la posición a cubrir, etc.
- 12. Formación de candidaturas.

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es tener un formato preestablecido. En el anexo 1, pag. 142 se muestra un ejemplo de formato para comparación de candidatos.

La comparación de candidatos en la metodología de Gestión de Recursos Humanos por Competencias no difiere de la comparación de candidatos en un proceso de selección tradicional.

La regla de oro es: comparar los candidatos con el perfil.

En la presente figura, se presenta el proceso de decisión sobre los finalistas:



- 13. Confección de informes sobre finalistas. Se debe presentar la información detallada sobre cada postulante de manera objetiva, junto con el currículum vitae de cada persona. Alles (2010) sugiere que un informe contenga como mínimo:
  - \* Información detallada, con relación a lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimientos específicos.
  - \* Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades.
  - \* Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas.
  - \* Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante, pretensiones, etc.

- \* Disponibilidad para comenzar a trabajar, y toda la información complementaria que resulte útil para tomar una decisión.

Se deberían hacer todos los esfuerzos posibles para incorporar a personas que satisfagan totalmente el perfil requerido para el puesto, o al menos en la mayor medida, en todos sus aspectos: conocimientos, experiencia y competencias. En relación con este último aspecto, frecuentemente se cae en el error de pensar que luego la persona cambiará o se “hará a la cultura de la empresa”, y la experiencia indica que esto no siempre ocurre.

Las opciones sugeridas para el armado son:

- \* Utilizar el orden alfabético para no condicionar al cliente interno o externo, en una primera instancia, o bien
  - \* Presentar a los postulantes según el grado de preferencias del responsable de la selección y en relación con el perfil requerido.
- 14. Presentación de finalistas al cliente interno. No es función del área de recursos humanos elegir al mejor candidato, sino presentar la información para que el cliente tome una buena decisión respecto a cual candidato se considera la mejor opción. Por lo tanto, aunque no elige, si influye en la decisión, por lo que tiene una gran responsabilidad.

#### 4. **Decisión:** Elección -entre los finalistas- de la personas más adecuada. Entrevistas con el futuro jefe.

Se realiza con la participación del cliente interno. Es éste el que decide quién será el nuevo colaborador. Según el nivel de la posición a cubrir es posible que participen otros niveles, desde el jefe del jefe hasta diferentes reportes funcionales con los cuales debe trabajar el nuevo colaborador.

- 15. Selección del finalista por el cliente interno. Solo en circunstancias excepcionales y a petición del cliente interno, Recursos Humanos podrá seleccionar personal e incorporarlo, para facilitar el proceso, más no como una responsabilidad intrínseca de su función.

- 16. Negociación: Si bien el objetivo de toda negociación es el acuerdo logrado en función del ingreso de personas a la organización y, eventualmente, de egresos, el objetivo central será un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Aunque, en ocasiones, el proceso de negociación sólo será el ofrecimiento de una remuneración, y el postulante simplemente podrá aceptar o no.
- 17. Oferta por escrito. Consiste en una carta donde la organización registra las condiciones de la oferta de empleo.

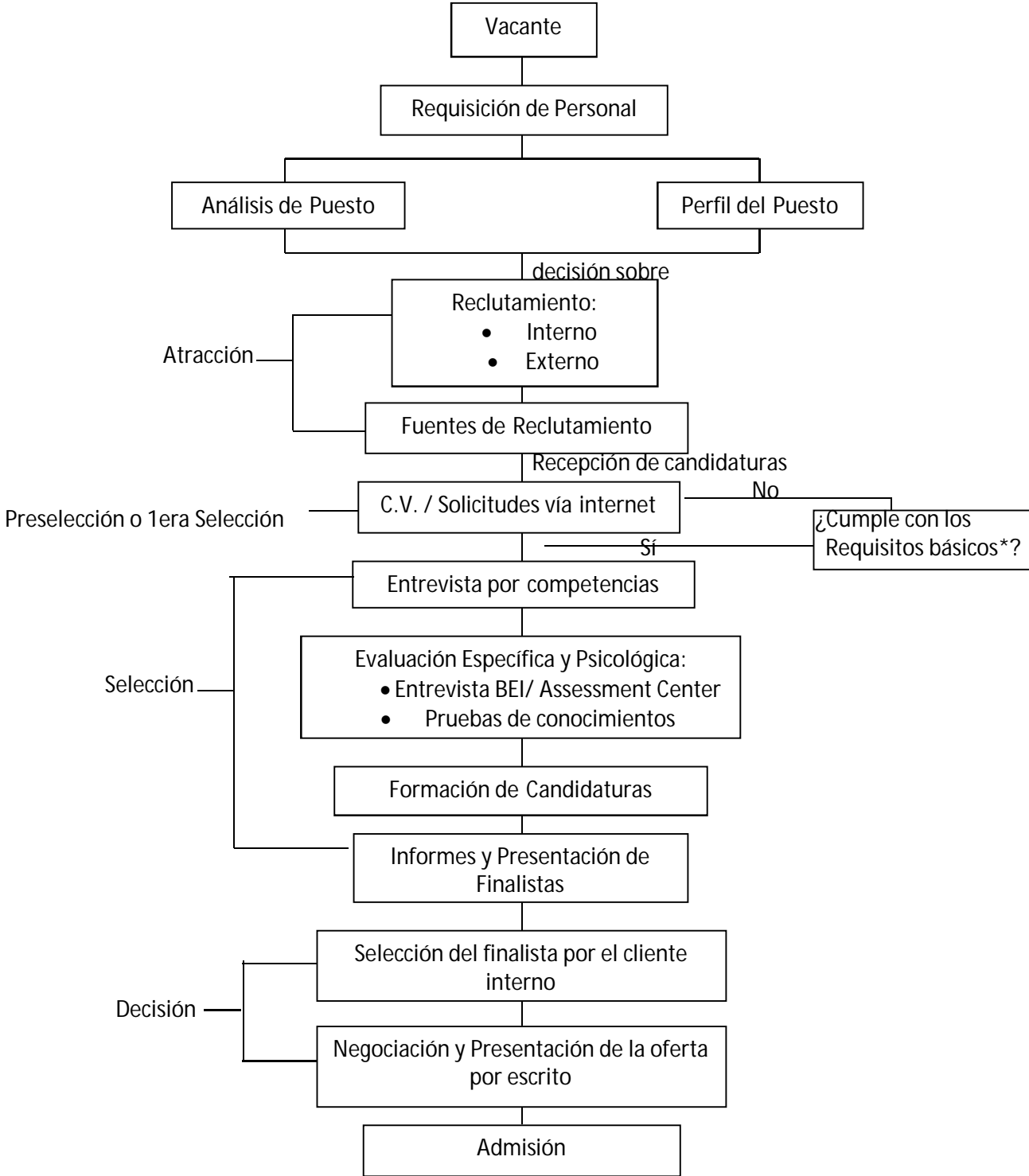
Acordar con el interesado –en forma verbal- las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración, que incluye el salario y otros beneficios, y cuando se llega a un acuerdo, expresarlo por escrito.

Esta oferta, tiene varias ventajas, entre ellas: dejar estructurado en forma clara el ofrecimiento, lo cuál evita discusiones futuras (yo dije...yo entendí que...), además, protege al ingresante ante un eventual cambio de responsable en la empresa, y a la empresa contratante de un eventual arrepentimiento del interesado.

A continuación se resume este proceso mediante un diagrama.



# PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



\*En cualquiera de las etapas de selección, si el candidato no cumple con los requisitos del perfil del puesto, el reclutador deberá hacer la devolución al postulante y seguir recibiendo CV y evaluando candidatos.

### 3.5.2 Modelos de sistemas de selección

López-Fé y Figueroa (2002) distinguen tres sistemas de selección por competencias en orden a tres tipos de niveles de puestos a seleccionar:

- Ejecutivos de alto nivel

Se aborda la selección mediante procedimientos complejos: Assessment Center, o centros de pruebas donde se combinan test intelectuales y de personalidad como los indicados, dado que las pruebas situacionales de grupo no se estiman oportunas por la exigencia de reserva personal respecto a los aspirantes. En el Assessment Center ya se incluyen entrevistas focalizadas y pruebas psicotécnicas de aptitudes, personalidad y conocimientos.

Estos sistemas por la complejidad de su planteamiento y desarrollo, suponen un alto costo, que sólo se justifica en puestos de elevada cualificación o responsabilidad cuyo acierto en la selección puede rentabilizar la inversión efectuada.

- Puestos de nivel medio-alto y medio, sin componentes de mando, pero que impliquen competencias de relación interpersonal (secretarías de dirección, vendedores, recepcionistas)

Existe un procedimiento general y técnicamente más fácil de emplear para evaluar competencias, que es la entrevista focalizada, estructurada y orientada hacia la investigación de las dimensiones de competencia definidas en el perfil del puesto. Se completaría con pruebas accesorias (conocimientos, aptitudes, actitudes, motivaciones...); o bien otras de carácter situacional de desarrollo sencillo.

- Puestos de base con cualificación técnica

Hay procesos de selección que se basan, más que en aptitudes entendidas como potencial, en habilidades o destrezas profesionales. Son puestos en los que prima la cualificación técnica del sujeto, de modo que los conocimientos cualificados y otras habilidades (físicas, manipulativas, perceptivas, espaciales, mecánicas, numéricas...) constituyen el eje primordial del contenido del puesto. Tal es el caso de la selección de profesionales de oficio en los que se valoren competencias técnicas de alta precisión, muy especializadas (piloto, por ej.)

### **3.6 EL ROL DEL ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Es importante enfatizar sobre el papel que debe asumir el especialista en Recursos Humanos en relación con la selección por competencias, Alles (2010) describe los siguientes roles:

- Rol asesor: asesorar permanentemente al cliente sobre la posibilidad de conseguir o no a la persona buscada, sobre los mejores caminos o vías para resolver la situación planteada, cuándo se debe reformular la búsqueda o el perfil requerido, etc. El cliente (interno o externo) debe sentir que tiene un apoyo en los especialistas en recursos humanos.
- Concepto de cliente interno: se denomina “cliente interno” a las áreas de la organización a las cuales les brinda servicios el área de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, el especialista en recursos humanos de una organización debe tratar a las otras áreas como si fuesen “clientes”. Si bien para muchos esto parecerá obvio, para otros no lo es. La actitud permanente de servicio debe ser una constante en todo su accionar.
- Conocimiento del negocio: de más está decir que hay que ser un experto en la temática de Recursos Humanos y de Selección en particular para llevar adelante un buen proceso de selección, pero hacerlo será imposible si además no se conoce acabadamente el negocio y la tarea a realizar por las personas a seleccionar.
- Conocimiento de las tareas de las otras áreas. El especialista en Recursos Humanos debe ser un profundo conocedor de su temática y, al mismo tiempo, un generalista que comprenda a grandes rasgos los contenidos y las tareas de las otras áreas. Este conocimiento, indispensable en selección, será muy útil para las otras actividades del área de Recursos Humanos.

El especialista de recursos humanos –usualmente- debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o el cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de conseguirlo en el mercado.

Para ser un buen selector, serán necesarios muy buenos conocimientos en selección y en técnicas de entrevista. Adicionalmente se deberá contar con una serie de competencias, entre otras:

- Búsqueda de información
- Visión de negocios
- Capacidad de comprender a los demás
- Calidad de trabajo
- Flexibilidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Orientación a resultados
- Integridad
- Responsabilidad
- Colaboración
- Autocontrol
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Conocer el negocio del cliente

El especialista en Recursos humanos deberá –por sobre todo- generar confianza. Si esto no ocurre, no podrá vencer las naturales barreras que cualquier ser humano tiene para contar a otro acerca de situaciones –eventualmente- problemáticas, complejas, que impliquen planes futuros que sean o no de dominio público, y tantas otras situaciones que puedan relacionarse con un nuevo empleado o posición a cubrir. Esto tiene una importancia trascendental, ya que en la medida en que el cliente no cuente todo lo que en realidad sucede, no se podrá definir adecuadamente el perfil.

### **3.7 LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

La entrevista utilizada por la inmensa mayoría de especialistas de selección de talento humano, es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas; casi no se llevan a cabo procesos de selección donde los participantes no pasen al menos por una entrevista. No obstante, no siempre los resultados son los esperados.

Se sabe que la entrevista libre, cuyo plan queda impreciso y cuyas conclusiones son esencialmente un juicio global sobre el candidato, es poco válida. En cambio, cuando la entrevista sigue un plan preciso, organizado para evaluar competencias específicas, cuando utiliza preguntas preestablecidas sobre el pasado personal y profesional, la validez de las evaluaciones que de ello resultan es mucho más elevada. (Lévy-Levoyer, 2003)

Es por esto, que hemos pasado de la denominada “Entrevista Tradicional” que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de autoanálisis de la personalidad, a la “Entrevista por Competencias”, la cual se adentra en los comportamientos claves que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente. (Millares, s.f.)

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias, sin embargo, si una empresa no tiene implementado este esquema, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, tomando las principales competencias que entienda representen el sentir de la compañía, adoptando las definiciones de un diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso trascendental para que funcionen estas herramientas, simplemente es un camino para mejorar las prácticas de esa empresa; que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos “nuevos” procedimientos y, quizá más adelante, implementar un proceso completo. (Alles, 2003)

Es un tipo de entrevista que asegura que todos los entrevistados tendrán una entrevista similar, explorando los mismos temas. Para ello se diseña un esquema que el o los entrevistadores usarán como guía.

#### **3.7.1 El rol del entrevistador en la entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es parte del proceso de selección/evaluación, pero necesita un especialista.

Un aspecto que se debe tener en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador.

Se requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino también agilidad para identificar comportamientos a partir del relato de hechos o situaciones que deben ser extraídos de la conversación con el postulante. Un cierto conocimiento del sector de actividad donde el postulante se desempeña, de lo que el entrevistado hace, de los distintos niveles de las organizaciones, de los roles que se juegan dentro de la organización, son imprescindibles para el análisis y comprensión de lo que el entrevistado dice. (Alles, 2010)

En muchas organizaciones los entrevistadores del área de recursos humanos cuentan para las entrevistas con cuestionarios prediseñados que son de mucha utilidad. Sin embargo, un entrevistador con poca experiencia, aunque disponga de esta ayuda, en principio no siempre sabrá como insertar en una entrevista las distintas preguntas y, en segundo lugar, no podrá luego relacionar o interpretar las respuestas y de qué modo se relacionan con los comportamientos.

La relación entre el nivel profesional de la persona que realiza la entrevista y el de la persona entrevistada es vital para llegar a comprender en profundidad el relato que ésta realiza, cualquiera sea el motivo de la entrevista.

Alles (2004) menciona los siguientes factores como relevantes en la primera Interrelación entre el entrevistado y el entrevistador:

El entrevistado:

- La experiencia
- Los conocimientos
- Sus competencias
- Su comportamiento
- Sus actitudes
- Sus referencias culturales y sociales
- Sus proyectos

El entrevistador y/o Selector:

- Su comportamiento
- Sus actitudes
- Sus competencias
- Su técnica para preguntar

- Sus referencias culturales y sociales

### **3.7.2 Ubicación de la entrevista por competencias en un proceso de selección**

Cómo ya se mencionó al inicio del presente capítulo, la entrevista por competencias se realiza después de la primera selección, es decir, después de haber seleccionado solo la currícula que más se ajusta al análisis y perfil de puestos, y en algunas ocasiones, después de aplicar algún cuestionario o test.

En la selección por competencias, se pueden usar tres tipos de entrevista para evaluar competencias:

- La entrevista acertada o dimensional: la cual se basa en el Assessment Center.
- La entrevista por incidentes críticos, también conocida como B.E.I (Behavioral Event Interview) o entrevista focalizada, la cuál se explicará de manera breve, es una evaluación específica y profunda, y por lo tanto poco utilizada en el proceso de selección.
- Y la entrevista por competencias, a la cual se le dará una mayor amplitud en este capítulo, debido a su importancia para el presente trabajo.

### **3.7.3 La Entrevista Acertada**

Como ya se mencionó, se basa en el Assessment Center. En la actualidad es una herramienta que se está aplicando con buenos resultados, pero sin eliminar los exámenes psicométricos, ya que por sí sola no da un resultado efectivo.

Se basa en la entrevista dimensional, y se conforma de cuatro componentes que ayudan a tomar una decisión más adecuada, además se pueden identificar las competencias requeridas por el puesto: (Vega Rugerio, 2001).

- 1) Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir el comportamiento futuro:

Averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad el corazón de la Selección acertada (Grados, 2003, p.241)

Un comportamiento en una situación dada en el pasado, predice el comportamiento en una situación similar en un tiempo posterior. Se toma esto como base, ya que el comportamiento anterior tiende a repetirse. Sin

embargo, lo anterior no implica que para predecir de manera eficaz el comportamiento futuro del candidato, este último haya tenido que desarrollar las funciones que el puesto exige. Se puede comparar o equiparar con una actividad similar, por ejemplo, si se quiere evaluar la habilidad para las ventas en una persona que no ha desempeñado este cargo, se puede preguntar sobre situaciones en las que el candidato haya tenido que persuadir, convencer o vender ideas a otros.

Para que el entrevistador pueda comprender de manera precisa el comportamiento anterior del candidato, debe entender cuatro componentes, una forma de recordarlo es mediante el uso de la palabra STAR. Más adelante se explicará este modelo de preguntas.

## 2) Identificar los requisitos más significativos del puesto (dimensiones y/o competencias)

Una dimensión acertada es una forma de representar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto.

Hay que definir los comportamientos que pueden llevar al éxito o fracaso en tal posición. Posteriormente se agrupan a los comportamientos conforme a la similitud de las acciones que representan, o los resultados que han de lograrse. A cada grupo de comportamiento se le da el nombre de dimensión. Según el puesto de que se trate, se recomienda precisar de cuatro a catorce dimensiones y/o competencias (Vega, 2001)

## 3) Emplear técnicas y habilidades efectivas de entrevista

El éxito de una entrevista depende de las preguntas que en ella se hagan. Grados (2003) menciona cuatro cualidades básicas que distinguen a las preguntas planeadas de comportamiento de otras preguntas que se hacen en la entrevista.

Las preguntas planeadas de comportamiento:

- a) Son sencillas, sin complicaciones. Piden al candidato que describa cosas como: “una experiencia que usted ha tenido”, “ocasiones en las cuales” y “ejemplos de...”.
- b) Ayudan a evitar contestaciones teóricas.



- c) No conducen al candidato a dar la contestación, es decir, no contaminan las respuestas.
  - d) Se ajustan a las dimensiones (competencias). Son las que harán resaltar el comportamiento en relación con los requisitos del puesto.
- 4) Promover una sesión de intercambio de opiniones entre el grupo de entrevistadores

Consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevistas.

Para mayor efectividad, los distintos departamentos involucrados en el proceso de selección de personal, entrevistan al candidato y se reparten las dimensiones a explorar (de acuerdo a su especialidad). Con lo que se llegará a una conclusión final, para la contratación del candidato o su rechazo. Lo anterior permitirá llegar a una decisión compartida (Vega, 2001).

#### **3.7.4 La entrevista por Incidentes Críticos (Behavioral Event Interview: BEI)**

Es una entrevista específica. Los objetivos que se persiguen en esta y la entrevista por competencias son los mismos, pero la profundidad de la herramienta es diferente, y también lo es el tiempo requerido tanto para el evaluado como para el evaluador.

Por su extensión y costo, no es muy utilizada en selección.

Consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidencias en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial (Martínez, 2003).

La entrevista por incidentes críticos (B.E.I.) no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias. (Alles, 2004)

La B.E.I. consta de cinco partes:

1) Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo. El propósito real de este paso de la B.E.I. es establecer un ambiente de confianza mutua y buena voluntad entre el entrevistador y el entrevistado, para que se sienta relajado, abierto y preparado para hablar con soltura. Los objetivos específicos son:

- \* Relajar al entrevistado. Preséntese amablemente.
- \* Motivar al entrevistado para que participe. Explique el propósito y el formato de la entrevista.

Hay que hacer hincapié en la confidencialidad de las respuestas.

2) Responsabilidades laborales. Las preguntas específicas de esta sección se dirigen a lo que la persona realmente hace.

3) Eventos conductuales. El entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente. Esto se complementa con las preguntas sobre competencias dominantes.

4) Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo. Pedirle al entrevistado que describa lo que necesita para desempeñarse eficientemente en el puesto que él ocupa. Este paso tiene dos objetivos:

- \* Obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron o situaciones adicionales sobre temas ya relevados. Recuerde que cuántos más relatos logre recoger, más certezas tendrá sobre el relevamiento efectuado.
- \* Hacer sentir al entrevistado que se le valora al pedirle su opinión.

5) Conclusión y resumen. Agradecer al entrevistado por su tiempo y solicitarle que resuma las situaciones y descubrimientos clave de la entrevista.

### **¿Cómo, cuándo y dónde aplicar una B.E.I?**

En diferentes circunstancias. Dado que es un recurso costoso, por las horas requeridas de consultor/especialista y las del propio evaluado, se sugiere utilizarlo:

- En la selección de personal clave.
- En fusiones y/o adquisiciones de empresas para determinar su capital intelectual.

### 3.7.5 La Entrevista por Competencias

La entrevista por competencias, es una versión sintetizada de la entrevista por incidentes críticos, y de este modo resuelve situaciones análogas a un costo menor.

Los objetivos de esta y la entrevista por incidentes críticos son los mismos, sin embargo la profundidad y el tiempo requerido es diferente.

Pereda y Berrocal (citados en Palomo, 2010) la definen como “Una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo”.

Se trata de un tipo especial de entrevistas donde el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona que se evaluará, vinculadas con las competencias requeridas, y desterrando para la evaluación de competencias las situaciones hipotéticas.

Mediante el uso de esta entrevista, se reduce de manera notable la actuación del candidato, ya que se le obliga a que puntualice exactamente lo que ha hecho y no lo que puede hacer, no lo que le gustaría hacer o lo que haría en el futuro. (Grados, 2003)

Es decir, lo importante de este enfoque no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida, como, los ejemplos sobre sus acciones en el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal y demás, ya que es la mejor manera de demostrar sus capacidades. Yo hice, yo propuse, yo ordené, yo convoqué, yo rechacé, estás son afirmaciones de alto valor en un examen de calificación por competencias. Este tipo de frases deben ir acompañadas de ejemplos concretos de la actitud asumida, hay que indicar cuál fue la acción específica que desarrolló.

En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio, por lo que pueden ser utilizados como predictores de comportamientos futuros y permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel competencial adecuado. (Gómez, 2010)

### 3.7.6 Comparación entre los distintos tipos de entrevista para evaluar competencias

<b>SIMILITUDES Y DIFERENCIAS</b>		
<b>ENTREVISTA ACERTADA / DIMENSIONAL</b>	<b>ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS/ BEI/ FOCALIZADA</b>	<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>
✓ Evalúa dimensiones (competencias)	✓ Evalúa competencias	✓ Evalúa competencias
✓ Trata de identificar el comportamiento pasado para predecir la conducta futura.	✓ Focalizada en el desempeño pasado del candidato.	✓ Indaga ejemplos conductuales de la vida pasada del candidato que sirvan como predictores en el nuevo trabajo.
✓ Usan el modelo STAR de preguntas (el cual se explicará más adelante)		
x Costosa	x Profunda, extensa y costosa.	x Versión sintetizada de la BEI (menos costosa)
x Se conforma de cuatro componentes	x Consta de cinco partes.	
	x Altamente estructurada	x Semiestructurada
x Se recomienda evaluar de cuatro a catorce dimensiones/ competencias.	x Se describen cinco o seis situaciones relevantes más las preguntas sobre competencias dominantes.	x Evaluar menos de diez competencias preferentemente.
✓ Para puestos de tipo gerencial (ejecutivos de alto nivel) * Promueve una sesión de intercambio de opiniones entre entrevistadores.	✓ Se ocupa en la selección de personal clave	✓ Para mandos medios y ejecutivos

Debido a las características del puesto para el cual se realizará la entrevista y por economía en cuanto a tiempo para la empresa y el candidato, se ha seleccionado la entrevista por competencias como modelo a seguir. A continuación se mencionan los pasos en que consiste.

### **3.7.7 Planificación de la entrevista por competencias**

Aunque en esta fase de la entrevista, se deben contemplar fundamentalmente cuatro variables, que son el contenido, el entorno físico, la duración y disposición del entrevistador, sólo nos centraremos en la primera. Es decir, en cómo se identificarán las competencias a evaluar (Palomo, 2010)

Hay que tomar en cuenta, que, trabajar por competencias y, sobre todo entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere.

La preparación de la entrevista incluye una evaluación preliminar de puntos fuertes y débiles de cada candidato, mediante el estudio de sus datos biográficos, para detectar comportamientos característicos del perfil de competencias que se está buscando. Es decir, hay que identificar tipos de conducta que presupongan la puesta en juego de alguno de estos rasgos:

- Aptitudes y actitudes
- Modelos de comportamiento
- Habilidades y conocimientos
- Intereses y motivaciones

Una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, trabajaremos sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra.

En este punto, uno de los problemas, es el determinar cuál es el número de competencias conductuales que debe incluirse en una lista de competencias generales y Alles (2004) comenta que algunos profesionales opinan que el número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la confusión del seleccionador y de los evaluadores.

Como ya se menciona en el capítulo dos, en la medida en que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico en relación con el puesto.

Hay una tendencia natural a desear evaluar todas las competencias, todos los conocimientos, y no está mal, sería lo más adecuado, sin embargo, no siempre es posible, debido al alto costo que generaría en el proceso de selección, y a que no todos los candidatos están dispuestos a brindarnos tanto tiempo. Por lo tanto, es muy importante tener en claro los requisitos excluyentes y no excluyentes en el momento de la definición del perfil del puesto.

Vemos que existen algunas competencias que son “más importantes” en un perfil que otras. A las primeras les llamaremos “dominantes”. Son las que cada empresa considera como imprescindibles o más significativas. (Alles, 2004)

A partir de los puntos relevantes del perfil se aconseja elegir preguntas para explorar en la entrevista estos temas en especial, y no hay que olvidar que, toda evaluación de competencias debe ir acompañada de una evaluación referente a las aptitudes y los rasgos de personalidad, para lo cual también se puede ocupar esta entrevista, ya que se puede utilizar para conocer la experiencia o algún otro conocimiento que usted desee evaluar especialmente.

### **3.7.7.1 Desarrollo de la entrevista**

Siempre se deberá preguntar con relación a lo requerido para el puesto. Hay preguntas que se adaptan a todos los candidatos participantes en una determinada selección, por ejemplo, para conocer un determinado nivel de experiencia, capacidad de liderazgo u otra competencia que se desee investigar según lo requiera el perfil. En cambio, otras preguntas tendrán únicamente interés en relación con un candidato en particular, por ejemplo, candidatos que han permanecido muchos años en una misma compañía o que cambian frecuentemente de trabajo.

Carrasco (s.f.) menciona las siguientes pautas a seguir al momento de iniciar la entrevista:

- Comunicarle al candidato que nos hable en primera persona del singular
- Hacerle ver el nivel de detalle que necesitamos: “cuénteme la situación como si estuvieras viendo una película”
- Le pediremos que sean situaciones pasadas hace máximo un 1 año.
- Dar tiempo para pensar

- Si la situación que nos narra no es importante, no perder el tiempo y solicitar otra.
- Indagar los subincidentes en las historias largas.
- Indagar hasta comprender bien qué pasó

Luego se hacen las preguntas para investigar o evaluar una competencia, la correcta manera de preguntar se expone a continuación (Alles, 2004):

-Primero se debe ubicar al entrevistado en una situación tal que el relato del comportamiento nos permita evaluar la competencia deseada, por ejemplo:

- Entrevistador: Cuénteme una situación en donde usted haya tenido que trabajar con un grupo
  - Entrevistado: Relata la situación

-Luego, se pregunta sobre la situación, lo cuál requiere experiencia y reflejos rápidos.

-Y se vuelve a preguntar, como se describe a continuación:

- Entrevistador: ¿Cuál era su rol? ¿Qué parte hizo? ...
- Entrevistado: Describe sus comportamientos
  - Entrevistador: Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Reláteme algún ejemplo.
  - Entrevistado: Relata alguna situación y su reacción en dónde haya vivido esa situación.

Para que el entrevistador pueda comprender de manera precisa el comportamiento anterior del candidato, debe entender cuatro componentes, una forma de recordarlo es mediante el uso de la palabra STAR (Estrella). Cuando la información del candidato contiene estos cuatro componentes se llaman: Ejemplos de Comportamiento.

### **3.7.7.2 El Modelo STAR para la formulación de preguntas**

La especial estructura de la entrevista por competencias lleva a utilizar como medio de indagación un tipo de preguntas que ha recibido el calificativo de STAR

(o “estrella conductual”), sigla de los cuatro puntos focales sobre los que incide la investigación:

### **Situación**

- La situación (Circunstancias), favorable o antagónica para llevar a cabo la tarea. Se refiere al “por qué” una acción tuvo lugar. Permite saber las circunstancias que vivió el candidato en esos momentos al realizar la tarea. Esto es, si tuvo a su favor (una situación favorable), o bien si todo lo tenía en su contra (una situación antagónica) y cómo se comportó en estas situaciones diferentes.

### **Tarea**

- La tarea (Responsabilidades), que conducen a las acciones del candidato. Es la responsabilidad asignada y el nivel de ejecución para realizarla. El conocer la tarea que conduce a la acción de un candidato, permite poner tal acción en un contexto. Dicho contexto resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la acción del candidato. (Soriano, 2005)

### **Acción**

- Las acciones específicas que ha tomado el candidato, de manera individual, lo que dice o hace. Son las acciones que el candidato llevó a cabo para realizar la tarea, ante una situación determinada. Además de averiguar lo que el candidato hizo, el entrevistador también determina las acciones que no han sido tomadas en cuenta.

### **Resultado**

- Los resultados o cambios que tales acciones han causado. Es la consecuencia de las acciones. El conocer el resultado ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no, así como para clasificar si el comportamiento es positivo o negativo, tomando en cuenta la situación que se le presentó al candidato permitiendo una mayor calidad en la evaluación de los candidatos que están compitiendo por un mismo puesto. (Soriano, 2005)

NOTA: El candidato no tiene que describirlos en orden, primero la situación, luego la tarea, después la acción y por último el resultado. Algunas veces, puede dar



primero los resultados, seguidos de la acción, y posteriormente la tarea y la situación.

López-Fé y Figueroa (2002) mencionan que sobre cada uno de estos focos de atención se interroga al candidato de forma muy precisa de modo que, fuera de toda ambigüedad, reviva el acontecimiento y ofrezca datos relativos a sus circunstancias temporales, espaciales, modales y personales de la cuestión. Los adverbios y locuciones **QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, CÓMO, PARA QUÉ, CON QUIÉN**, son los términos adecuados para esta exploración conductual, que dan lugar a las preguntas del tipo:

- ¿qué pasó?
- ¿dónde sucedió?
- ¿con quién?
- ¿para qué lo hizo?
- ¿cuál era su papel, que debía hacer, qué se esperaba de usted?
- ¿qué hicieron los otros?
- ¿cuál fue el efecto?
- ¿cómo lo supo?

Esto permite al entrevistador hacerse cargo de los comportamientos efectivos del candidato y poseer sobre ellos una descripción completa del hecho y su contexto, de las responsabilidades y objetivos del interesado en dicha situación, cómo fue el comportamiento real, las acciones adoptadas para dar respuesta al asunto y determinar la eficacia mostrada por el candidato para la resolución, evidenciando así, en qué grado posee la competencia conductual objeto de la indagación.

La secuencia de desarrollo de esta entrevista utiliza la técnica que se denomina del “embudo” (comenzar por una ancha cavidad que conduce a otra mucho más estrecha), es decir, se inicia con preguntas abiertas, neutras y de escaso contenido emocional para pasar progresivamente a las preguntas STAR y a la comprobación de las situaciones, lo que permite también la observación de reacciones emocionales del candidato (López-Fé y Figueroa, 2002)

Las preguntas deben tener estas cualidades:

- Abiertas y no cerradas

- Específicas y no genéricas
- Objetivas y no condicionadas
- Conductuales y no teóricas
- Sobre una cuestión y no múltiples
- Claras y no capciosas

Los comportamientos descritos por el aspirante serán comparados con aquellas conductas previamente establecidas como puntos de referencia para interpretar los rasgos conductuales de la competencia a evaluar.

Estrellas Falsas: Con frecuencia los entrevistadores se confunden, al pensar que están recibiendo información importante acerca de un candidato, cuando en realidad no es así. Es decir, lo que están obteniendo son afirmaciones de sentimientos y opiniones de lo que un candidato hará o le gustaría hacer o afirmaciones vagas que no pueden interpretarse (Grados, 2003)

De igual manera, algunos candidatos se valen de respuestas sacadas de un libro (teóricas) para responder las preguntas que se les plantean.

### **3.7.7.3 Finalización y despedida:**

La entrevista finaliza cuando el entrevistador considera que tiene la información suficiente y necesaria cómo para poder tomar una decisión sobre el candidato. (Palomo, 2010)

- Al finalizar la entrevista se debe preparar una buena salida y dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendían explorar y que se ha cumplimentado la tarea satisfactoriamente.
- Indicar próximos pasos del proceso.
- Comprobar disponibilidad y datos de localización
- Pedir información complementaria si fuera necesaria.

### **3.7.8 Evaluación Y Registro**

#### **¿Cómo se registran las entrevistas en selección por competencias?**

Registrando comportamientos y tratando de relacionarlos con las competencias y su correspondiente grado.

Por tal razón, como ya se vio en el capítulo dos, toda variable debe ser definida conceptual y operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y evaluar manifestaciones observables. Las manifestaciones de conducta, se evalúan mediante indicadores de comportamientos, los cuales son descripciones específicas de una competencia en un nivel determinado y ayudan a definir su significado, operacionalizando su definición en términos concretos de comportamiento, de manera que sea observable y medible, siendo esto una característica fundamental de las competencias.

Para evaluar las competencias, se requerirá, además, de las definiciones de las competencias del perfil, un diccionario de comportamientos (sobre todo para las personas que empiezan a usar este sistema), para comparar los comportamientos narrados por el candidato con ejemplos de comportamientos esperados a ese nivel de competencia.

### **3.7.9 Ventajas y Desventajas de la entrevista por competencias**

#### **Ventajas:**

- La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado.
- Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems. Estos ítems además están en relación con el puesto que se necesita cubrir.
- Las preguntas se pueden ajustar a las dimensiones y/o competencias del puesto.
- Por su estilo objetivo de preguntar que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres, aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas de selección tradicionales.
- Todos los entrevistadores utilizan un esquema común; por lo tanto, si lo desean, pueden distribuirse las preguntas.
- Las respuestas se comparan con los comportamientos esperados.

- Al evaluarse comportamientos se dejan a un lado los prejuicios (discriminación). Se puede evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento.
- Se evitan las interpretaciones y el “a mí me parece que...”.
- Cuando la entrevista se basa en las dimensiones que definen el perfil del puesto, se contribuye a prevenir que una sola característica del candidato influya en exceso respecto a la decisión de contratación; se asegura el buscar la misma información con todos los candidatos y permite evaluar a todos de manera consciente.
- Si bien la entrevista por competencias es apropiada, como su nombre lo indica, para evaluar competencias, también se puede utilizar para conocer la experiencia o algún conocimiento que se desee evaluar especialmente.
- Es una herramienta ideal para entrenar como entrevistadores a gerentes y supervisores de línea.
- Además, debido a que se guía por el comportamiento pasado, elimina malos entendidos, y reduce las posibilidades de fingimiento del candidato.

**Desventajas** (Vega, 2001):

- \* La experiencia del entrevistador es determinante.
- \* La necesidad de capacitar a otras áreas que no tengan que ver con selección de personal.
- \* La subjetividad al dimensionar y/o determinar las competencias del puesto.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA UN PUESTO GERENCIAL**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

Después de haber llevado a cabo la investigación bibliográfica y cibergráfica sobre el tema de investigación y de haber analizado, sintetizado y resumido la información ya vertida en los tres primeros capítulos, en este toca dar paso a la propuesta para la realización de una entrevista por competencias en una empresa privada.

Esto capítulo se ha realizado con el fin de cumplir con los objetivos planteados para el presente trabajo, ya que es la síntesis y puesta en práctica de la investigación.

Como se mencionó anteriormente, para llevar a cabo la entrevista por competencias no es fundamental que la empresa tenga implementada la gestión por competencias, sin embargo si no se cuenta con ella, es preciso identificar las competencias que se destacan en la empresa, así como las que requiere una persona para desempeñar el puesto sobre el cual se está realizando el proceso de selección de personal.

### **4.2 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La propuesta de entrevista por competencias se realizará en base al puesto: “Gerente de tienda” de la empresa Llano de la Torre, la cual es una empresa multimarca, con más de cincuenta años en el mercado de los acabados para la construcción. Cuenta con proveedores nacionales e internacionales y está especializada en la comercialización de pisos, azulejos, muebles para baño, llaves y accesorios; además cuenta con productos complementarios en el ramo de acabados para la construcción con un surtido de más de 27,000 productos diferentes.

- **Misión:** Comercializar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con un servicio integral y oportuno, con calidad y variedad, a través del mejor equipo de asesores en revestimientos, muebles para baño y accesorios.
- **Visión:** Ser líder en ventas a nivel nacional en la distribución y comercialización de acabados para la construcción, con un excelente nivel de servicio al cliente y en el mejor ambiente de trabajo.

- **Valores:**

- \* **Integridad:** Asumir las responsabilidades y dar lo mejor de uno mismo con honestidad, tanto en lo personal, como en el trabajo. Cumpliendo con las políticas de la empresa. Defendiendo las ideas propias y respetando las de sus compañeros, motivándolos a seguir adelante.
- \* **Actitud de servicio:** Satisfacer en todo momento las necesidades y requerimientos del cliente, con profesionalismo y calidad, mediante un trato atento y amable. Aspirando a formar parte de un equipo donde predomine el compañerismo, la colaboración y el entusiasmo por el trabajo.
- \* **Eficiencia:** Demostrar el compromiso personal e institucional alcanzando la calidad. Fomentando las mejores soluciones en el trabajo y aceptando las propuestas. Esforzándose para ser eficiente y lograr las metas, con una actitud dinámica en beneficio del cliente de la empresa.
- \* **Desarrollo:** Estimular la motivación para reforzar los conocimientos y habilidades en beneficio del crecimiento profesional, a través del aprendizaje continuo y permanente, creando las condiciones para la superación personal.

Llano de la Torre no trabaja bajo el modelo de Gestión por Competencias, sin embargo, tiene como pilares de éxito cuatro competencias cardinales que definen de manera general:

- **Comunicación:** la manera en que me comunico con otros y conmigo mismo determina la calidad de mi desempeño.
- **Servicio al cliente:** atención, empatía, seguimiento, cliente satisfecho.
- **Trabajo en equipo:** el talento cierra pedidos, el trabajo en equipo genera clientes leales.
- **Liderazgo:** mantenerse en rumbo y lograr que su equipo este activo y enfocado al cumplimiento de objetivos.

Cabe mencionar, que estas competencias solo se aplican de manera general en los procesos de recursos humanos, sin contar con evaluaciones específicas y completas.

### **4.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- \* Elaborar una propuesta de entrevista por competencias para seleccionar un puesto gerencial.

#### **Objetivos Específicos:**

- \* Identificar las diferencias entre el proceso de selección de personal tradicional y el proceso de selección por competencias.
- \* Establecer las diferencias de la entrevista tradicional y la entrevista por competencias.
- \* Realizar una revisión teórica de la utilización de la entrevista por competencias como herramienta para el psicólogo laboral en el proceso de selección de personal.
- \* Describir las principales competencias requeridas para el puesto de gerente de tienda en la empresa Llano de la Torre.

### **4.4 COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA EL PUESTO**

Analizando la misión, visión, valores y las competencias cardinales que ya tenía definidas la empresa y haciendo una revisión y actualización del análisis y perfil del puesto (ver anexos 2 y 3, páginas: 143 y 155) sobre el que se realizará la propuesta, se pudieron identificar trece competencias.

A continuación se presenta cada una de las competencias con su grado requerido para el puesto “Gerente de Tienda” en la empresa Llano de la torre.

Se ha marcado con un asterisco (\*) las competencias que se identificaron como dominantes y por tanto, con las que se trabajara para la propuesta de entrevista por competencias. Se han separado en áreas según su facilidad de detección en duras y blandas.

COMPETENCIA	D	C	B	A
<b>❖ COMPETENCIAS DURAS</b>				
Habilidad analítica*			X	
<b>❖ COMPETENCIAS BLANDAS</b>				
Iniciativa-Autonomía*			X	
Orientación a los resultados			X	
Integridad*				X
Nivel de Compromiso-productividad				X
Orientación al cliente*		X		
Desarrollo de personas*			X	
Modalidades de contacto*			X	
Desarrollo del equipo				X
Liderazgo*			X	
Empowerment*				X
Preocupación por el orden y la claridad			X	
Dirección de equipos de trabajo				X
Hay competencias que se requieren en grado A y sin embargo no se han tomado como dominantes, debido a que están implícitas en algunas de las otras competencias que si se seleccionaron como dominantes.				

En este caso, debido a que la empresa no trabaja por competencias, fue necesario utilizar un diccionario estándar de competencias, el cual ayudó a acortar los tiempos del armado del modelo. Las definiciones que se ocuparán son las proporcionadas por Alles (2002) que da en su libro “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario”.

En el anexo 4 (página 156) se presentan las definiciones conceptuales y operacionales por grado de cada competencia.

En base a esas definiciones se seleccionaron y adecuaron preguntas y a su vez comportamientos por cada competencia y su respectivo grado.

A continuación se presentan las preguntas de acuerdo a las etapas de la entrevista.



## 4.5 GUÍA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La presente entrevista está dividida en dos sesiones, ya que realizar solo una entrevista sería muy desgastante tanto para el candidato como para el entrevistador, además de que no sería redituable para ninguna de las dos partes indagar sobre competencias en un candidato que no pasa el filtro de la primera entrevista.

En la primera sesión se indagarán las siguientes áreas: área general, escolar, ocupacional, adaptabilidad al puesto, autoconcepto, metas, área familiar, pasatiempos y salud, si el candidato pasa este filtro, se le llamará para la segunda parte de la entrevista, en donde se indagará sobre las competencias que posee y que son necesarias para el puesto.

### **Antes de la entrevista**

Analice el currículum del candidato

Planifique las preguntas que va a formular

### **El inicio de la entrevista**

Preséntese y tranquilice al candidato

Se sugiere empezar con una sonrisa, mirándolo a los ojos y presentándose ante el candidato con un apretón de manos firme, pero gentil.

#### ○ **Apertura**

Antes de entrar en tema es aconsejable apelar a la amabilidad, para bajar el nivel de tensión o ansiedad del candidato, con preguntas como:

- \* ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
- \* ¿Encontró donde dejar el coche?
- \* ¿Cómo estaba el tránsito?
- \* ¿No acabará nunca de llover?
- \* ¡Que calor hace hoy!

Nota: no se deben gastar en estos preliminares más de unos pocos minutos, y en realidad, bastará con treinta segundos.

Después se puede dirigir la ubicación hacia lo que nos interesa:

- a) Me alegro mucho de que no le haya costado trabajo llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante para Gerente de tienda.
- b) Siento mucho que le haya costado trabajo encontrar la oficina, pero ahora que ya está aquí, que le parece si se toma unos minutos para relajarse y empezamos.

- **Desarrollo de la entrevista**

Haga la pregunta y espere a que el entrevistado responda  
Tome notas.

Dele al candidato la oportunidad de formular preguntas.

- **Área General:** Corroborar información con el currículum vitae.
  - \* Nombre completo
  - \* Edad
  - \* Fecha de nacimiento
  - \* Dirección (tiempo viviendo en la vivienda; casa propia o rentada)
  - \* Teléfono
  - \* Escolaridad
  
- **Área Escolar:**
  - \* ¿A qué universidad o escuela preparatoria asistió? (según su último grado de estudios)
  - \* Cursos, diplomados o postgrados relacionados con el área a evaluar (fecha, lugar, duración)
  - \* Dominio de otro(s) idiomas
  - \* ¿Qué programas de computación conoce? ¿En qué porcentaje los maneja?
  
  - \* ¿Asiste actualmente, o planea hacerlo, a algún curso de capacitación o especialización en management o ventas?
  - \* ¿Qué ha aprendido sobre el uso de técnicas para promover las ventas?

- **Cima**

- **Historia Laboral:** Es más práctico comenzar por el último empleo preguntando al candidato qué es lo que realmente hace, cuáles son sus responsabilidades, etcétera, ya que se considera que el comportamiento en el último empleo o en los empleos recientes es más predictivo del comportamiento futuro, que el de los empleados anteriores.

Cuénteme sobre su último (o actual) empleo:

- \* Nombre de la empresa
- \* Fecha de ingreso

- \* Puesto desempeñado
- \* Jefe o jefes inmediatos: Cargo
- \* ¿Quién(es) le informa(n) a usted? Títulos o posiciones
- \* En su cargo como \_\_\_\_\_ en la compañía \_\_\_\_\_  
¿qué hizo realmente? De ejemplos de sus tareas o responsabilidades más importantes.
- \* ¿Cuáles fueron sus proyectos o logros más importantes?
- \* Ascensos obtenidos
- \* Sueldo al ingresar y al salir
- \* Fecha y motivo de separación.
- \* ¿Su actual empleador sabe que lo estamos entrevistando?

#### Empleos Anteriores:

- \* Nombre de la empresa
- \* Periodo en el que laboró
- \* -Principales responsabilidades en cada puesto
- \* -Logros principales
- \* -Limitaciones principales
- \* Jefe directo
- \* Número y tipo de colaboradores
- \* Sueldo
- \* Razones de salida

#### Referencias personales:

- \* ¿Se pueden solicitar referencias laborales? Sí, No ¿Por qué?

#### Otras:

- \* ¿Qué hace que usted pueda ser un gerente eficiente?
  - \* ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
  - \* ¿Cuáles han sido los fracasos más importantes en su profesión?
  - \* ¿Alguna vez lo despidieron?
- Adaptabilidad/Características necesarias para desempeñarse en el puesto: la clave para incorporar exitosamente un nuevo integrante a una organización es que el mismo se adapte al puesto, es decir que cubra los requisitos del perfil, incluyendo en él la adaptación a la organización.

- \* ¿Cuál es su trabajo deseado? Responsabilidades, retos, expectativas, etcétera.
- \* ¿Cómo se enteró de la vacante?
- \* ¿Por qué está interesado en este empleo?
- \* ¿Qué sabe usted de nuestra compañía?
- \* ¿Qué sabe sobre el cargo a cubrir?
- \* ¿Cuáles piensa que son las características que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en el puesto?
- \* ¿Las tiene usted?
- \* ¿Qué puede hacer por la empresa si consigue el puesto?
- \* Según su opinión profesional, ¿cuál sería la remuneración justa para un puesto como éste?
- \* ¿Estaría dispuesto a adaptarse al salario que ofrecemos para este cargo aunque sea menor que sus expectativas?
- \* ¿Tiene algún ingreso extra?
- \* ¿Tiene en estos momentos otras ofertas de trabajo?
- \* ¿Busca empleo permanente o temporario?

Si actualmente está trabajando en otra compañía:

- \* ¿Por qué desea cambiar de trabajo?
  - \* ¿Qué tipo de mejora espera obtener con un cambio?
  - \* ¿Posee disponibilidad inmediata?
- Autoconcepto: permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autoevalúa?, ¿se sobrevalora? De esta manera, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.
    - \* ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas (cualidades)?
    - \* ¿Cuáles sus principales debilidades?
    - \* Mencione 3 de los principales logros que ha tenido a lo largo de su vida.
  - Metas: ésta es un área de importancia sustancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en dos niveles: a corto y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas de manera objetiva en relación a sus capacidades.

- \* Describa tres factores que lo motivan
  - \* ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? (no más de seis meses)
  - \* ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo? (a partir de un año en adelante)
  - \* ¿En qué puesto se ve en cinco o seis años?
- Área Familiar:
    - Cuénteme sobre su familia, con quiénes vive:
      - \* Edad, nivel de estudios, ocupación y relación con:
      - \* Padre
      - \* Madre
      - \* Hermanos
    - En el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, así como el nivel social, cultural y económico de la misma:

- \* ¿Cómo es su relación con su esposa?
  - \* ¿Cómo es la relación con sus hijos?
  - \* ¿Tienen actividades juntos?
- Salud:
    - \* ¿Ha estado hospitalizado? ¿Por qué?
    - \* ¿Qué enfermedades ha padecido? (¿en qué etapa?)
    - \* ¿En su familia hay enfermedades hereditarias? ¿Cuáles?
    - \* ¿Fuma? ¿Cuántos cigarrillos al día?
    - \* ¿Consume licor? ¿Con que frecuencia? ¿En qué cantidad?
  - Tiempo libre, Intereses y Pasatiempos:
    - \* ¿Qué hace en su tiempo libre?
    - \* ¿Qué aficiones tienes?
    - \* ¿Su vida social incluye compañeros de trabajo?
    - \* ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?

- Conclusión y Cierre

Se sugiere concluir la primera entrevista aquí, pero antes de dar por terminada la primera entrevista informar al candidato sobre los datos del puesto.

- Anunciar el final cinco o diez minutos antes de finalizar
- Permitirle al solicitante hacer preguntas.
- Se puede decir:
  - \* Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?
- Finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar
  - \* Evaluaremos estos datos y lo llamaremos.

De pasar el candidato este filtro y aceptar los requerimientos generales que conlleva el perfil del puesto, citarlo posteriormente para evaluar competencias.

### **Después de la entrevista**

Es preciso llenar los formularios para no olvidar nada de lo que nos dijo el candidato. En el anexo 5 (página 164) se presenta un formato para el registro de la entrevista por competencias.

Será importante describir:

- La imagen personal: la vestimenta del candidato deberá estar acorde al tipo de puesto.
- Lenguaje corporal: la forma en que se conduce durante la entrevista (movimiento de manos, cabeza, temblor en las piernas, sudoración, etc.)
- Lenguaje verbal: escuchar como se refiere a él mismo y al reclutador, habla de “usted” o de “tu”, su tono de voz.

Se analiza toda la información vertida en el formato de registro de la entrevista y se compara con los requisitos descritos en el perfil del puesto, si el candidato cumple con la mayor parte de ellos, de acuerdo a lo que se ha podido indagar desde su currículum vitae hasta esta primera entrevista, se le citará para evaluar sus competencias.

NOTA: Las preguntas antes sugeridas, pueden variar de acuerdo al candidato, deberán basarse en lo que no se detalla o refiere de manera clara en su currículum vitae, así como en confirmar la información de lo que refiere el

candidato para cubrir los conocimientos, experiencia y habilidades que solicita el puesto.

## **SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA**

Al igual que en la primera entrevista, antes de la sesión se prepararán las preguntas de acuerdo a las competencias necesarias para el puesto.

El siguiente formato, contiene una breve explicación de las ocho competencias **dominantes** que se proponen para evaluar el puesto gerente de ventas en la empresa Llano de la Torre, así como la propuesta de preguntas por cada una y un espacio para tomar nota de la descripción de los comportamientos narrados y el nivel obtenido.

#### 4.5.1 FORMATO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS DOMINANTES	NIVEL REQUERIDO	PREGUNTAS POR COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVADO	NIVEL OBTENIDO			
					A	B	C	D
<b>COMPETENCIAS DURAS</b>					4	3	2	1
1	<b>Habilidad Analítica:</b> Analizar la información y organizar cognitivamente el trabajo. Identificar problemas coordinando datos relevantes. Se incluye la habilidad para analizar y presentar datos numéricos.	B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente en su último trabajo? ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación? ¿Qué resultados obtuvo?</li> <li>2. Nárreme una tarea en dónde haya tenido que probar sus capacidades analíticas ¿Qué pasó? ¿Cómo reaccionó? ¿Qué resultados obtuvo?</li> <li>3. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?</li> </ol>					



COMPETENCIAS BLANDAS			COMPORTAMIENTO OBSERVADO	A	B	C	D
				4	3	2	1
2	<b>Iniciativa-Autonomía:</b> Responder con rapidez ante pequeñas dificultades. Proponer mejoras y resolver complicaciones cotidianas	B	1. Cuénteme uno de los problemas del día a día propios de su sector ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? ¿Qué resultados ha obtenido? 2. Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante en el trabajo sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo? 3. Mencione alguna iniciativa de mejora que haya propuesto en su último trabajo.				
3	<b>Integridad:</b> Trabaja según sus valores. Actúa con honestidad. Sus acciones son congruentes con lo que dice	A	1. Descríbame alguna situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas? 2. Descríbame una situación en que su				

			<p>integridad fue puesta a prueba ¿Qué resultados obtuvo luego de su accionar?</p> <p>3. Mencióneme una situación que usted haya manejado de la manera incorrecta ¿Cómo manejó la situación? ¿Qué pasó?</p>					
4	<p><b>Orientación al Cliente:</b> Deseo de ayudar a los clientes y comprender y satisfacer sus necesidades.</p>	C	<p>1. ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.</p> <p>2. ¿Qué procedimientos utilizó en su último empleo para evaluar la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado? ¿Cómo le funcionó?</p> <p>3. Cuénteme de algún trabajo en el que el departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un</p>					

			cliente interno o externo. ¿Cómo fue?					
5	<b>Desarrollo de Personas:</b> Facilita el aprendizaje y el desarrollo intra e interpersonal	B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo?</li> <li>2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?</li> <li>3. Cuénteme cómo evaluó el aprendizaje de alguno de sus colaboradores ¿qué hizo para darle retroalimentación? ¿Cuál fue el efecto?</li> </ol>					
6	<b>Modalidades de Contacto:</b> Expresa opiniones con claridad y precisión. Alienta a los otros al intercambio de ideas.	B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál fue problema más difícil de comunicación que usted notó en su último empleo? ¿Cómo reaccionó ante ese problema? ¿Qué medidas tomó?</li> <li>2. ¿Recuerda haber tenido que persuadir verbalmente a otra</li> </ol>					

			<p>persona de la validez de un enfoque o una idea? ¿Cómo fue esta experiencia?</p> <p>3. ¿Cuál fue la mejor idea que usted intentó “vender” a un superior o cliente? Cuénteme acerca de esa experiencia ¿Prosperó?</p>					
7	<p><b>Liderazgo:</b> Habilidad para orientar grupos, fijando objetivos y con un seguimiento de los integrantes. Transmitir y expresar su habilidad a otros. Influye de manera positiva sobre el entorno</p>	B	<p>1. En su último trabajo ¿en base a qué reglas o procesos formulaba los objetivos para sus trabajadores?</p> <p>2. ¿Qué hizo para incentivar el éxito de sus colaboradores?</p> <p>3. ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió el problema?</p> <p>4. Mencione una de las principales dificultades que ha a afrontado como líder de grupo ¿Cómo la manejó? ¿Qué resultados obtuvo?</p>					

8	<p><b>Empowerment:</b>  Establece objetivos de desempeño y asigna responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo. Combina situaciones, personas y tiempos.</p>	A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo estaba compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Describese usted mismo como conductor de grupo.</li> <li>2. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo gerenciara? ¿Cómo está ahora? ¿Qué tipo de acciones llevó a cabo para que su equipo mejorase su desempeño?</li> <li>3. Describa una situación donde haya tenido que incorporar un colaborador o un miembro de un equipo. ¿qué tuvo en cuenta para ingresarlo al grupo? ¿Cómo se desarrolló en el equipo?</li> </ol>					
---	---	---	--	--	--	--	--	--

Para ahorrarle tiempo al candidato, y dado que ha llegado hasta esta etapa del proceso de selección, será conveniente que al finalizar la segunda parte de la entrevista, se le apliquen las pruebas psicométricas y proyectivas, en este caso las que utilizan en la empresa para este puesto son para evaluar:

- Inteligencia:
  - \* El test de Wonderlic: se basa en un examen corto, que logra medir la habilidad cognoscitiva del individuo
  - \* Test de Ned Herrmann: permite evaluar preferencias en el tipo de pensamiento.
  
- Personalidad:
  - \* Cleaver: mide la compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado en 4 factores: dominio, influencia, constancia y respeto.
  - \* El test de Frases Incompletas: proyecta ideas, valores, creencias, miedos, deseos, fantasías y temores.
  
- Valores:
  - \* Prueba de Valores de Spranger: para evaluar seis tipos básicos de intereses profesionales: teórico, económico, estético, social, político y religioso.

#### **4.6 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Posterior a la entrevista, el entrevistador podrá anotar detalles que no pudo redactar durante la misma, una vez que se hayan registrado todas las respuestas, se podrá pasar a evaluar los comportamientos narrados por el candidato.

Los niveles que se utilizarán para la presente propuesta son:

A: Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Se considera que solo una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral. Numéricamente se le asignará un puntaje de 4.

B: Bueno por sobre el estándar. Es autónomo en el desarrollo de la competencia.  
Puntaje: 3

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Desempeño eficaz: nivel mínimamente aceptable de trabajo. Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión. Puntaje: 2

D: Insatisfactorio. Se puede desarrollar la competencia pero en colaboración de un superior. Puntaje 1

Para una mejor valoración y evaluación de las respuestas del candidato ante las preguntas por competencia, en el anexo 6 (página 172) se presenta cada competencia con ejemplos de comportamientos por grado.

Se deberán comparar las respuestas del candidato contra los ejemplos que se tienen de comportamiento para cada nivel de competencia, en caso de que el comportamiento o respuesta dada por el participante no se tenga registrada, el entrevistador deberá hacer una valoración para otorgarle el nivel de evaluación.

## 4.7 INFORME DE FINALISTAS

Enseguida se presenta un formato para el informe de los candidatos, después de haber hecho las dos entrevistas y aplicar las pruebas psicométricas.

(Alles, 2010)

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

TEMAS A RELEVAR	COMENTARIOS
<p><b>Estudios (formales y otros)</b></p> <p>Máximo nivel alcanzado. Por qué estudio esa carrera. Desempeño como estudiante (tiempos y notas. Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas</p>	
<p><b>Historia laboral</b></p> <p>Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivos de cambio. Trayectoria (ascendente, estable, descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo que lleva en esa situación. Relaciones con jefes, pares y subordinados.</p>	
<p><b>Experiencia para el Puesto</b></p> <p>Qué experiencia aporta para el puesto requerido.</p>	
<p><b>Motivación para el Puesto</b></p> <p>Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.</p>	
<p><b>Aspectos Económicos</b></p> <p>Salario actual y pretendido (incluir bonus y otros beneficios monetarios y no monetarios)</p>	<b>Actual</b>
	<b>Pretendido</b>
<p><b>Relaciones Interpersonales</b></p>	



En función del perfil buscado, cómo se prevé que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares, subordinados.	
<p><b>Personalidad (competencias si se trabaja bajo esta metodología)</b></p> <p>Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Por ejemplo: madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.</p>	
<p><b>Habilidades Gerenciales y de Ventas (competencias si se trabaja bajo esta metodología)</b></p> <p>Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).</p>	
<p><b>Apariencia Exterior</b></p> <p>Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.</p>	

#### 4.8 FORMACIÓN DE CANDIDATURAS

La regla de oro es: comparar los candidatos con el perfil

Se debe establecer una comparación reactivo por reactivo entre lo requerido por el perfil, por un lado, y la experiencia, conocimientos y competencias o características de personalidad de los distintos postulantes que participan en el proceso de selección por el otro.

El primer paso será agrupar conceptualmente los distintos aspectos a comparar. Alles (2010) denomina Requisitos tipo 1, a las competencias “duras”, por ejemplo: experiencia para el puesto o conocimientos específicos requeridos para la posición, y denomina Requisitos de tipo 2 a las competencias “blandas”, como las características profundas de personalidad.

Ejemplo: Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis

PERFIL	POSTULANTE	POSTULANTE	POSTULANTE
<b>Competencias Duras</b>			
<u>Requisitos Clase 1</u> (excluyentes)	Requisitos Clase 1(excluyentes)	Requisitos Clase 1(excluyentes)	Requisitos Clase 1(excluyentes)
<u>Requisitos Clase 2</u> (no excluyentes)	Requisitos Clase 2 (no excluyentes)	Requisitos Clase 2 (no excluyentes)	Requisitos Clase 2 (no excluyentes)
<b>Competencias Blandas</b>			
<u>Competencias dominantes</u> y su apertura en grados	<u>Competencias</u>	<u>Competencias</u>	<u>Competencias</u>
<u>Otras Competencias</u> Y su apertura en grados	Describir los comportamientos observados y relacionados con los grados requeridos.	Describir los comportamientos observados y relacionados con los grados requeridos.	Describir los comportamientos observados y relacionados con los grados requeridos.
<u>Salario previsto:</u> rango	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>
<b>Alternativa 1</b>			

Por último se sugiere elaborar una gráfica, con el perfil comparativo entre los resultados de los candidatos finalistas (integrando lo que se obtuvo en las dos partes de la entrevista y las pruebas psicométricas y proyectivas) y los requisitos del perfil del puesto.

En base a esto se identificarán cualitativamente los puntos fuertes y débiles del candidato respecto al perfil del puesto y se podrán redactar las conclusiones, con los datos más sobresalientes, para así llegar a una conclusión.

## CONCLUSIONES

A través de este trabajo he consolidado el aprendizaje teórico que aprendí en las aulas algunos semestres atrás y esto, aunado a mi actual labor en la empresa Llano de la Torre ha hecho que entienda y perfeccione los procesos descritos hasta aquí.

La realización de este proceso de búsqueda e investigación así como mi incursión en el área de Recursos Humanos, me han permitido identificar y validar la importancia del proceso de reclutamiento y selección para una empresa. Constaté que contar con un análisis de puesto actualizado y acorde a las necesidades de la compañía es de vital importancia tanto para el reclutamiento, como para la selección y la inducción del personal, ya que en base a este sabremos que competencias evaluar en el candidato, y éste a su vez, sabrá que se espera de él, conocerá los alcances y los límites de su puesto.

A través de las entrevistas al personal, la recopilación de la historia de la empresa, misión, visión, valores, y los demás documentos para seleccionar las competencias, comprendí la importancia de la implementación de este proceso, pues no se enfoca solo en el saber saber, sino que evalúa también el saber hacer y el saber ser.

Por otra parte, el contar con una guía de entrevista por competencias, fomenta la objetividad en la evaluación de las competencias, ya que el desempeño puede evaluarse de forma más estandarizada y esto da como resultado, que el candidato demuestre poseer los conocimientos, tanto teóricos (o educacionales) como aplicados a una situación real y empatados con los comportamientos que se requieren para desempeñar el puesto, es decir, permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres y lo más importante: el análisis se centra sobre hechos concretos.

Además, utilizar la evaluación por competencias también brinda otras oportunidades, como:

Identificar áreas de oportunidad o ausencia de competencias en los colaboradores, permitiendo acciones de intervención y capacitación.

Incrementar los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la organización. También se incrementa la productividad y la calidad; ya que se eligen a los trabajadores mejor calificados. Reduce la probabilidad de reclutar, seleccionar e

integrar recursos humanos sobre criterios subjetivos y/o ilegales y se disminuye la rotación de personal.

Además, permite contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación más específico, que ofrece la posibilidad de mejorar puntos estratégicos no solo a nivel funcional (competencias duras), sino también a nivel personal que tiene que ver con la parte actitudinal (competencias blandas).

Por otra parte, pero sin salirme del tema, puedo agregar que el psicólogo representa un papel importante dentro del área de Recursos Humanos en las organizaciones, por lo que está claro que tiene un gran reto por delante si pretende adentrarse y aplicar el enfoque de competencias laborales. En la selección de personal tendrá que aplicar las técnicas de identificación de competencias laborales y no sólo hacer uso de las pruebas psicométricas y la entrevista tradicional, deberá elaborar análisis y perfiles de puesto basados en este enfoque y así aumentar el número de competencias que posee, ya que cada vez es más la demanda de profesionales que sepan hacer uso de estas herramientas.

Es de vital importancia que las nuevas generaciones de psicólogos laborales, tengamos conocimientos relativos a la materia, y estemos preparados para enfrentar los actuales retos que se presentan, ya que de esta manera podremos proponer alternativas a las empresas y por tanto a las personas.

## LIMITACIONES

La toma de decisión sobre hacer una propuesta de entrevista desde el modelo de gestión por competencias no fue sencilla, ya que es un tema que apenas está tomando impulso en México, y por tanto es poco común encontrar referencias bibliográficas o cibergráficas que hablen sobre el tema en nuestro país.

Además, la integración de información fue complicada, ya que aunque las distintas definiciones y clasificaciones de las competencias convergen en su mayoría en el mismo punto, se les asigna distintos nombres, por lo que se debieron realizar las debidas interrelaciones para unificar y seleccionar criterios.

Por otra parte, aunque actualmente las empresas saben que una de las mejores inversiones que pueden realizar se encuentran en el recurso humano, y que si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios muy importantes como el ahorro de costos, son pocas las empresas que actualmente cuentan con este tipo de procesos bien establecidos en México, de hecho en la mayor parte de los casos en los que se cuenta con este tipo de métodos son en empresas multinacionales.

Cómo es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas. Y esto puede ser complejo, ya que implantar este sistema implica un cambio de cultura por parte de la administración de la empresa, principalmente el área de recursos humanos y una vez que se toma la decisión de adoptarlo, puedo tomar meses o años concluirlo, dependiendo también del conocimiento que tenga la administración sobre la gestión por competencias.

Además, en determinados casos de selección, la aplicación del método de competencias, por implicar la utilización simultánea de técnicas selectivas, puede resultar excesivamente compleja y demasiado costosa, justificable en puestos de cierto nivel de responsabilidad o en aquellas situaciones en las que se ha previsto para jóvenes titulados un desarrollo de carrera profesional dentro de la organización.

La evaluación de las competencias por su parte puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Además, requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada.

Y es justo esta una de las principales limitaciones de la entrevista por competencias, debido a que la escala de la evaluación cualitativa no es tan confiable, los rangos no describen exactamente cuáles conductas tendrían que estar en qué cuadrante.

Otra limitación es que para implementar el proceso de evaluación a través de competencias en cualquier empresa, se deberá contar con políticas bien establecidas, definición, análisis de puestos y en general una estructura organizacional bien definida con la que pocas empresas cuentan.

En esta parte, al psicólogo laboral le corresponde comprender las características del contexto laboral y compararlas con la evaluación de los candidatos.

Y aquí, una limitación para el psicólogo, como refiere Nares Hernández (2001), es que durante mucho tiempo, la psicología en México no ha sufrido cambios importantes en su modelo académico, se ha abstraído de la realidad, lo que trae como consecuencia que el psicólogo del trabajo en la práctica profesional en las organizaciones, no está siendo competitivo en relación con otros profesionistas que comparten el hábitat laboral y en muchas ocasiones suplen su trabajo, como son los administradores, ingenieros industriales, contadores, etc.

Por último, una limitación de la propuesta realizada en este trabajo es que tanto la propuesta de entrevista, como las competencias y comportamientos seleccionados solo pueden considerarse para la empresa y el puesto en el cuál se trabajó.

## SUGERENCIAS

El psicólogo, no puede ser ya indiferente a los cambios que se han venido dando, y es que, actualmente, este es uno de los grandes problemas que se presentan para el psicólogo laboral, ya que otros hacen sus funciones, es decir, existe una falta de coincidencia entre la formación profesional y la práctica. Por lo tanto, el deber del psicólogo es actualizarse por medio de revistas, artículos, libros, cursos, seminarios, diplomados o postgrados sobre los nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos, ya que el mundo cambia y por tanto hay nuevas exigencias en el mercado laboral, y si no se está actualizado e informado sobre todos estos procesos, no será de utilidad para la organización.

El manejo del modelo de gestión por competencias, actualmente ofrece una ventaja sobre aquellos que no lo conocen o no lo aplican, ya que por lo anteriormente mencionado se posiciona cada vez más como una herramienta necesaria, y como punto a favor de los psicólogos y debido a la formación en manejo de entrevista, así como en los conocimientos adquiridos sobre personalidad, se tendrá facilidad en el manejo de este tipo de entrevista.

Por otra parte, como sugerencias a la organización para la cual se llevó a cabo la propuesta de entrevista por competencias, se sugiere:

- Seguir actualizando los análisis y perfiles de puestos de la organización, así como definir por parte de la empresa sus competencias blandas o clave, para complementar el modelo que se planteó y alinear todos los procesos de reclutamiento y selección de personal. Y así, posteriormente se podrá llevar a cabo una evaluación y capacitación por competencias.
- Comparar el modelo de entrevista tradicional con el modelo de entrevista por competencias y ver los resultados de cada uno.
- También se podrían evaluar las competencias de personas que no cuentan por ejemplo con el título laboral, pero si con los conocimientos que requiere el puesto y compararlas con alguien en igualdad de condiciones pero con el título.
- Trabajar en conjunto con el Área de Recursos Humanos, ya que para el presente trabajo, no se tuvo la oportunidad de una discusión a profundidad sobre el tema.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Comparación de candidatos

PERFIL DEL PUESTO	ASPIRANTE A	ASPRIRANTE B	ASPIRANTE C	ASPIRANTE D
Estudios				
Experiencia Requerida				
Conocimientos Especiales				
Idiomas Requeridos				
Conocimientos de PC				
Características Personales Requeridas /				
Otros Aspectos				



## ANEXO 2

### ANÁLISIS DE PUESTOS

#### DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

**Nombre de la empresa:** Grupo Llano de la Torre

**Domicilio:** División del Norte 1885 Col. Santa Cruz Atoyac. México, D.F. 03310

**Teléfono:** 56 88 66 33 | 56 88 61 59

**Correo electrónico:** grupollano@llanodelatorre.com.mx

**Rama o giro de la empresa:** servicio

#### IDENTIFICACIÓN POR PUESTO

**Nombre completo del puesto:** Gerente de tienda

**Incluyendo clave:** 2531

**Área a la que pertenece:** Comercial

**¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo?** Gerente de Embarques

**Sueldo mensual:** \$ 3400

**Compensaciones:** es fluctuante, dependiendo de las ventas

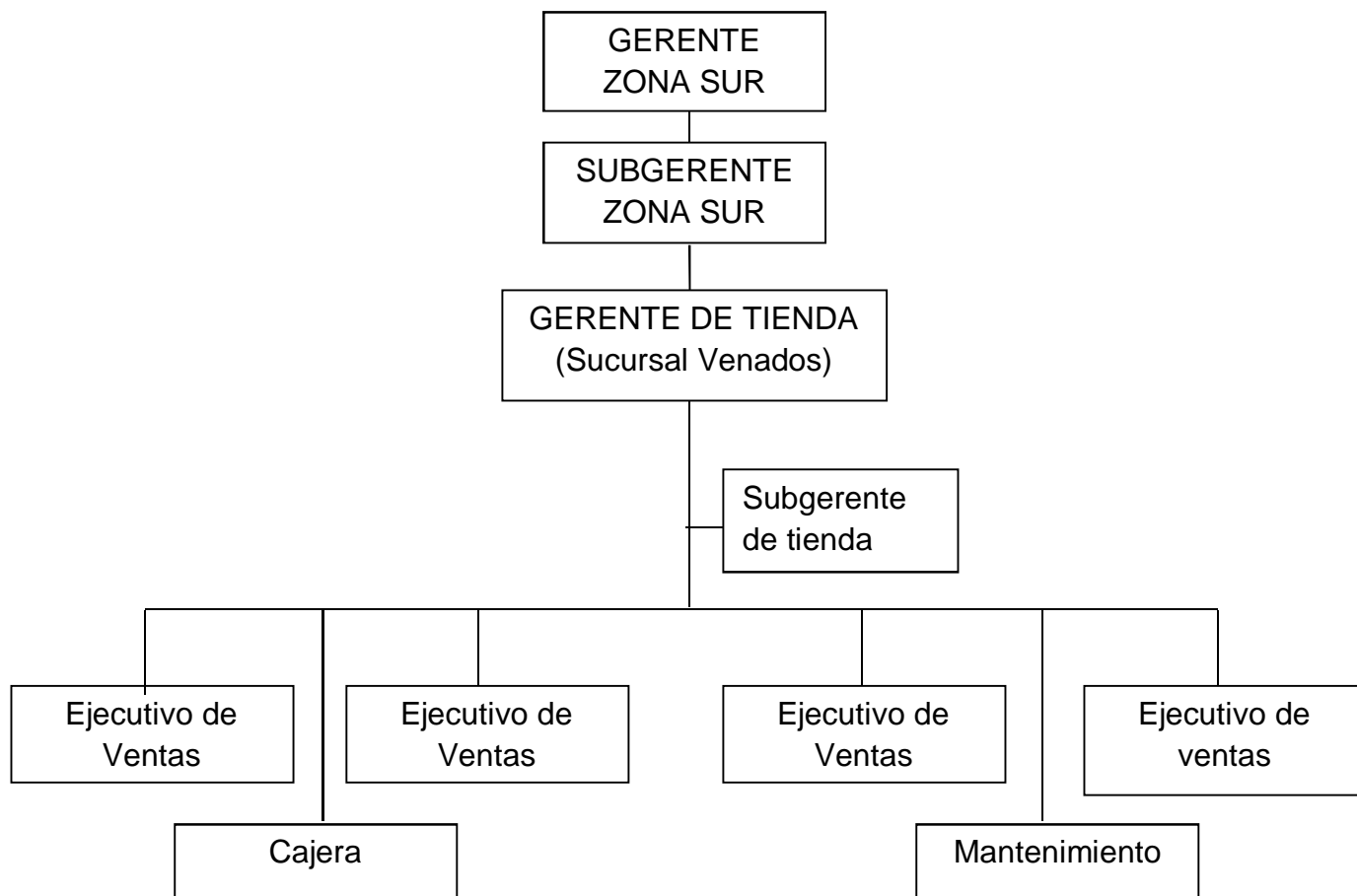
**Tipo de contrato:** Por tiempo indeterminado

**Tipo de puesto:** Supervisión

**Jornada normal de trabajo:**

- |                 |   |
|-----------------|---|
| a) <b>Días</b>  | <b>de Lunes a Sábado</b>                                      |
| b) <b>Horas</b> | <b>de 9 am a 8 pm lunes a viernes. Sábado: 9 am a 6:30 pm</b> |

## Puestos inmediatos: ORGANIGRAMA



**Localización física:** primer piso

**Objetivo general del puesto:** Supervisar a los ejecutivos de ventas a su cargo para llegar a la meta de la cuota solicitada.

**Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto:**

Liderar y supervisar su equipo de trabajo.

Integrar una fuerza de ventas con apoyo de capacitación y asesoría de nuestros proveedores.

Fomentar la cohesión entre el equipo de trabajo.

Impulsar el orden, el servicio y el apoyo continuo entre el personal a su cargo.

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Es responsable ante el gerente de zona de la correcta administración de su sucursal. Para lo cual organiza, dirige y controla de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, las actividades del personal a su cargo, auxiliándose en su caso de la subgerente.

## **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

### **• ACTIVIDADES DIARIAS**

- Cumplir con el horario establecido por el Gerente de zona y presentarse limpio y mostrando un adecuado arreglo personal, ya que es la principal imagen de la sucursal.
- Dividir y repartir la cuota mensual entre los ejecutivos de venta, por día y mes. Esto se analiza, y si hay un decremento se toman las medidas necesarias para recuperarse, pero si las cosas van bien, se da una felicitación al equipo de trabajo.
- Supervisión de ventas por vendedor. En la computadora con una clave se pueden ver las ventas de cada uno.
- Elaborar el reporte final de la venta total del día al cierre de caja.
- Revisar y contestar, si así lo requiere, la correspondencia recibida por correo electrónico.
- Elaborar archivos de pedidos.
- Realizar notas de entrega.
- Realizar la facturación que va a ser presentada a los Clientes, para el cobro de ventas efectuadas.

### **• ACTIVIDADES PERIÓDICAS**

- Elaborar el reporte de venta semanal por vendedor y global.
- Verificar que cada empleado cubra eficazmente todas las actividades que le han sido encomendadas y que se les provea para ello de las medidas necesarias.
- Atender a los clientes, visitantes y proveedores que visitan la fábrica, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la empresa.
- Recibir público que acude a su oficina, cuando la índole de los asuntos a tratar lo amerite.
- Procura, para lograr lo anterior que se formulen y mantengan al corriente todos aquellos instrumentos técnicos, para que los

trabajadores lleven a cabo un trabajo efectivo: precios, productos, información de productos, notas, tarjetas de presentación, etc.

- Comunicación con el personal a su cargo:
  - Tener comunicación constante con los ejecutivos de venta, hacerles ver la importancia que tienen ellos en la empresa, darles su lugar, exigir cuando esto sea necesario, recompensarlos, no económicamente basta con algún permiso especial.
  - Preguntar las sugerencias e inquietudes que tiene cada uno de los ejecutivos de ventas, ya que ellos pasan más tiempo en piso y con su información se ayuda a tomar aún una mejor decisión.
  - Fomentar el espíritu de colaboración y entusiasmo en todo el personal.
  - Evaluar los problemas que se pudieran haber suscitado en tienda, o algún asunto extraordinario, por ejemplo, clientes que necesiten descuentos ó información especial.
- Actualizar precios de los productos ofrecidos.
- Actualizar exhibiciones. Verifica si se esta vendiendo el producto, de lo contrario habla con los proveedores.

## • **ACTIVIDADES EVENTUALES**

- Acudir a las juntas programadas con el gerente de zona, para las cuales, es necesario:
  - Elaborar un reporte de ventas y de los sucesos buenos ó malos ocurridos en la sucursal.
  - Reportar toda incidencia y sucesos de todo tipo al Gerente de zona.
- Asistir a cursos y/o capacitaciones con los proveedores, para estar al corriente con la actualización de productos (aunque se da preferencia a los ejecutivos de venta).
- Llamar a la competencia para comparar precios.

- Capacitar al nuevo personal que se contrate, cambie o ascienda de puesto. Cuida de ir buscando y desarrollando en los actuales empleados, las cualidades y conocimientos necesarios.
- Recibir y tratar quejas de otras sucursales, ya que ahí está el grupo corporativo. El gerente evalúa el problema y dependiendo de la complejidad lo resuelve él o lo canaliza a otro departamento.

## RELACIONES

**Reporta a:** Gerente de zona sur

**Supervisa a:** 4 Ejecutivos de Venta

1 subgerente

1 cajera

1 persona de mantenimiento

**Trabaja con:** subgerente, ejecutivos de ventas, gerente de zona.

**Fuera de la compañía:** subdistribuidores, proveedores, clientes.

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### REQUERIMIENTOS

- **Conocimientos necesarios (de tipo académico)**

**Escolaridad:** Carrera técnica o licenciatura en administración, arquitectura y/o ingeniería civil.

Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica en técnicas de administración general, ventas, relaciones humanas y conocimientos sobre diseño o construcción

**Conocimientos especiales necesarios:** Excel 30%, hacer facturas.

**Programas de Computo:** programa de ventas especializado de la empresa

- **Experiencia:**

**Fuera de la empresa**

Necesaria\_\_\_ Deseable\_\_X\_\_ No necesaria\_\_\_\_\_

En qué puestos	Tiempo
Ventas	6 meses
Supervisión de personal	6 meses

### Dentro de la empresa

¿De qué puesto pasó al actual? Subgerente

Capacitación requerida: 1 mes

- **Iniciativa:** Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- **Esfuerzo**
  - \* **Mental y/o visual:** Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
  - \* **Físico:** El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, y solo se realizan operaciones.

### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	INFORMAR	COLABORAR	SUPERVISAR	CONVENCER
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Clientes				X
Proveedores	X	X	X	
Subgerente		X	X	
Ejecutivos de ventas			X	
Cajera			X	
Persona de mantenimiento			X	

### RESPONSABILIDADES EN BIENES

En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

**Muebles y artículos de oficina:** 5 computadoras

1 multifuncional

1 impresora

1 sumadora

1 fax

3 líneas telefónicas

Material de exhibición

En el puesto ¿se es responsable en valores? Sí

Por 1 millón de pesos

Posibilidad de pérdida: remota

## RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERVISIÓN COMPLETA	SUPERVISIÓN PARCIAL	SUPERVISIÓN VERIFICATIVA	% DE TIEMPO
Subgerencia	1			X	25%
Ejecutivo de ventas	3		X		50%
Cajera	1		X		40%
Intendencia	1			X	10%

**Condiciones bajo las que realiza su trabajo:** Supervisión sólo en políticas y métodos generales.

**¿Hasta que grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?**

Es responsable en general de los resultados finales, favorables o desfavorables de la Empresa, para lo cual prácticamente todo el tiempo el gerente tiene independencia respecto a sus decisiones en tienda, pero limitada por las políticas, normas y presupuestos, a menos que algún cliente quiera invertir arriba de 500 000 pesos, se debe de preguntar al supervisor de zona el precio para descuentos especiales.

Y respecto a los cambios en exhibición, esos se consultan con el área de mercadotecnia

## RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

**¿Se tiene acceso a datos confidenciales en el puesto?**

Sí: Ingresos de la sucursal que dirige (cutas por semana y mes) y precios de productos.

**Frecuencia:** cada semana

**Una indiscreción podría causar:** llamada de atención (ya que no se pueden revelar precios)

**Información recibida en el puesto:**

<b>AREA O PUESTO QUE LO ENVÍA</b>	<b>ASUNTO</b>
1. Gerencia de zona	<ul style="list-style-type: none"><li>- La información de los presupuestos mes con mes.</li><li>- Autorizaciones para clientes de mayoreo y si es una venta extraordinaria posiblemente un descuento adicional, que el solicita a su vez, a la Dirección Comercial.</li></ul>
2. Tesorería	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se recibe el reporte de cheques devueltos para ser canalizados con el respectivo cliente y se tenga una pronta respuesta.</li><li>- El reporte de un faltante en la caja ó algún tipo de alteración de la misma.</li><li>- Entrega del cheque de reembolso, que son los gastos generados por la sucursal durante cierto periodo</li><li>- Confirma depósitos ó transferencias hechas con un día de anticipación</li></ul>
3. Dirección de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se pide la aclaración de problemas ya más severos en cuanto a cheques devueltos y faltantes en depósitos.</li><li>- Alguna modificación de las terminales puntos de venta, cancelación ó renovación de promociones ( 6 meses S/I ).</li><li>- Entrega de tarjetas de presentación de todo el personal.</li></ul>



<p>4. Departamento de embarques.</p> <p>5. Mercadotecnia.</p> <p>6. Departamento de compras.</p> <p>7. Departamento de crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saldos por cobrar</li>   <li>- Recepción de promociones, nuevo producto a exhibir, remodelaciones de tienda.</li>   <li>- Normalmente el contacto es para la impresión de notas bodega 47, que se refiere a producto entregado por el proveedor directamente al cliente final.</li>   <li>- Se comunica a la sucursal para pedidos de crédito pendientes de saldo ó revisión.</li> </ul>
---	---

**Información emitida en el puesto:**

ÁREA Y/O PUESTO	ASUNTO
1-. Gerencia de zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se entrega reporte de ventas en junta mensual.</li> <li>- Diversa información que solicite para ser analizada</li> <li>- El reporte al final del día de la venta total.</li> <li>- Reporte de incidencias detectadas en el día.</li> </ul>

<p>2-. Tesorería</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de cheques devueltos</li> <li>- Entregar la caja de tienda.</li> </ul>
<p>3-. Dirección de Administración de Finanzas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de cheques, cajas de tienda, depósito de valores, listado de persona para la elaboración de tarjetas de presentación.</li> </ul>
<p>4-. Mercadotecnia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de productos de exhibición</li> <li>- Listado de personal para programación de cursos.</li> </ul>
<p>5-. Departamento de crédito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedidos para su facturación, esto para llevar a revisión con los diferentes clientes de crédito.</li> <li>- Lista con datos de clientes de crédito actualizada.</li> </ul>

## RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

**¿En el puesto se tiene contacto con el público?**

Sí      **Tipo de contacto:** Personal

Cuida de la atención debida al contacto que tiene con proveedores y clientes especiales, para fines de compras, pagos, promoción de ventas y relaciones públicas.

Frecuencia del contacto: Diario

**Un mal trato puede causar:** que el cliente no regrese a la tienda o al grupo corporativo

### MEDIO AMBIENTE

**Localización física del puesto, donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%:** Planta baja de la casa matriz del corporativo.

**Condiciones en que se realiza el trabajo:**

NIVEL				
ASPECTO	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION			X	
VENTILACION			X	
LIMPIEZA				X

**La actividad del puesto se desarrolla en:**  
(Por semana de trabajo).

LUGAR	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
INTERIOR	X			
EXTERIOR				X
ENTRA Y SALE				X

**En la realización de su trabajo debe mantener una posición:**  
(Por semana de trabajo).

POSICIÓN	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
PARADO				X
SENTADO	X			

**En su trabajo está expuesto a:**

ACCIDENTE	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
CAIDAS				X

**Enfermedades a las que está expuesto:** Aparato respiratorio 0-25%, por la ubicación de la sucursal, ya que están en una avenida, en contacto con la contaminación y el smog.

## POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Edad mínima: 35 años    Edad máxima: 55 años

Documentos requeridos: Acta de nacimiento, acta de matrimonio, acta de nacimiento de los hijos, 3 comprobantes de domicilio diferentes y con diferentes fechas, comprobante de estudios, hoja de seguro, 3 copias de IFE, comprobante de afore, CURP, cartilla (solo hombres), 2 cartas de recomendación de empleos anteriores (membretadas y con número de teléfono), 2 fotos, y aviso de retención de descuentos del INFONAVIT

### PERFIL

#### a. Características físicas o psíquicas:

	%		%
<b>Resistencia física</b>	<b>No necesaria</b>	<b>Habilidad manual</b>	<b>60%</b>
<b>Memoria</b>	<b>50%</b>	<b>Razonamiento</b>	<b>80%</b>
<b>Creatividad</b>	<b>No necesaria</b>	<b>Expresión oral</b>	<b>80%</b>
<b>Expresión escrita</b>	<b>60%</b>	<b>Don de mando</b>	<b>80%</b>

#### b. Características para ocupar el puesto:

- **Intelectuales:** conocimientos en administración y/o arquitectura preferentemente
- **Físicas:** habilidad manual, visual, auditiva.
- **Sociales:** amable, cálida, carácter fuerte y decidido, actitud positiva ante el contacto con el público.
- **Morales:** honestidad, integridad
- **Psicológicas:** autonomía, liderazgo, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia bajo presión.

**Puesto del entrevistado:** Gerente de tienda

**Antigüedad en la empresa:** 12 años 6 meses

**Antigüedad en el puesto:** 3 años 6 meses

**Fecha del análisis:** JUNIO 2012

### ANEXO 3

#### PERFIL DEL PUESTO

**Posición: Gerente de tienda**

**Factores a Evaluar**

Se requiere una persona con alguna carrera técnica o licenciatura en administración, arquitectura, ingeniería civil o carreras afines, para ocupar el puesto de gerente de tienda, pidiendo como mínimo de experiencia, haber trabajado 6 meses como ejecutivo de ventas y 6 meses como gerente o subgerente. Además, se solicita conocimientos en manejo de computadora y con las siguientes características psicológicas:

COMPETENCIA	D	C	B	A
<b>❖ COMPETENCIAS DURAS</b>				
Habilidad analítica			X	
<b>❖ COMPETENCIAS BLANDAS</b>				
Iniciativa-Autonomía			X	
Orientación a los resultados			X	
Integridad				X
Nivel de compromiso-Productividad				X
Orientación al cliente		X		
Desarrollo de personas			X	
Modalidades de contacto			X	
Desarrollo del equipo				X
Liderazgo			X	
Empowerment				X
Preocupación por el orden y la claridad			X	
Dirección de equipos de trabajo				X
<b>❖ Otros:</b>				
Manejo de computadora. Programa: Ventas				X
Conocimientos en Ventas				X
Carrera Técnica o Licenciatura en Administración				X

## ANEXO 4

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### COMPETENCIAS DURAS

**HABILIDAD ANALÍTICA (Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común):** Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**A:** Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**B:** Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**C:** puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.

**D:** Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

#### COMPETENCIAS BLANDAS:

**INICIATIVA – AUTONOMÍA:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.

A: Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades.

Propone mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

**B:** Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección.

Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad.

Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C: Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día; raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.

D: Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.

Se considera que es un referente en esta competencia.

**B:** Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

**INTEGRIDAD:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**A:** Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.

C: Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

D: Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

**NIVEL DE COMPROMISO – PRODUCTIVIDAD:** Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.



**A:** Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.

Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.

**B:** Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.

Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

**C:** Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

**D:** Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

**A:** Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.

Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

**B:** Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre necesidades latentes, pero no explícitas del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C:** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

**DESARROLLO DE PERSONAS:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

A: Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

B: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

C: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas, y ofrece sugerencias que pueden ayudar.

D: Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

**MODALIDADES DE CONTACTO:** Es la capacidad de demostrar una sola habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla con todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

A: Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.

Se comunica con claridad y precisión.

Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

**B:** Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

**C:** Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

**D:** Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otra persona.

**DESARROLLO DEL EQUIPO:** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A:** Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B:** Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

**C:** Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

**D:** Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

**Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantar abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los trabajadores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Transmite su energía en pos de un objetivo común.

**B:** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

**EMPOWERMENT:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todo su equipo.

**A:** Define claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con los involucrados.

B: Fija objetivos de desempeño, asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

**PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

**A:** Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

**B:** Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos por su mejor cumplimiento.

**C:** Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

**D:** Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

**DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO:** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

**A:** Exige alto rendimiento, estableciendo estándares. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

**B:** Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en su equipo.

**C:** Organiza equipos de trabajo, definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

**D:** Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

## ANEXO 5

### Formato para el Registro de la Entrevista por Competencias

Fecha:	Día	Mes	Año
Entrevistado :	Nombre Completo		
Título:	Universitarios y de posgrado		
Idiomas:	Idiomas que se conocen y si los usa laboralmente		
Edad:	Indicar edad y fecha de nacimiento del postulante		
Dirección	Domicilio actual del postulante, mencionando localidad		
Teléfono:	Teléfono de casa y celular		
Posición requerida:	Cargo o función para el cual se está trabajando en el proceso de selección y/o al cual el postulante aspira		

<b>EDUCACIÓN</b>
Bachillerato y/o Carrera Técnica
Indicar título, institución y año de egreso
Universitaria
Título, Institución y año de egreso. Indicar año en curso si no está recibido
Posgrados
Título, institución y año de egreso. Indicar año en curso si no se finalizó
Estudia Actualmente: Si ____ No ____ En: _____ Horario: _____
Conocimientos especiales

Cursos de especialización relevantes para la búsqueda o posición				
P.C.				
Utilitarios que se manejen con fluidez				
En el cuadro adjunto indicar el idioma que se conoce y el nivel (muy bueno, bueno, regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Otro				
Disponibilidad para mudarse: Indicar si o no y si existe preferencia por alguna ciudad en particular				
Movilidad propia: Indicar sí o no y modelo de coche				

TRABAJO ACTUAL O ÚLTIMO Cargo	
EMPRESA:	Razón social de la compañía
Ramo: Actividad de la compañía	Sueldo al ingresar: En números y en pesos o en dólares Sueldo al salir:
N° de empleados: Número total de empleados	Otros: Algún dato adicional que se destaque de la compañía
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Dependencia	
Línea:	Indicar cargo al cual se reporta linealmente
Funcional:	Indicar cargo al cual se reporta funcionalmente
Sectores a cargo:	Nombre de los departamentos a cargo y número de personas supervisadas

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO** (continuación)

**Principales funciones:** Enumerar las responsabilidades, tareas relevantes de la función y limitaciones y logros principales.

---

---

---

---

**EXPERIENCIA ANTERIOR** (Tipo de empresa, funciones, número de años)

RELEVANTE

Se mencionan las empresas en las cuales se desempeñó, descripción de las funciones más relevantes, el número de años en cada puesto y compañía, fecha de retiro y preferentemente los motivos de cambio de trabajo

---

---

---

---

**CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO SOCIAL**

Mencionar algún dato relevante que describa el entorno sociocultural en el que se desenvuelve el evaluado en las situaciones planteadas abajo

Jefe: \_\_\_\_\_

---

Clientes más importantes: \_\_\_\_\_

---

Colegas: \_\_\_\_\_

---



Proveedores_____
Supervisores:_____

<b>ADAPTABILIDAD AL PUESTO</b>
Trabajo deseado    Responsabilidades, retos, expectativas
Vía de conocimiento de la vacante    Internet/Anuncio en el periódico/Amigo/...
Conocimientos sobre la empresa y el puesto
Interés en el empleo    Motivaciones laborales

<b>MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO</b>			
Indicar con una X la o las causas de la búsqueda de un cambio laboral			
Económica		Problemas con el jefe	
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	
Comentarios:		Mencionar aquellos datos relevantes para la correcta evaluación de las motivaciones del cambio	

ASPECTOS ECONOMICOS	
REMUNERACIÓN ACTUAL	
Salario mensual / anual	Expresarlo en valores brutos
Variable:	Registrar en caso de percibirse comisiones
Coche sí/no: Indicar modelo y año	Gastos pagos: Gastos de representación
Bonus:	Registrar en caso de que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos
Otros:	Indicar cualquier otro beneficio que no se encuentre entre los mencionados arriba
PRETENSIONES	
Indicar las pretensiones salariales del candidato, en valores brutos e incluyendo los beneficios a que aspira	

Disponibilidad para el cambio	Indicar el tiempo que necesitaría el candidato para desvincularse de su actual trabajo

AUTOCONCEPTO
Fortalezas
Debilidades
Logros Obtenidos
METAS <b>Proyecto de Vida</b>
Objetivos a corto, mediano y largo plazo
Motivaciones
Aspiraciones laborales

HISTORIA FAMILIAR			
Vive con: Mencionar edad, nivel de estudios y ocupación			
Estado civil: <b>Soltero, casado, unión libre, divorciado, otro. Tiempo</b>			
Descripción Familiar:			
Parentesco/ Edad	Nivel de escolaridad y Ocupación	Parentesco	Ocupación
Padre		Esposa	
Madre		Hijos	
Hermanos		Otros	
Relación con familia de Origen:			
Relación con familia Actual:			

Quienes aportan al sostenimiento del Hogar:

INFORMACIÓN PERSONAL			
HÁBITOS:	Si	No	Frecuencia
Fuma			
Consume Licor			
Deportes			
Otras actividades			
Intereses y Tiempo Libre	Aficiones, vida social, etc		
ANTECEDENTES CLÍNICOS PERSONALES:			
Usa lentes			
Operaciones			
Accidentes Laborales			
Medicamentos			
Enfermedades hereditarias			

COMENTARIOS FINALES	
Presentación general:	Describir el grado de formalidad o informalidad de la apariencia del postulante. Imagen Personal
Expresión verbal:	Relevar el grado de poder de síntesis, Conceptualización, orden en el discurso, fluidez.
Lenguaje corporal:	Gestos y movimientos, sudoración, cambios fisiológicos visibles.
Contacto:	Indicar la adecuación a las consignas, relación con el interlocutor, comunicación
CONCLUSIONES	
Elaborar una conclusión fundada acerca de las competencias fuertes y débiles del postulante y su	

adecuación al perfil trabajado

Entrevistó:  Fecha:

2a entrevista:  Fecha:

## ANEXO 6

<b>DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS</b>			
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>			
<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>	<b>GRADO D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.</li> <li>• Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.</li> <li>• Detecta oportunidades.</li> <li>• Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.</li> <li>• Trabaja con hechos y datos concretos.</li> <li>• Reconoce las tendencias al analizar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.</li> <li>• Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área.</li> <li>• Está atento a las oportunidades.</li> <li>• Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.</li> <li>• Identifica relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta problemas actuales o cercanos.</li> <li>• Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</li> <li>• Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</li> <li>• Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene escasa capacidad de análisis.</li> <li>• Generalmente no identifica problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas.</li> <li>• Tiene dificultad para interpretar información.</li> <li>• No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.</li> </ul>

<p>diferentes situaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.</li> <li>• Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados.</li> <li>• Tiene la capacidad de analizar datos numéricos o abstractos, y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos.</li> </ul>		
<b>INICIATIVA / AUTONOMÍA</b>			
<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>	<b>GRADO D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.</li> <li>• Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja de forma independiente.</li> <li>• Hace más de lo requerido en calidad y cantidad.</li> <li>• Cumple con sus objetivos sin supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve los problemas del día a día con rapidez</li> <li>• Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés</li> <li>• Cumple con las expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades.</li> <li>• Muestra escaso interés por buscar la forma</li> </ul>

<p>responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca oportunidades para mejorar y las aprovecha sin que se lo soliciten.</li> <li>• Inicia y lleva a cabo algunos proyectos de forma espontanea.</li> </ul>	<p>directa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone mejoras para su área de manera espontánea.</li> <li>• Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.</li> <li>• Asume algunos riesgos personales.</li> <li>• Tiene una respuesta ágil frente a los cambios</li> </ul>	<p>sobre su puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan, luego de cotejar criterios con sus superiores.</li> </ul>	<p>de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con las expectativas del puesto.</li> </ul>
--	---	--	---

**INTEGRIDAD**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores, con relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</li> <li>• Es franco y sincero con sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.</li> <li>• Admite sus errores y actúa en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es abierto y honesto en las relaciones laborales.</li> <li>• Reconoce sus errores o sentimientos negativos.</li> <li>• Expresa claramente lo que piensa, sin</li> </ul>



<p>colaboradores, pares y demás personas, dentro y fuera de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce abiertamente sus errores y se responsabiliza de las consecuencias negativas de los mismos.</li> <li>• Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes o el mercado, o con sus colaboradores.</li> <li>• Reconoce públicamente los logros de los demás, sin apropiarse de ellos.</li> <li>• Sus acciones son congruentes con sus dichos.</li> <li>• Mantiene la confidencialidad en los asuntos en que se hace</li> </ul>	<p>consecuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva.</li> <li>• Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.</li> <li>• Acepta planteos éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.</li> </ul>	<p>retribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.</li> <li>• Es honesto en sus vínculos con los demás.</li> <li>• Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.</li> </ul>	<p>ser ofensivo u opositorista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.</li> <li>• Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.</li> </ul>
--	--	--	--

necesario.			
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa.</li> <li>• Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades.</li> <li>• Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y realiza las acciones necesarias para elevarlo.</li> <li>• Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.</li> <li>• Logra que los clientes sientan que son lo más importante para la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.</li> <li>• Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.</li> <li>• Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.</li> <li>• Adecua productos y servicios a las necesidades de sus clientes.</li> <li>• Escucha atentamente las quejas e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está disponible para los clientes internos y externos, los atiende cordialmente y muestra empatía hacia sus necesidades.</li> <li>• Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.</li> <li>• Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa.</li> <li>• Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.</li> <li>• Atiende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.</li> <li>• Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.</li> <li>• Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean.</li> <li>• Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.</li> </ul>

	inquietudes de los clientes.	<p>personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Checa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.</li> </ul>	
--	------------------------------	--	--

**DESARROLLO DE PERSONAS**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.</li> <li>• Detecta con facilidad fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea objetivos y plazos.</li> <li>• Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles feedback sobre sus logros u</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando sus colaboradores o pares recurren a él, resuelve sin dificultad sus requerimientos.</li> <li>• Proporciona asesoría técnica útil.</li> <li>• Entrena personalmente a los nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.</li> <li>• No participa de experiencias de mentoring, aunque no</li> </ul>

<p>creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta, orienta y apoya a su gente en la elaboración y presentación de sugerencias.</li> <li>• Brinda a su gente feedback periódico sobre la performance del equipo.</li> <li>• Está siempre atento a conseguir la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo y lo logra.</li> </ul>	<p>orientación para desarrollar sus tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta y distribuye la información actualizada pertinente entre el personal.</li> <li>• Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada forma.</li> <li>• Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas.</li> <li>• Monitorea las mejoras en los resultados a partir de sus explicaciones.</li> <li>• Comparte sus conocimientos con superiores, pares y colaboradores, e incluso con proveedores y clientes.</li> </ul>	<p>colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda feedback a su gente, cuando se lo indica la organización.</li> <li>• Es claro en sus indicaciones.</li> <li>• Se mantiene actualizado y capacitado en su área de especialidad y en sus temas relacionados con su tarea.</li> </ul>	<p>obstaculiza que se desarrolle la actividad con gente de su área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa a sus colaboradores acerca de sus fortalezas y debilidades, cuando éstos le consultan o las circunstancias lo requieren.</li> <li>• En la medida de sus posibilidades trata de continuar su formación y de asistir a los cursos de capacitación que se le proponen.</li> </ul>
---	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está disponible para ser consultado.</li> <li>• Detecta los errores de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias grupales e individuales de mejoras.</li> <li>• Valora los logros de su gente, y se esfuerza por que obtengan una recompensa adecuada.</li> <li>• Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente.</li> </ul>		
<b>MODALIDADES DE CONTACTO.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso.</li> <li>• Establece una relación empática con las demás personas, por lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos.</li> <li>• Realiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la organización.</li> <li>• Le cuesta</li> </ul>

<p>que permite influir, logrando comportamientos acordes a los objetivos propios y de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a los demás la información relevante que posee.</li> <li>• Resuelve problemas de comunicación.</li> <li>• Obtiene información hábilmente.</li> <li>• Su redacción es clara, concisa y concreta.</li> <li>• Siempre escucha, respeta, y valora los puntos de vista o aportes de los demás.</li> <li>• Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que sustentan sus opiniones.</li> </ul>	<p>logrando que los demás entiendan su mensaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte con los demás la información que busca y obtiene.</li> <li>• Es muy claro y concreto en lo que propone.</li> <li>• Utiliza el idioma de manera rica y fluida, tanto oralmente como por escrito.</li> <li>• Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada.</li> <li>• Obtiene información importante antes que los demás.</li> <li>• Es abierto a las recomendaciones y enfoques de las otras personas.</li> <li>• Logra persuadir y convencer a los demás en las situaciones de</li> </ul>	<p>preguntas que clarifican la información que circula dentro de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte información con los demás cuando se le solicita.</li> <li>• Muestra interés por escuchar las ideas y enfoques de las otras personas.</li> <li>• Realiza adecuadas presentaciones en público, cuando conoce su auditorio.</li> </ul>	<p>comunicarse y transmitir sus ideas claramente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza un lenguaje ambiguo.</li> <li>• Tiene dificultades para convencer sobre sus posturas.</li> <li>• Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.</li> </ul>
--	--	---	--

	negociación.		
<b>LIDERAZGO</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado de futuro deseado.</li> <li>• Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.</li> <li>• Hace uso de autoridad en forma justa y equitativa.</li> <li>• Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo.</li> <li>• Favorece la participación.</li> <li>• Prevé las oportunidades a largo plazo.</li> <li>• Invierte en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo.</li> <li>• Escucha a los otros y es escuchado.</li> <li>• Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.</li> <li>• Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.</li> <li>• Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.</li> <li>• Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus colaboradores no saben que se espera de ellos y no reciben feedback.</li> <li>• No consigue que los demás participen de sus objetivos.</li> <li>• Realiza una adecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo.</li> <li>• Retiene información, dejando a las personas afectadas sin capacidad de decisión.</li> <li>• No sabe resolver conflictos dentro de su sector.</li> <li>• Premia y reconoce a los empleados de manera</li> </ul>

<p>desarrollo de sus colaboradores, reconoce a los empleados con potencial, crenado para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.</li> <li>• Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</li> <li>• Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.</li> </ul>		<p>uniforme, sin considerar el desempeño de cada uno.</p>
--	--	--	---

**EMPOWERMENT**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades.</li> <li>• Promueve la autonomía entre sus colaboradores.</li> <li>• Define</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos del área y de cada puesto en particular.</li> <li>• Asigna responsabilidad es a cada uno, teniendo en cuenta sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa a su gente basándose en resultados y le brinda orientación para la mejora concreta del desempeño.</li> <li>• Establece objetivos y asigna responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No transmite con claridad los objetivos del área.</li> <li>• Tiene dificultad para asignar responsabilidades.</li> <li>• Sus colaboradores no conocen con seguridad los límites de las</li> </ul>



<p>claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un buen conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos para futuras responsabilidades de trabajo.</li> <li>• Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.</li> <li>• Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.</li> </ul>	<p>habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora.</li> <li>• Promueve la toma de iniciativas entre sus colaboradores.</li> <li>• En algunas oportunidades delega responsabilidades en los miembros de su equipo con mejor desempeño.</li> <li>• Da feedback sobre el desempeño del grupo y de cada integrante, estimulando y motivando su continuo desarrollo y participación.</li> </ul>	<p>es en el equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene informado a su equipo del estado de avance de las tareas y da feedback sobre el desempeño individual y grupal.</li> <li>• Escucha las ideas y sugerencias de los colaboradores.</li> <li>• Delega responsabilidades adecuadas a la capacidad de cada uno, en marcos de bajo riesgo.</li> </ul>	<p>responsabilidades de sus puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conduce de manera inconsistente, registrándose diferencias entre lo que plantea que se debe hacer o que se espera que haga la gente y lo que hace.</li> <li>• Tiene poco conocimiento de las habilidades de sus colaboradores, por lo cual no se atreve a delegar responsabilidades.</li> </ul>
--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"><li>•Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</li><li>•Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo, y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca por diversas vías el esfuerzo propio y el de sus colaboradores.</li></ul>			
--	--	--	--

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2001). Empleo: El proceso de selección. Buenos Aires: Machi.
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica
- Argüelles, A. (1997). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.
- Arias, L.; Portilla, L. y Flórez, M. (2007). Competencias y Empleabilidad. Scientia Et Technica, 13 (037), 379-382.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bedolla, E. (2001). Selección y evaluación de personal a través de entrevista por competencias. Reporte laboral para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Colombia: McGraw Hill.
- Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973): Cómo entrevistar. Madrid: Rialp.
- Capuano, A. (2004). Evaluación del desempeño. Desempeño por competencias. Invenio, 7 (013), p. 141-142.
- Carrasco, E. Entrevistas de Selección por competencias (s.f.) recuperado el 7 agosto de 2012 de [http://ocw.uv.es/ocw-formacio-permanent/2011-1-61\\_Presentacion.pdf](http://ocw.uv.es/ocw-formacio-permanent/2011-1-61_Presentacion.pdf)
- Chiavennato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

- García, J. y Antonio, P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 20 (2), p. 263-272.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XXI, 10, pp.83-104.
- Goleman, D. (1999). Práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999) Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.
- Gómez E. (septiembre, 2010). Entrevista laboral por competencias. Recuperado el: 7 de agosto de 2012 de <http://www.psicologiamundial.com/entrevista-laboral-por-competencias/>
- González, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Ciencia y sociedad, 25 (1), p. 35-51.
- Grados J. (2000) Centros de evaluación. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2000). La entrevista en las organizaciones. México: Manual moderno.
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Grados, J.; Beutelspacher, O. y Castro, M. (2002). Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales. México: Trillas.
- Guth, A. (1994). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México: Trillas
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Madrid: Prentice Hall, p. 67.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.
- López-Fé y Figueroa, C. (2002). Persona y Profesión. Madrid: TEA ediciones.
- Llanos, J. (2005). Como entrevistar en la selección de personal. México: Pax México.

- Márquez, J. y Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano: Visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, 11(002), p. 76-85.
- Marrau, M.; Archina, T.; Lúquez, S.; Godoy, P. (2007). El hombre en relación con su trabajo: incumbencias del proceso de selección. *Fundamentos en Humanidades*, 8 (015), p. 119-131.
- Martínez, H. (2003). Competencias laborales. La técnica de incidentes críticos. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.
- Millares, O. (s.f.) La Selección por competencias ¿cómo me afecta? Recuperado el 31 de julio de 2012 de: [www.uhu.es/...14/La%20Seleccion%20por%20Competencias.doc](http://www.uhu.es/...14/La%20Seleccion%20por%20Competencias.doc)
- Muñoz, M. (2004). Un modelo de entrevista psicológica laboral para selección de personal de nivel ejecutivo. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
- Morgan, H y Cogger, J. (1998). Manual del entrevistador. Madrid: Tea.
- Nares, J. (2001). Modelo de competencias laborales en México. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
- Olleros, M. (2005). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Gestión 2000.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
- Peralta, M. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Acta colombiana de psicología*. 9 (001), p. 87-97.
- Pereda S. y Berrocal, F. (s.f.). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Recuperado el 27 de mayo de 2012 de: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)

- Pérez, María (2003). Modelo para la seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
- Restrepo, L.; Ladino, A.; Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia et Technica*, 14(39), pp. 286-291.
- Richino, S. (2000) Selección de personal. 2 ed. Buenos Aires: Paidós.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de Personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29 (001), p. 16-24.
- Sánchez, A.; Marrero, C y Martínez, C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11 (2), p. 1-14.
- Soriano, L. (2005). Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, pp. 9-21, 64-101, 106-155.
- Torres, L. y Vargas, V. (2007). La entrevista por competencias como herramienta para la selección. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: U.N.A.M., Facultad de psicología.
- Vega, J. (2001). Estrategia sistemática en la selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de maestro en administración. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, pp.199.