



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

***DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE CONSULTOR Y GUÍA DE ENTREVISTA
DE SELECCIÓN POR INCIDENTES CRÍTICOS, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
PRIVADO DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.***

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
LAURA SAMANTA PÉREZ SÁNCHEZ

TUTOR PRINCIPAL
DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ
DR. CARLOS NAVA QUIROZ, MTRA. CARMEN SUSANA GONZÁLEZ
MONTROYA, DRA. PATRICIA LANDA DURÁN, DR. ARTURO SILVA RODRÍGUEZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MEXICO, D. F. ABRIL 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis padres, Carlos Pérez y María Sánchez, por su infinito amor, paciencia y sobre todo por el apoyo que me brindaron en esta travesía.

También agradezco a todas aquellas personas que me escucharon y alentaron a seguir adelante en esta etapa de mi vida.

Índice

Resumen.....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Marco Teórico	9
1.1 Concepto de competencias laborales.....	10
1.2 Clasificación de las competencias.....	14
1.3 Enfoques analíticos de identificación y descripción de competencias.....	20
1.4 Papel de las competencias en la selección de personal.	25
1.5 Perfiles de competencias.....	33
1.6 Entrevista de incidentes críticos como herramienta para la selección de personal por competencias.....	40
Capítulo 2. Metodología.....	50
2.1 Planteamiento del problema.....	50
2.2 Objetivos.....	51
2.2.1 Objetivo general.....	51
2.2.2 Objetivos específicos.....	51
2.3 Método.....	51
2.3.1 Participantes.....	51
2.3.2 Instrumentos.....	52
2.3.3 Procedimiento.....	53
Capítulo 3. Resultados.....	56
3.1 Perfil del Consultor por competencias.....	56

3.2 Guía de entrevista para la selección de Consultores por competencias.....	61
Capítulo 4. Conclusiones.....	65
Capítulo 5. Referencias.....	72
Capítulo 6. Anexos.....	78
ANEXO 1. Guía de entrevista para el puesto de Consultor.....	78
ANEXO 2. Formato de entrevista para el puesto de Consultor.....	82
ANEXO 3. Formato de evaluación de entrevista para el puesto de Consultor.....	89

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el perfil de competencias del puesto de Consultor -en una empresa del sector privado dedicada a la investigación de mercados- y diseñar un modelo de entrevista por competencias que contribuyera a la mejor selección de candidatos a ocupar dicho puesto. Se identificaron las competencias necesarias para el éxito en el puesto, a través de la revisión documentada y entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de 4 Consultores y 6 expertos en el puesto. El resultado produjo un perfil de competencias conformado por 4 categorías (familias) integradas por 13 competencias: competencias de estrategia comercial (orientación al cliente, comunicación, actitud positiva y preocupación por la calidad), competencias de gestión operativa (planeación y organización, trabajo en equipo y liderazgo), competencias de gestión personal (innovación y creatividad, proactividad, trabajo bajo presión, profesionalismo y pensamiento analítico) y competencias técnicas (metodologías de investigación). De las cuales la familia más importante para el desempeño exitoso de un Consultor, dado el tipo de puesto, es estrategia comercial (48%), seguida por gestión operativa (22%), técnicas y finalmente gestión personal con un 16 y 14% respectivamente. A partir de las competencias identificadas como críticas, para el logro del objetivo y funciones claves del puesto (orientación al cliente, comunicación, actitud positiva, preocupación por la calidad y trabajo en equipo) se diseñó una guía de entrevista de incidentes críticos que contribuyera a realizar una mejor selección del personal.

Introducción

En la última década los modelos de gestión de recursos humanos han evolucionado dejando de conceptualizar al personal como un costo, para considerarse un recurso y fuente de generación de ventajas competitivas para las organizaciones. Desde esta perspectiva el destino de la organización depende en gran parte de su capital humano, a la gestión de recursos humanos competen todas las actividades en la que influyen o son influidos los hombres en su relación con la empresa, por eso debe ser una función integral de la empresa y no de un departamento o área específica (Cuesta, 1999; Rodríguez, 2012).

En el contexto actual de la globalización económica, de la introducción de nuevas tecnologías y la reestructuración o rediseño organizacional, las competencias juegan un papel importante en las empresas como herramienta que brinda la posibilidad de nuevas y mejores formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remuneración (Escobar, 2005; Preciado, 2006; Ulrich, 1997; Mertens, 1996; Calderón, Naranjo & Semillero de Investigación en Gestión Humana, 2004). Las empresas que gestionan sus recursos humanos bajo el modelo de competencias se benefician con una ventaja competitiva, al basar el éxito de su organización en la calidad y disposición de su equipo humano (Jiménez, 2007).

El tema de las competencias tiene sus orígenes en los años 70 con los trabajos de David McClelland (1973, cit en Casallas, 2009), quien buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y quien propuso que, para obtener mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de detectar las características que los hacían eficientes. La aseveración de McClelland sobre que las pruebas de inteligencia y de aptitud no mostraban relación con el éxito laboral, tuvo repercusiones importantes en la psicología organizacional, principalmente en la selección de personal al poner en duda supuestos de esta disciplina (Díaz & Arancibia, 2002).

Después del trabajo de este pionero se han registrado 286 modelos gerenciales, realizados por más de 100 investigadores, según reporta Mertens (1996). También son varias las definiciones que se pueden encontrar en la literatura sobre el concepto, lo que pone de manifiesto que la competencia es un concepto complejo, multifacético y multidimensional, pues comprende aspectos de la personalidad e incluye un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que evidencian que el individuo está en capacidad de ejercer un trabajo, una profesión o resolver una determinada situación o

problema en la interacción con un medio laboral y social específico (Tejada, 2005; Medina & Domínguez, 2006).

Así mismo, los autores proponen y presentan diversas listas y clasificaciones de competencias requeridas para un tipo u otro de puesto; lo que resalta la falta de acuerdo de criterios de clasificación, que más que adaptarse a un enfoque o corriente teórica determinada cada autor parece elegir sus propios criterios de clasificación. Actualmente las organizaciones tienden a determinar cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial; y utilizando su propio sistema de análisis y desarrollo de competencias pues no existe un procedimiento ideal generalizable a cualquier organización.

Por tal motivo este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el perfil de competencias del puesto de Consultor y una guía de entrevista de incidentes críticos, en una empresa del sector privado dedicada a la investigación de mercados, basado en el consenso de un panel de expertos, a través de la revisión documentada y entrevistas semiestructuradas. De tal forma que en el primer capítulo se aborda el tema de las competencias laborales, su incidencia en la gestión de la selección de personal y posteriormente se trata el tema de entrevista por incidentes críticos. En el segundo capítulo se plantea la metodología utilizada; para finalizar con los subsecuentes capítulos que incluyen los resultados y conclusiones de la investigación.

Capítulo 1. Marco Teórico

Hasta finales de los años setenta, la gestión organizacional estaba centrada en modelos altamente administrativos, los sistemas de evaluación en recursos humanos se centraban en la aplicación de escalas de aptitudes y de personalidad como medios de predicción de un desempeño favorable en las empresas. Sin embargo, estas evaluaciones tradicionales de personalidad no mostraban niveles significativos de correlación como indicador y predictor de éxito en el desempeño laboral; y del mismo modo que los tests de aptitud y títulos académicos no eran un buen predictor del desempeño futuro (Hooghiemstra, 1997 cit en Casallas, 2009).

De esta forma surge la necesidad de proponer e implementar metodologías nuevas de evaluación que contribuyeran a tener altos niveles de predicción del funcionamiento del personal dentro de las organizaciones. Una de las primeras propuesta fue la de David McClelland (1973, cit en Casallas, 2009; Vazirani, 2010), quien buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran permeadas por factores adicionales como género, raza o estatus económico. El autor planteó que, para obtener mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el trabajo, frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio (Díaz & Arancibia, 2002; Casallas, op. cit.; Sahu, 2009, Rodríguez, 2013; Vazirani, op. cit.).

A principios de los años 70 el Departamento de Estado Norteamericano solicitó los servicios de la consultoría fundada por McClelland para solucionar la problemática que tenían para seleccionar a jóvenes diplomáticos destinados a los servicios de biblioteca de sus embajadas en el extranjero cuyas tareas serian organizar eventos culturales, charlas sobre EU, asesorar en la biblioteca, dirigir el centro cultural norteamericano de la embajada; es decir, representar a EU en países extranjeros durante una época en que acontecían hechos históricos de relevancia como el final de la guerra de Vietnam o el suceso de Watergate (Jericó, 2001 cit en Alcala 2001; Palomo, 2008; Sahu, 2009).

Fue así como McClelland y su colega Dayley se empezaron a cuestionar sobre el método a utilizar, pues existían algunas evidencias sobre los métodos tradicionales de aptitudes y su incapacidad para predecir el éxito en el puesto de trabajo. Esto motivo el desarrollo de una nueva técnica, a partir de la entrevista de incidentes críticos, cuyo nivel

de exactitud y correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo era alto. Como resultado de su trabajo, McClellan concluyó que tener un desempeño adecuado en un puesto de trabajo está más relacionado con las características propias de una persona, con sus competencias, que con variables como conocimientos y habilidades; desde entonces y hasta ahora empresas emblemáticas de todo el mundo y gobiernos han adoptado este tipo de enfoque (Díaz & Arancibia, 2002; Shippmann, et al., 2000; Escobar, 2005; Palomo, 2008; Rodríguez, 2013; Vazirani, 2010).

Según McClelland, en la vida real y en el trabajo rara vez se presentan condiciones como las propuestas en los tests, por lo que el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada o lo que haya hecho en situaciones similares. La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y habilidades reportadas por dichos individuos. Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (Díaz & Arancibia, 2002; Escobar, 2005; Casallas, 2009; Rodríguez, 2013; Sahu, 2009).

La aseveración de McClelland sobre que las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con el éxito laboral, tuvo repercusiones importantes en la psicología organizacional, principalmente en la selección de personal al poner en duda supuestos de esta disciplina (Díaz & Arancibia, 2002). Después del trabajo de este pionero se han registrado 286 modelos gerenciales, realizados por más de 100 investigadores, según reporta Mertens (1996). En la actualidad, las empresas que gestionan sus recursos humanos bajo el modelo de competencias se benefician con una ventaja competitiva, al basar el éxito de su organización en la calidad y disposición de su equipo humano (Jiménez, 2007).

1.1 Concepto de competencias laborales.

La palabra competencia procede del latín *competere*, que significa aspirar, ir al encuentro de; raíz de la que también deriva el verbo *competere*, pertenecer, estar investido/a de autoridad para ciertos asuntos y el adjetivo *competente*, aplicado; se dice

de alguien que es competente cuando se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana (Levy-Leboyer, 1997; Grijalbo, 2003 cit en Pacheco, 2008).

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas; es algo que además de hacer referencia al saber incluye el saber hacer (Jiménez, 2007).

Desde un enfoque lingüístico, en 1957 Chomsky, caracteriza el concepto de competencia al establecer la diferencia en la dicotomía de la estructura sintáctica del lenguaje; competencia (*competence*) y actuación (*performance*), en la que iguala la primera al conocimiento y dominio que el hablante u oyente tiene de su lengua, y a la segunda con el uso real que da a la lengua en situaciones concretas. Lo anterior implica que los conocimientos que tiene una persona, así como las habilidades que tenga para aplicar sus conocimientos de la manera más adecuada y consiguiendo resultados óptimos lo convierten en un experto, sujeto competente o adecuado para un contexto determinado (Charria, Sarsosa, Uribe, López, & Arenas, 2011).

A lo largo de los años cada autor ha establecido su concepto de competencia, tal es el caso de Spencer y Spencer (1993) quienes la definen como una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de un criterio, esto es, que son parte de la personalidad, que predicen el comportamiento y el desempeño de la persona frente a una situación dada, situación que puede ser medida por un estándar. Entonces las competencias son características subyacentes de las personas que les indican formas de comportarse y pensar, las cuales son generalizables a través de un amplio rango de situaciones y perduran por largos periodos de tiempo.

El pionero, McClelland (1973, cit en Jiménez, 2007) define una competencia como una característica personal relativamente estable relacionada con los resultados superiores en un puesto de la organización. Por su parte, Levy-Leboyer (1997) delimita las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas. Para el autor, las competencias ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Otro investigador que resalta el atributo de comportamientos observables es Woodruffe (1992, cit en Cardy & Selvarajan, 2006), quien dice que las competencias son

un conjunto de modelos de conducta observables que son necesariamente imperativos en una posición para desempeñar las tareas y funciones con capacidad. Para él los rasgos de personalidad, valores y motivos son demostrados a través de conductas observables e identificables.

Un autor muy referido en el campo de las competencias es Boyatzis (1982 cit en Escobar, 2005; Charria, et al., 2011; Gupta, 2011; Ros, Ortiz, Palomo & Uruburu, 2013; Vazirani, 2010) quien analizó profundamente las competencias que incidían en el desempeño de directivos, utilizando una adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que también hay algunas que sólo poseían ciertas personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Para Boyatzis las competencias son un conjunto de características subyacentes de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. Una característica subyacente puede incluir un motivo, rasgo, habilidad y aspectos de autoimagen o rol social, incluso un campo de conocimiento.

Rodríguez y Feliú (1996 cit en Pacheco, 2008) también las conciben como un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, y que le permiten la realización exitosa de una actividad. Su propuesta es similar a la expresada por Johannesburg (1995, cit en Sahu, 2009) y la de Ley y Albert (2007); el primero considera las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan la mayor parte de un trabajo, rol o responsabilidad; que están correlacionados con el desempeño en el mismo; que pueden ser medidas contra estándares aceptados y que mejoran a través de la capacitación y el desarrollo. Mientras que los últimos autores la describen como características personales (conocimientos, destrezas y habilidades) que son relativamente estables a través de situaciones diferentes. Del mismo modo, en opinión de Chisholm y Ely (1976 cit en Jeou- Shyan, Hsuan, Chih- Hsing, Lin & Chang-Yen, 2011) las competencias incluyen conductas y características individuales, habilidades, conocimientos y atributos que interactúan simultáneamente y son difíciles de diferenciar.

Chan (2006) y Parry (1998, cit en Cooper, 2000) proponen una definición muy similar; el primero las considera una colección de conocimientos, habilidades, atributos, motivaciones, creencias, valores e intereses; relacionados con un desempeño efectivo en el trabajo y la dirección estratégica futura de una empresa, para él las competencias

pueden ser observables y medibles con estándares aceptables y pueden mejorarse a través de la educación. Parry (op. cit.) asevera que las competencias están estrechamente relacionados con los conocimientos, actitudes y habilidades que afectan la mayor parte de un trabajo, que están relacionados con el desempeño en el puesto, que pueden ser medidos contra estándares bien diseñados y que se pueden mejorar a través de la capacitación y el desarrollo.

Así mismo, después de la revisión de 337 referencias de estudios de competencias, Page y Wilson (1994, cit en Vazirani, 2010) definieron a las competencias como las habilidades, capacidades y características de personalidad para una buena o efectiva gestión. Igual que otros autores antes mencionados, el punto a destacar de esta definición es la inclusión de competencias medibles y observables como las habilidades además de las simples características de personalidad.

Gordillo (2003, cit en Charria, et al., 2011), comprende las competencias laborales como la capacidad de desempeñarse en un contexto laboral integrando atributos psicológicos como las actitudes y capacidades demostradas en un puesto de trabajo.

Ibarra (2000, cit en Charria, et al., 2011), afirma que la competencia es la 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 o destrezas en abstracto; es decir, es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. Por su parte, Alles (2007) las considera una característica de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Otros manejan un enfoque más holístico, como Gonzi (1998, cit en Casallas, 2009) quien no solo las concibe como un complejo conjunto de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, sino como una combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Es holístico, en la medida en que integra y relaciona tanto atributos como tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo.

Incluso algunas instituciones también han desarrollado su propia definición, por ejemplo, HayGroup (1996, cit en Pacheco, 2008) las define como una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada; son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral le permitirá un alto desempeño. Para el Banco Mundial ser competente significa desempeñarse de acuerdo

con los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico. Y según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada; es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello (Escobar, 2005; Pacheco, op. cit.; Villamayor, 2004 cit en Peralta, 2010).

Con todas las características mencionadas por los autores se pone de manifiesto que la competencia es un concepto complejo, multifacético y multidimensional, pues comprende aspectos de la personalidad e incluye un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que evidencian que el individuo está en capacidad de ejercer un trabajo, una profesión o resolver una determinada situación o problema en la interacción con un medio laboral y social específico (Jami, Ahanchian, Mahram & Pakmehr, 2012; Medina & Domínguez, 2006; Vazirani, 2010; Shippmann, et al., 2000; Tejada, 2005). Se puede concluir entonces, que una competencia es una característica sobresaliente de una persona que le permite emitir un desempeño superior en un trabajo, rol o situación; esta característica hace referencia a un grupo de atributos, como conocimientos, habilidades, valores, actitudes, motivos y rasgos de personalidad. Y dicha característica sobresaliente se manifiesta en forma de conducta, lo que permite que la competencia sea identificada y evaluada.

1.2 Clasificación de las competencias.

En la literatura existen diversas clasificaciones de las competencias dependiendo de los autores que se estudien; no existe un acuerdo de criterios sobre clasificación de competencias, más que adaptarse a un enfoque o corriente teórica determinada cada autor parece elegir sus propios criterios de clasificación. Por ejemplo, Spencer y Spencer (1993) clasifican las competencias en centrales o diferenciadoras y específicas, las primeras son aquellas relacionadas con las motivaciones, actitudes, personalidad, autoestima y valores del individuo, es decir, aquellas propias de la personalidad. Las competencias específicas, por otro lado, están conformadas por las habilidades, conocimientos y capacidades o destrezas requeridas para desempeñar una función o realizar un trabajo en particular.

Spencer y Spencer (1993), representan su modelo a través de un iceberg que plantea que existen dos grandes grupos de competencias, aquellas que están en la superficie y

por lo tanto son fáciles de percibir (las competencias específicas); y las profundas y difíciles de detectar (las competencias centrales o diferenciadoras). Para estos autores, las competencias incluyen los siguientes elementos:

- a. Motivos: son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona hacia determinadas acciones o metas y las alejan de otras, por ejemplo la necesidad de logro.
- b. Rasgos de personalidad: es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado, por ejemplo tolerancia a la frustración.
- c. Auto concepto (actitudes y valores): es el concepto de uno mismo, su autoimagen; es decir, lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer.
- d. Conocimientos: tanto los técnicos como los referidos a las relaciones interpersonales que posee el individuo.
- e. Aptitudes y habilidades: capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad física o mental, mismas que pueden estar ocultas como las capacidades cognoscitivas o pueden ser observables como la habilidad para hacer presentaciones orales.

Situando estos conceptos con la metáfora de un iceberg, en la parte oculta estarían los motivos, valores, rasgos y autoimagen; mientras que los conocimientos y habilidades son representados en la parte visible y por ende fáciles de desarrollar y evaluar a diferencia de los no visibles que son innatos y no directamente observables.

Los trabajos de Spencer y Spencer son la base para muchos otros autores que tratan el tema de competencias, como Villalobos, Quirós, y León (2011), Díaz y Arancibia (2002), Escobar (2005), Palomo (2008), Rodríguez (2013), Vela (2004), Sahu (2009), Shermon (2008), Ros, et al. (2013), Vazirani (2010), Beheshtifar y Moghadam (20011), entre otros.

Por otro lado, Bunk (cit en Calderón, Naranjo & Semillero de Investigación en Gestión Humana, 2004; Blanco, 2007) categoriza las competencias en cuatro grupos:

1. Técnicas: asociadas a conocimientos, destrezas y aptitudes relacionadas con la profesión pero que la trascienden. Aquellas relacionadas con el dominio y la experiencia necesarios para ejecutar las tareas y los contenidos de un trabajo concreto.
2. Metodológicas o de procedimientos: permiten aplicar procedimientos adecuados para la ejecución de una tarea y/o solución de problemas, así como, la transferencia de experiencias entre diferentes situaciones laborales; algunos ejemplos de estas

competencias son la resolución de problemas, planificación, control autónomo, capacidad de adaptación.

3. Sociales o formas de comportamiento: individuales, como disposición hacia el trabajo o capacidad de intervención; e interpersonales, como espíritu de equipo, rectitud, honradez. Este tipo de competencias están relacionadas con las redes sociales dentro de una organización y permiten reforzar la comunicación y la comprensión interpersonal.
4. Participativas o formas de organización: son aquellas que facilitan la participación en el desarrollo de una organización, decidiendo, planificando y aceptando responsabilidades dentro de la misma. Algunos ejemplos son decisión, responsabilidad, dirección, coordinación, entre otras.

Otra clasificación las divide en competencias del Ser en las cuales se incluyen todas aquellas propias de la personalidad del individuo (normas, actitudes, intereses, valores); del Saber que son aquellas propias de los conocimientos técnicos y de gestión (datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos); y del Saber Hacer alcanzadas por la experiencia y el aprendizaje (habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos) (Charri et al., 2011; Gallego, 2000; Pacheco, 2008; Restrepo, Ladino & Orozco, 2008;). Desde esta perspectiva las competencias deben fomentar en las personas el desarrollo de:

- *Saber (conocer)*: actitudes que se fundamentan primordialmente en los conocimientos disciplinarios o generales relativos a una ciencia o un arte, obedecen a la obtención de conocimientos específicos. Conocimiento especializado y la maestría en la ejecución de las tareas y contenido de las actividades propias del trabajo.
- *Saber hacer*: actitudes que permiten saber cómo proceder o elaborar determinados productos o servicios, como resultado del cúmulo de destrezas y habilidades. Capacidad de dar una respuesta sistemática y oportuna ante las demandas propias de la actividad laboral, es decir, el conocimiento aplicado al contexto.
- *Saber ser*: actitudes que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común, saber comportarse en distintas situaciones, participar y comprometerse como respuesta propia de sus características naturales de su modo de ser, que incluyen aptitudes personales, actitudes, comportamiento, personalidad y valores.

Además de los tres saberes anteriores Charria et al. (2011) incluyen la capacidad para asumir responsabilidades, organizar y decidir, lo que permite participar en la organización laboral, a lo cual denominan el saber estar.

Jiménez (2007) propone una categorización de cuatro tipos de competencias: las institucionales o genéricas que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves o relevantes, aquello que las diferencias de otras organizaciones y les permiten tener éxito y que todos los miembros de la empresa deben poseer; las específicas por nivel que son propias de los diferentes niveles de línea, gerenciales o jefaturas; el tercer tipo son las competencias particulares por área o familia de puesto que permiten definir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa y que deben poseer todos los integrantes de un área o familia de puesto; y finalmente el cuarto tipo son las distintivas de un puesto que hacen referencia a los atributos específicos que debe tener el ocupante de un puesto, éstas requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación del puesto de trabajo.

Similar a la propuesta anterior, Escobar (2005) refiere un modelo más integral clasificando las competencias en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Estas a su vez se desglosan como sigue:

1. Genéricas: se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las competencias directivas o genéricas se dividen a su vez en competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal.
 - Las competencias directivas estratégicas, son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas están la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
 - Las competencias directivas intratégicas, son las necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, por ejemplo: la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipo.
 - Las competencias de eficacia personal incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Por ejemplo, pro-actividad, iniciativa,

gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, autoconocimiento. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e intratécnicas.

2. Específicas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Autores como Mertens (1996) o Pereda y Berrocal (2001) las clasifican según su relación directa con la estrategia de la organización o con el desempeño concreto de un puesto de trabajo. En el caso de Mertens (op. cit.) identifica tres bloques de competencias:

- a) Competencias genéricas: los comportamientos y actitudes laborales válidos y necesarios para todos los ámbitos de la organización y por tanto transferibles a otros contextos laborales. Algunos ejemplos serían la identificación con la cultura corporativa, la planificación o la capacidad para el trabajo en equipo.
- b) Competencias específicas: relacionados con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta, por ende no se trata de competencias fácilmente transferibles a otros contextos laborales y podrían incluirse en este tipo de competencias la formulación de proyectos de infraestructura, las operaciones de maquinaria especializada, etc.
- c) Competencias básicas: son aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo como podrían ser las habilidades para la lectura, la comunicación oral, el cálculo matemático. Se trata de competencias necesarias y transferibles a diferentes contextos organizacionales.

Mientras que Pereda y Berrocal (2001) dividen las competencias en estratégicas o genéricas y específicas que se a su vez se subdividen en comunes y técnicas:

1. Las estratégicas o genéricas son aquellas necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de una organización tales como la orientación al cliente, trabajo en equipo, innovación. Estas competencias deberán estar íntimamente relacionadas con la cultura y los valores corporativos de las organizaciones.
2. Las específicas hacen referencia a aquellas que son propias de un puesto de trabajo y se dividen en:
 - Comunes: aquellas que deberían estar presentes en todos los trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de una

organización. Son similares a las estratégicas pero, a diferencia de éstas, no necesariamente deben estar presentes en todos los miembros de la organización sino solo en aquellos que compartan un mismo nivel funcional en el organigrama. Como el análisis de información o atención al detalle.

- Técnicas: se refieren a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante de un puesto de trabajo según el contenido del mismo. Como la elaboración de un presupuesto de compras, el diseño de un plan de incentivos, etc.

Por su parte López- Fe (2002) plantea que las competencias de un puesto se pueden agrupar en función de cuatro conceptos que les dan nombre:

- a. Esenciales: factores que determinan decisivamente o críticamente el éxito de la organización en relación con el mercado y su entorno.
- b. Genéricas: son cualidades necesarias para desempeñar adecuadamente un extenso conjunto de actividades. Sirven de soporte a las competencias técnicas y se apoyan en los rasgos de aptitud y personalidad propios de cada individuo.
- c. Técnicas: son conocimientos o destrezas propias de los diversos campos científicos y tecnológicos que se relacionan directamente con los contenidos de cada función o puesto.
- d. Actitudes específicas: supone la noción de actitud como disposición cognitivo-afectiva poseída de modo integrado y constante por una persona, que le permite percibir, evaluar y actuar ante una determinada situación. No se pueden determinar de modo genérico para todos los puestos y organizaciones, sino que se incluyen para cada puesto en función de la cultura o política de la organización.

Otros autores que proponen una clasificación similar de competencias técnicas o específicas y genéricas o transversales son Ansorena (1996, cit en Álvarez, Gómez, & Ratto, 2004), Ruiz, Jaraba y Romero (2005), así como Charria, et al. (2011).

Por otro lado, posterior a su análisis de las condiciones contemporáneas del ejercicio profesional, Aubrun y Orifiamma (2003, cit en Blanco, 2007) presentan cuatro unidades de competencias:

- i. Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales, incluyen las actuaciones cotidianas de los trabajadores en sus puestos de trabajo, relacionadas con aspectos técnicos, de gestión, de toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.
- ii. Competencias referidas a actitudes, tienen relación con la disposición de los trabajadores hacia sus compañeros, superiores, situaciones y el contexto en el

trabajo; y por tanto determinan la actuación laboral al afectar a la motivación, el compromiso, las relaciones interpersonales, etc.

- iii. Competencias referidas a capacidades creativas, vinculadas con la forma en que las personas abordan su trabajo, si buscan nuevas soluciones, son proactivos, asumen riesgos, originales, entre otras.
- iv. Competencias referidas a actitudes existentes y éticas, hacen referencia a la capacidad del personal para analizar críticamente su desempeño, trazar un proyecto profesional y personal, comportarse socialmente, etc.

Tomando como referencia los trabajos de McClelland y Spencer la consultoría HayGroup (2003) cataloga las competencias en cinco grupos: competencias de gestión personal, competencias de gestión del equipo de trabajo, competencias de influencia, competencias organizativas y competencias de logro. Por su parte, Sahu (2009) hace referencia a la agrupación de las competencias en técnicas, gerenciales, conductuales y conceptuales.

Una clasificación más sencilla en la propuesta por Turner y Crawford (1994, cit en Cardy & Selvarajan, 2006) que las divide en dos categorías: personales y corporativas. Las personales son aquellas que poseen los individuos e incluyen características tales como conocimientos, destrezas, habilidades, experiencia y personalidad. Y las corporativas pertenecen a la organización y están integradas en los procesos y estructuras de la misma. De acuerdo con los autores estas categorías no son independientes pues las características corporativas pueden determinar el tipo de competencias personales que son mejores para el trabajo.

Distintos autores proponen y presentan diversas listas de competencias de un tipo u otro. Sin embargo, más allá de ajustarse a una clasificación existente actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior y la mejor forma en que estas deben agruparse.

1.3 Enfoques analíticos de identificación y descripción de competencias.

Mertens (1996) señala que la identificación de competencias hace referencia a un método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Para determinar las competencias laborales se han desarrollado modelos desde tres perspectivas teóricas: el primero es el enfoque conductista, basado en estudios de comportamientos que pueden ser observados en personas que realizan su trabajo con eficacia, este enfoque busca la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral superior; el segundo es el enfoque funcionalista, que aborda las competencias en función de una necesidad de un sector productivo o de la organización, se materializa en la identificación de normas o criterios directamente relacionados con resultados concretos; y el tercero es el enfoque constructivista, que parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y el entorno así como entre la formación y el empleo, tiene como objetivo la definición de normas de tipo contextual que eviten las disfunciones que pueden surgir en las organizaciones (Blanco, 2007; Irigoin y Vargas, 2002; Gómez, 2005).

I. Enfoque conductista

Desde este modelo, que surge en Estados Unidos, las competencias son las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto; pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero si se pueden analizar a través de su manifestación como comportamientos observables o competencias (Blanco, 2007).

El modelo conductista se enfoca en las conductas asociadas a un desempeño destacado, por lo que para establecer las competencias desde este enfoque se parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados (quien tiene un desempeño superior) y se define el puesto en términos de las características de dicha persona. Su objetivo de estudio es el comportamiento de aquellos empleados que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de los trabajadores que se desempeñan en el mismo puesto. Bajo este enfoque el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias. Las características necesarias para realizar un trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior, son denominadas competencias mínimas (Mertens, 1996; Blanco 2007).

Este enfoque anglosajón se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como, en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los

expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que se esperan de él (Escobar, 2005; Charria, et al., 2011).

El enfoque conductista no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Busca determinar las competencias genéricas o clave que mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. De tal forma que los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, el riesgo o el liderazgo; todas características personales asociadas al alto desempeño. Tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante (Restrepo, Ladino & Orozco, 2008).

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los años ochenta y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas competencias requeridas por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento (Escobar, 2005).

Sin embargo, al modelo conductista se le critica tener un concepto demasiado amplio de competencia, que podría incluir casi cualquier cosa al igual que la dificultad para diferenciar las competencias mínimas de las efectivas. Por esto surge una alternativa desde la escuela funcionalista de la Sociología (Escobar, 2005).

II. Enfoque funcionalista

Esta perspectiva, que se origina en Inglaterra en los ochenta en un intento por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación de ese país, se fundamenta en la nueva teoría de sistemas sociales, la cual parte de la importancia de la relación entre el sistema y el entorno, y en consecuencia asume que los objetivos y funciones de la empresa deben formularse desde esta relación. Bajo este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones socioculturales e institucionales; al mismo tiempo que la organización como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996; Blanco 2007; Charria, et al., 2011).

Desde este modelo, la identificación de las competencias parte del análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas; identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema (Blanco, 2007). Las competencias se obtienen a partir de la pregunta central ¿qué objetivos se pretenden alcanzar por la organización en general y por el área ocupacional en particular? una vez definidos, surge una nueva pregunta ¿qué debe ocurrir para lograr ese objetivo?. Al responder las dos preguntas se obtiene una relación entre el problema y su solución, de manera que al repetir el proceso en varias ocasiones se puede llegar al detalle y establecer así la competencia buscada (Calderón, et al., 2004).

En la perspectiva funcionalista se retoma la evaluación de los resultados de todas las actividades que las personas obtienen en su trabajo, desde el análisis de funciones hasta llegar a las competencias (Charria, et al., 2011). El análisis funcional se acerca a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva, comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Para identificar la competencia, se parte de los resultados y de los objetivos deseados por la organización en su conjunto, que derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas (Casallas, 2009).

El modelo funcional está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas a un cargo o puesto. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea

(Restrepo, Ladino & Orozco, 2008). Las críticas a este modelo, de acuerdo con Mertens (1996), son que aísla los atributos de conocimiento de las prácticas de trabajo; no considerar las relaciones entre tareas; y hacer una aplicación parcial de la teoría de los sistemas sociales desconociendo la complejidad del mundo laboral.

III. Enfoque constructivista

A mediados de la década de los noventa, toma fuerza un nuevo modelo de origen francés llamado constructivista que trata de integrar las relaciones entre los grupos, entre éstos y su entorno; al igual que, entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. En este enfoque se reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligán el conocimiento y aprendizaje a la experiencia (Restrepo, Ladino & Orozco, 2008).

De acuerdo con Escobar (2005), bajo este modelo las competencias se consideran una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias, experiencias, conocimientos y rasgos de personalidad) que son las que permiten capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Para identificar y describir las competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno social con el que se relacionan; se privilegia lo que cada empleado aprende, hace de forma distinta y el proceso que vive para estimular y desarrollar confianza en sus habilidades en cuanto resuelve problemas y aprende a aprender (Blanco, 2007; Charria, et al., 2011).

Desde este enfoque también es importante hacer la detección de disfunciones, de manera que se deben considerar a las personas con desempeño excelente y aquellas menos competentes y, por otra parte, tener en cuenta los problemas de comunicación, relaciones, estructura, entre otros que se puedan presentar en el ambiente (Calderón, et al., 2004). Bajo este modelo no se definen a priori las competencias del personal, se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, es decir, las competencias están ligadas a la mejora de los procesos en la organización (Cuesta, 2001 cit en Balderas, 2011).

Blanco (2007) propone que la identificación y descripción de competencias debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las

funciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman la organización y de su entorno formativo. Debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las empresas.

Cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos y por ende la competitividad de las organizaciones. Actualmente no existe un procedimiento ideal generalizable a cualquier organización; cada empresa elabora su propio sistema de análisis y desarrollo de competencias laborales. Para el modelo de competencias del Consultor que se desarrolló, se contemplaron dos de los enfoques antes mencionados, el funcional y el conductista.

Se retomó el enfoque funcional al analizar cuáles eran las competencias correspondientes a una determinada función productiva o actividades de trabajo, es decir, los requerimientos específicos para la realización adecuada de las actividades, a partir de la pregunta central ¿qué objetivos se pretenden alcanzar por el área ocupacional en particular, es este caso, por el Consultor?. Una vez definidos los objetivos del puesto se responde a la pregunta: ¿qué debe ocurrir para lograrlos? y establecer así la competencia necesaria para alcanzarlos.

Se consideró el modelo conductista al enfocarse en las competencias asociadas a cualidades específicas que garantizan el éxito en puesto de trabajo; esto partiendo de aquellas personas que hacen bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados para definir las competencias en términos de las características de dichos individuos, de quienes tiene un desempeño superior al resto.

1.4 Papel de las competencias en la selección de personal.

La evolución de los modelos de gestión de recursos humanos en la última década se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. Desde esta perspectiva el destino de la organización depende en gran parte de la gestión de sus recursos humanos, entiéndase ésta como el conjunto de acciones encargadas de lograr la visión de la organización (Rodríguez, 2012).

Gestionar los recursos humanos no sólo consiste en fijarse objetivos relacionados con las personas, ejecutarlos y controlarlos también implica comprender y respetar las características del ser humano (sus necesidades, su modo de percibir la realidad, de vivir y de hallar una respuesta adecuada a sus expectativas); por tanto a la gestión de recursos humanos competen todas las actividades en la que influyen o son influidos los hombres en su relación con la empresa, por eso debe ser una función integral de la empresa y no de un departamento o área específica (Cuesta, 1999; Rodríguez, 2012).

En el contexto actual de la globalización económica, la introducción de nuevas tecnologías, la reestructuración o rediseño organizacional; las competencias laborales son la unidad usada para medir, evaluar, desarrollar y desplegar el potencial humano. Tienen un lugar importante en las empresas como herramienta que brinda la posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remuneración (Beheshtifar & Moghadam, 2001; Escobar, 2005; Gupta, 2011; Ulrich, 1997; Mertens, 1996; Calderón, et al., 2004; Preciado, 2006). Investigaciones sobre las prácticas basadas en competencias, realizadas por Cook y Bernthal (1998 cit en Shippmann, et al., 2000) a partir de un estudio en 292 organizaciones y por la Asociación Americana de Compensaciones (1996 cit en Shippmann, et al., 2000) que encuestó a 426 organizaciones señalan que entre el 75% y 80% de las empresas tienen alguna aplicación de competencias en sus sistemas de gestión.

Gallego (2000) expone que la gestión por competencias se constituye como una metodología que permite al área de recursos humanos contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Adoptar un enfoque por competencias orienta los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, pues las competencias reflejan los comportamientos que debe llevar a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente (Alles, 2007; Champion, Fink, Ruggenberg, Phillios & Odman. 2011; Palomo, 2008; Preciado, 2006).

La gestión por competencias es un enfoque utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requeridos para lograr la misión y objetivos organizacionales. Se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa; esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de puesto por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de recursos humanos (Gupta, 2011; Preciado, 2006; Palomo, 2008).

Idealmente un modelo de gestión por competencias debe ser integral, es decir, abarcar todos los procesos de la función de recursos humanos: diseño y análisis de puestos de trabajo; reclutamiento, selección e integración; formación y desarrollo; evaluación de desempeño; retribución o políticas salariales; y el diseño de planes de carrera y sucesión (Campion, et al., 2011; Cooper, 2000; Gupta; 2011; Hooghiemstra, 1997 cit en Blanco, 2007; Palomo, 2008; Vela 2004). Sin embargo, en algunos casos las empresas deciden iniciar con alguna implementación piloto de alguno de los procesos como una forma de valorar la posterior aplicación del modelo global. López- Fe (2002) menciona 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 solo para puestos de cierto nivel de responsabilidad.

Mansfield (1996) denomina a este enfoque, donde solo se considera un puesto de la organización, como el modelo de competencias de un solo puesto y comienza con la identificación de un puesto crítico para la gestión de la empresa o cuando un profesional de recursos humanos ve una necesidad de mejorar la selección o desarrollo del titular. El modelo de competencias de un solo puesto, provee una forma para mejorar la selección y desarrollo de un puesto de trabajo que es crítico para el éxito de la organización.

Según Mansfield (1996) se inicia con la recolección de datos que generalmente incluye el uso de un panel o focus group con los ocupantes del puesto y/o sus jefes, entrevistas a los mismos, entrevistas con clientes, estudios o encuestas adicionales con los ocupantes del puesto, análisis de las principales tareas del puesto y los criterios a través de los cuales se evalúa el desempeño de los ocupantes del puesto, observaciones directas en el lugar de trabajo, entre otros. El siguiente paso consiste en analizar los datos para extraer las competencias que regularmente incluyen de 10 a 20, cada una con su respectiva definición y una lista de conductas específicas que describen en que consiste un desempeño efectivo; en algunos casos se construyen bloques de niveles de competencia para distinguir el desempeño superior del promedio, y en aquellos casos que no se definen niveles de competencia los individuos son evaluados de acuerdo a la frecuencia y/o efectividad con que demostraron la conducta asociada con un desempeño efectivo. De acuerdo con el autor, las ventajas de este modelo son que las competencias proveen un marco que describe los principales requerimientos de un trabajo, que son los titulares del puesto quienes describen las conductas específicas que ellos deben hacer

para lograr resultados sobresalientes; y que como los gerentes y ocupantes del puesto han contribuido a la construcción del modelo estarán más comprometidos sus los resultados.

Primero, se trabaja en la elaboración de perfiles de competencias mediante el diseño de puestos con enfoque centrado en las competencias laborales, con el fin de lograr una gestión ajustada a la organización, de sus puestos de trabajo y su capital humano (Rodríguez, 2012).

Después con base en esos perfiles se lleva a cabo la selección de personal, que es un proceso complejo cuyo objetivo es entregar a las organizaciones individuos que sean capaces de alcanzar tanto sus metas individuales como organizacionales, contribuyendo así al desarrollo de la misma. Estudios empíricos como los de Kotey, Sheridan y Changing (2004) y de Massey (2004) (cit en Henry, 2009) han demostrado que reclutar y seleccionar a los empleados correctos para realizar sus actividades son importantes para el crecimiento y supervivencia de las organizaciones en cualquier ambiente de negocios. Inclusive Roberts (2004) señala que es el elemento más importante en la gestión de personal de cualquier organización, porque no es posible optimizar la efectividad de los recursos humanos a través de cualquier método a menos que se encuentre a las personas adecuadas para integrar una organización.

También Henry (2009), considera que la selección de empleados es importante para las empresas porque el desempeño de las organizaciones depende de la contribución de los subordinados; además de los costos por reclutar y contratar empleados que terminen saliendo de la empresa por ser inadecuados para el puesto; pues se realizan gastos en las bolsas de trabajo, tiempo de entrevistas y en la comprobación de referencias.

Cabe aclarar que, el reclutamiento hace referencia al conjunto de procedimientos que consiguen atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización y que se ajustan a las necesidades requeridas por la misma; es un proceso que implica pasos sistemáticos que se deben seguir para asegurar que se han atraído los individuos correctos, que en el trabajo correcto harán que las metas organizacionales sean cumplidas. Mientras que la selección consiste en identificar a aquellas personas que cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo de acuerdo con el perfil; consiste en la elección del mejor candidato para llenar la posición vacante y su principal objetivo es el ajuste perfecto entre el perfil de competencias de la persona con el perfil establecido para el puesto, de forma que se integre a la empresa aquella persona que pueda realizar el trabajo con mayor efectividad (Gupta, 2011; HayGroup, 2003; Henry, 2009).

La selección por competencias es una de las mejores herramientas para encontrar aquellas personas que se adaptan a las exigencias de la organización, su cultura y sistema de valores, o que al menos pueden ser formadas para alcanzar esta adecuación, ganando en competitividad y éxito empresarial (López- Fe, 2002; Rodríguez ,2008). Acorde con Benavides (2002) la selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, intereses de superación y sus aspiraciones. Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida; los ejemplos de sus acciones en el campo laboral, del trabajo en equipo, trato personal y demás; los cuales son la mejor manera de demostrar sus capacidades.

En el ámbito de la selección, McClelland, quien trataba de discriminar que características del sujeto a seleccionar o incorporar en una organización podrían predecir el éxito en el puesto, demostró que existía una correlación negativa entre el desempeño en el puesto y la batería de pruebas teórico-prácticas que tradicionalmente se utilizaban; los test de aptitudes y conocimientos, los títulos y méritos académicos; mismos que han sido utilizados como predictores del rendimiento en los procesos de selección tradicionales. Y comprobó que tener un desempeño adecuado en el puesto de trabajo está más relacionado con las características propias de la persona, es decir, sus competencias que con variables como el conocimiento y títulos escolares (Palomo, 2008).

Pérez (1999) también considera que la selección tradicional ha alcanzado dudosa eficacia por apoyarse en exceso en el análisis del historial académico y profesional resumido en el currículum vitae, en la entrevista de selección y la exploración de constructos psicológicos no directamente observables. Para él, la selección de personal debería relacionarse con la exploración y diagnóstico de las competencias estratégicas y específicas exigidas para un puesto de trabajo.

De igual forma, Vazirani (2010) explica que, de acuerdo con los reportes de algunas compañías, emplear un modelo de competencias mejora el proceso de reclutamiento y selección, pues los procesos de contratación se hacen más robustos y facilitan la colocación de los candidatos apropiados al puesto.

Debido a que las competencias son catalogadas como un mejor predictor del desempeño futuro de un trabajador, es que la selección de recursos humanos por competencias puede ser vista como una herramienta de gestión necesaria para obtener ventajas competitivas sobre otras empresas, ya que supone una clara relación con el éxito de las organizaciones (Rodríguez, 2008). Por tal motivo, Bethell-Fox (1997, cit en Blanco,

2007) considera imprescindible identificar aquellas competencias propias de los trabajadores de desempeño superior para analizar sus puestos y definir el perfil de exigencia de los mismos, perfil que posteriormente sirve de guía para realizar procesos de reclutamiento y selección.

Los sistemas de selección basados en competencias son un enfoque válido para evaluar las capacidades individuales directamente relacionadas con el éxito, pues de acuerdo con Palomo (2008) han demostrado reducir considerablemente la rotación del personal, incrementar la satisfacción en el trabajo a través del emparejamiento entre la persona y el puesto, reducir la curva de aprendizaje y mejorar la productividad de los nuevos empleados en un 30 o 50% debido a que ya poseen las competencias claves para desempeñar el trabajo.

Los objetivos específicos que se pretenden en este proceso son la elección de los candidatos que posean un perfil que se adecue a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo y de la organización; y el pronóstico del posible éxito en el rendimiento futuro que puede obtener una persona en dicho puesto. Durante este proceso se requiere de evidencias de los comportamientos de los candidatos y se busca identificar aquellos que tengan la mayoría de las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan todos los conocimientos relacionados con el puesto pues éstos se pueden adquirir mediante la formación (Palomo, 2008).

Para Spencer y Spencer (1993) muchas organizaciones seleccionan a su personal en base a conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación y características necesarias, es decir, las competencias necesarias. Sin embargo, sería más económico que las empresas seleccionaran con base en competencias y enseñaran conocimientos específicos que se requieren para los puestos de trabajo. Pérez (1999) también considera que la selección de personal debe prestar especial atención a la detección, en los candidatos a ocupar un puesto, de aquellas competencias consideradas estratégicas y específicas para el puesto demandado y que son susceptibles de desarrollo.

Recordemos que las competencias son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace especialmente eficaces en una situación determinada. Por tanto si las competencias son las características personales que distinguen a los mejores del resto, desde el punto de vista empresarial, el objetivo de las competencias no debe centrarse en el estudio exhaustivo del perfil psico-emocional de la persona, sino en identificar aquellas características y los motivos asociados a ellas, que

puedan resultar eficaces y decisivos en el desarrollo del puesto de trabajo, dentro del contexto del trabajo (Jiménez, 2007).

Torres y Vargas (2007) comentan que para que el proceso de selección por competencias sea efectivo debe cumplir al menos con tres condiciones: identificación y delimitación de las características del puesto, definición de los requisitos que debe cubrir el candidato (conocimientos, habilidades y competencias) y la mayor objetividad posible al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos al puesto.

Para evaluar con fines de selección, acorde con Rodríguez (2013), es necesario primero considerar los siguientes aspectos:

1. ¿Cuántas y cuáles son las competencias a incluir en la evaluación? De toda la constelación de competencias existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que demanda un puesto a su ocupante, ¿cuántas y cuáles deben ser incluidas en la evaluación? 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).
2. ¿En qué consiste la competencia 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 estamos evaluando y sus manifestaciones observables.
3. ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia? Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones; las muestras de conducta tienen que estar asociadas con la competencia y tienen que obtenerse en forma objetiva.
4. ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos? Cuando se observan conductas, hay que preguntarse ¿qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del puesto? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas o asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición). No todas las conductas tienen el mismo significado y algunas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.

5. Una vez que tenemos la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección de la persona? Si utilizamos varios instrumentos de recolección de información, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

El primer aspecto, cuáles son las competencias a evaluar se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de perfiles de puesto, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Cuando una organización decide trabajar por competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son las competencias críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son las competencias importantes (Rodríguez, 2013).

El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la competencia a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella, es decir, se hace una definición que ayude a clarificar lo que significa cada competencia. Las definiciones ayudan, pero son las conductas manifiestas las que indican dónde se encuentra la persona por lo que es necesario además de la definición establecer las conductas observables que ponen de manifiesto el dominio de cada competencia. Es decir, una definición completa implica una definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente (Rodríguez, 2013).

Para Rodríguez (2013) el tercer aspecto de la evaluación consiste en la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas que indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; como por ejemplo pruebas psicométricas, las entrevistas y los assessment centers.

Cómo darle significado a los resultados de la evaluación, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de la competencia y la evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar se encuentran las personas evaluadas y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del puesto. Para lograrlo se siguen tres pasos: el primero es la observación de las manifestaciones de conducta; el segundo la medición, es decir, asignación de numerales a las conductas y por último la comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados. Lo que se intenta con las evaluaciones de competencias es determinar si las personas son aptas o

establecer si tienen los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad. Finalmente, en lo referente a cómo tomar la decisión de selección, Rodríguez (2013) propone que la mejor manera es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada competencia.

Acorde con lo expresado por los autores, la selección por competencias ha demostrado ser un método más eficiente que la selección tradicional para proveer a la empresa de personal calificado, pues de acuerdo con las investigaciones las competencias son un mejor predictor del desempeño futuro de las personas en el ámbito laboral que los conocimientos, títulos académicos o historial profesional.

Asimismo, es importante destacar que la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea no por los pasos que se llevan a cabo; pues en ambos casos se requiere la elaboración de un perfil del puesto y la ejecución de evaluaciones para comparar a los candidatos, sin embargo, el cómo estos se realizan es diferente. En un proceso por competencia el diseño del perfil pone énfasis en dilucidar estas características que producen un desempeño superior y las técnicas a través de las cuales las competencias varían de entrevistas de incidentes críticos hasta assessment center.

1.5 Perfiles de competencias

Los perfiles de puesto consisten esencialmente en una descripción del contenido y estructura de una profesión (Mulder, Wesselink y Bruijstens, 2005). De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001) en un perfil profesional deben plasmarse las respuestas a las interrogantes: ¿Qué características son necesarias para el desempeño del puesto? ¿Qué tareas se realizarán, cuándo y dónde? ¿Qué relaciones internas y externas mantiene? etc.; con esto se establece el conjunto de características que debe reunir el personal de los diferentes puestos para desempeñar su trabajo con eficacia.

Sin embargo, un perfil por competencias reúne las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias profesionales específicas que constituyen las competencias requeridas para actuar en el área profesional definida (Pacheco, 2008). Los perfiles ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios

completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para la gestión de recursos humanos en las empresas (Gallego, 2000).

Un perfil de competencia es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto; éste debe hacer referencia a las competencias relacionadas con la estructura organizacional y al mismo tiempo implican las características personales relacionadas con los resultados superiores en el puesto (Alles, 2004). De acuerdo con Comptom, Morrissey y Nankervis (2009) y Cardy y Selvarajan (2006) los perfiles de competencia son usados para determinar el conjunto de competencias asociados con un desempeño efectivo en el trabajo en una organización en particular; y buscan proveer una fotografía de las conductas que los empleados de esa organización necesitan desplegar para que la empresa alcance el éxito. Roberts (2004) expone que dichos perfiles proveen claridad y medidas cuantificables para evaluar a las personas.

Palomo (2008) explica que un perfil de competencias laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto. Es una agrupación de estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo. Entonces, los perfiles de competencias consisten en un resumen estructurado de las capacidades que son requeridas para desempeñar exitosamente un trabajo en particular; este perfil de competencias puede ser integrado como parte del perfil de puesto (Mulder, Wesselink & Bruijstens, 2005). Y acorde con Shippman, et al. (2000) dependiendo del puesto de trabajo y el ambiente organizacional un grupo de 7 a 9 competencias son suficientes para describir un puesto particular.

Durante el proceso de diseño del perfil, las acciones están encaminadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde el principio. Aunque como complemento de este proceso también se establecen las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como se establece en el puesto (Gallego, 2000).

En la literatura existe evidencia de la elaboración de perfiles de competencias de una gran variedad de puestos desde gerenciales, de recursos humanos, comerciales o vendedores, del área de salud, hotelera, etc.; para los cuales se han utilizado una gran diversidad de técnicas y estrategias metodológicas como la entrevista semiestructurada, observación de personal que ocupa el puesto, el método Delphi, lluvia de ideas en focus

grupos, el análisis funcional, el panel de expertos, la entrevista de incidentes críticos, el análisis de información o documentación, la comparación de los comportamientos de personas que han tenido éxito en su puesto o los que fracasan en el mismo, encuestas, entre otros.

Por ejemplo, Calderón, et al. (2004) identificaron las competencias de los gerentes de talento humano utilizando una metodología hermenéutica, mediante la aplicación de entrevistas de eventos conductuales y entrevistas de mapa funcional (con 10 gerentes de talento humano y un panel de 3 expertos). Los autores presentaron un modelo de competencias que comprende cuatro categorías y 18 competencias: personales transferibles (habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo); técnicas o profesionales (manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural); de gestión (pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo); y sociales (sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol).

Rodríguez (2012), a través de un análisis de las funciones y requisitos de los puestos de trabajo, estableció las competencias laborales necesarias para un desempeño exitoso en los puestos de Especialista general y Técnico B en atención telefónica a la Población de Copextel S.A. Para la elaboración del perfil, el autor tuvo un primer acercamiento a la organización para obtener un conocimiento de las características generales de la misma y de los puestos a desarrollar. Después se determinaron las competencias usando las técnicas: entrevista semiestructurada, observación participante, entrevista de incidentes críticos, pruebas de desempeño y aplicación de encuestas. Y finalmente se desarrollaron los perfiles de competencias clasificándolas en genéricas, específicas y básicas.

De tal forma, que el perfil del Especialista General del Centro de Llamadas quedó integrado por las competencias genéricas: aceptación de normas y políticas, conocimiento organizacional, valores y búsqueda de la excelencia. Las competencias específicas: toma de decisión, atención al cliente, comunicación efectiva y persuasiva, conocimiento de los servicios y/o productos, capacidad de escucha, dominio de las tecnologías de la información, conocimientos legales sobre contratación, negociación, desarrollo de interrelaciones. Y las básicas: responsabilidad, ética, profesionalidad (Rodríguez, 2012).

Mientras que el del Técnico B en atención a la población del centro de llamadas se conformó con las competencias genéricas: aceptación de normas y políticas,

conocimiento organizacional, valores y búsqueda de la excelencia. Las específicas: orientación al cliente, comunicación efectiva y persuasiva, conocimiento de los servicios y/o productos, capacidad de escucha, tolerancia, dominio de las tecnologías de la información, autocontrol, capacidad analítica, flexibilidad, gestión, actitud de servicio. Y las básicas: responsabilidad, ética, profesionalidad, empatía e impacto (Rodríguez, 2012).

Dainty, Cheng y Moore (2004) se enfocaron en identificar el perfil de competencias del puesto de gerente de proyectos de construcción usando el proceso de evaluación de competencias laborales McBer desarrollado por McClelland (Método de incidentes críticos de McClelland) que comprende 6 pasos: la identificación de los criterios que definen un desempeño efectivo o superior, la identificación de un grupo de personas con desempeño superior en los criterios establecidos previamente y su comparación con un grupo de empleados promedio, la recolección de datos a través de entrevistas de eventos conductuales, la identificación de competencias que distinguen un desempeño superior del promedio, la validación del modelo de competencias y la aplicación del modelo en las funciones de recursos humanos.

Tomando como base dicha metodología los autores consideraron 9 indicadores de desempeño derivados de la investigación de Dainty et al. (2003): construcción de equipos, liderazgo, toma de decisiones, reciprocidad y accesibilidad, honestidad e integridad, comunicación, aprendizaje, comprensión y aplicación, autoeficacia y mantenimiento de relaciones externas. Estos criterios fueron usados para diferenciar un grupo de gerentes con desempeño superior (24) de un grupo con desempeño promedio (16); a los que se les pidió que describieran sus actividades y principales responsabilidades y a través de las entrevistas de eventos conductuales se evaluaron los comportamientos implícitos en el desempeño superior, codificando después la información obtenida con el diccionario de competencias de McBer. Finalmente, se compararon los grupos de gerentes a partir de las competencias establecidas para la validación del modelo y se realizaron análisis estadísticos para determinar cuáles tenían una contribución significativa para predecir el desempeño de los gerentes de proyectos de construcción (Dainty, Cheng & Moore, 2004).

A través de este proceso Dainty, Cheng y Moore (2004) encontraron que las competencias que distinguen a los gerentes superiores de aquellos que tiene un desempeño promedio fueron 12: orientación al logro, iniciativa, búsqueda de información, enfoque a las necesidades del cliente, impacto e influencia, trabajo en equipo y cooperación, actitud directiva, liderazgo de equipos, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, autocontrol y flexibilidad. De las cuales aquellas que tiene una contribución

significativa para predecir el desempeño en el trabajo son el autocontrol y el liderazgo de equipos.

Jeou- Shyan y et al. (2011) realizaron una investigación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de averiguar las competencias de los gerentes de nivel superior de un hotel de Taiwan usando la técnica Delphi, entrevistas, cuestionarios y el proceso analítico jerárquico; su muestra fue de 25 gerentes de nivel superior y 11 expertos. Los resultados arrojaron 18 competencias que agruparon en dos dimensiones: técnicas (administración, recursos humanos, administración financiera, negocios y mercadotecnia) y genéricas (análisis, administración estratégica, implementación, solución de problemas, manejo de crisis, cultura, relaciones personales, comunicación, liderazgo, autocontrol, actitud, creatividad, habilidad en lenguas extranjeras); cuyas tres principales fueron liderazgo, manejo de crisis y solución de problemas.

Por otro lado, Jami, et al. (2012) a través de una revisión de 35 modelos de competencias identificaron que las principales que deberían tener los gerentes son comunicación, gestión de equipos, liderazgo, creatividad, planeación, toma de decisiones, solución de problemas y firmeza; de las cuales las más importantes eran el liderazgo, comunicación y gestión de equipos.

Con el propósito de diseñar un sistema de selección de recursos humanos por competencias para el puesto de Cajero Carpetero-B, Rodríguez (2008), seleccionó una muestra de 15 individuos (4 Cajeros-Carpeteros-B y 11 expertos) y usando dentro de su metodología la revisión de documentos, aplicación de entrevistas, observaciones, cuestionarios y trabajo en grupo; elaboró un perfil de competencias clasificando las mismas en primarias y secundarias. Las competencias primarias fueron ordenadas en grupos por: competencias relacionadas con características físicas, con características personalológicas y con aspectos motivacionales; y las competencias secundarias en: técnicas o de conocimientos, conductuales o de gestión y relacionadas con la cognición. Posteriormente se utilizó el perfil generado para el proceso de selección el cual se enfocó en evaluar en los candidatos a ocupar el puesto las competencias definidas, facilitando así una adecuada decisión al respecto.

Ros, et al. (2013) investigaron cuales eran las competencias necesarias que debía poseer el Coordinador de seguridad e higiene en el sector de la construcción, para mejorar y promover la seguridad en el trabajo que ellos coordinan. Para esto diseñaron un cuestionario que fue aplicado a 125 personas que ocupaban este rol, este instrumento quedo conformado por 13 competencias conductuales y personales (comunicación,

trabajo en equipo, eficacia, eficiencia, auto control, autoconfianza, solución de crisis y conflictos, liderazgo, negociación, orientación a resultados, asesoramiento, planeación y organización, compromiso con el proyecto) obtenidas de la revisión de diversos modelos incluyendo los del *Project Management Institute* y el *International Project Management Association* para la certificación de competencias requeridas por los directores/gerentes de proyecto.

La aplicación del cuestionario en la investigación de Ros, et al. (2013) arrojó que son tres competencias principales que los coordinadores de seguridad e higiene deben poseer para fortalecer su desempeño laboral: comunicación, negociación y compromiso con el proyecto; aunadas a éstas también recomiendan que estén presentes las competencias de eficacia y eficiencia.

Con el objetivo de identificar las competencias críticas del asesor comercial en una empresa de aseguramiento y prestación de servicios en salud, Casallas (2009), utilizó una muestra de 34 asesores comerciales divididos en cuatro grupos (dos por producto y dos por criterio de éxito basado en el desempeño en comisiones generadas durante diez meses), a los cuales les realizó observaciones sistemáticas de campo, entrevistas de incidentes críticos, pruebas psicotécnicas y talleres de ventas para evaluar las competencias diferenciales que mostraban los asesores exitosos con relación a los definidos como promedio. Durante su investigación encontró que existen diferencias significativas entre los grupos, y dio a conocer que las competencias que correlacionan positivamente con un rendimiento superior en ventas son: orientación al logro, planificación y gestión, búsqueda de información, agresividad comercial y visión estratégica, por lo que pueden ser consideradas como claves en el rendimiento superior de un agente de ventas. Mientras que orientación al cliente, comunicación y empatía, receptividad y escucha no son determinantes para discriminar estándares de desempeño de éxito.

Ahora bien, para identificar las principales competencias de los médicos que laboran en hoteles cinco estrellas y el nivel de prioridad para cada competencia Góngora, Hernández, García y Sánchez (2009) emplearon las técnicas de revisión bibliográfica y Delphi. Con lo que obtuvieron un modelo de 21 competencias de las cuales se les asignó mayor prioridad a: atención con calidad, uso de la ética médica y del secreto profesional, dominio de las enfermedades emergentes y reemergentes, desarrollo profesional continuo, atención médica integral y uso de dos idiomas.

En cambio, Pacheco (2008) empleó el consenso de un panel de expertos para determinar un perfil gerencial para las instituciones de salud; en este caso la clasificación de competencias usadas fue la de competencias del hacer, de ser y del conocimiento. Desde una perspectiva cualitativa, el autor se enfocó en comprender las acciones, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencias exitosas a partir de la perspectiva de los expertos del panel; a estos expertos les aplicó un protocolo de observación directa y una entrevista de profundidad para identificar las competencias para construir el perfil gerencial. El resultado fue un perfil gerencial conformado por 50% de las competencias que se considera están relacionadas con el ser (perseverancia, visión, integridad, servicio y reciedumbre), el 30% con la competencia del conocer (direccionamiento estratégico, administración de empresas, resolución de conflictos) y el 20% con la competencia del hacer (trabajo en equipo, liderazgo para el cambio). Posteriormente empleó el método Delphi para validar el perfil generado, que evidenció un predominio de consenso de 6/10 competencias (integralidad, direccionamiento estratégico, administración de empresas, resolución de conflictos y liderazgo para el cambio) por 4/4 expertos con un promedio del 90% de consenso; las competencias visión, servicio, reciedumbre y trabajo en equipo fueron validadas por 3/4 expertos, con un promedio de 53%.

Por su parte, Flaxman y Munir (2010) estudiaron las competencias asociadas con una adecuada gestión del estrés a través de entrevistas de incidentes críticos (realizadas a 41 empleados de 5 centros de salud) que fueron transcritas y analizadas usando el análisis de contenido; las entrevistas se enfocaron en las conductas de los gerentes que tienen impacto en el bienestar de sus empleados. Su investigación dio como resultado 19 competencias, de las cuales las 3 más reportadas fueron la gestión de la carga de trabajo y recursos (65%), enfoque participativo (84%) y la retribución individual (87%).

Karbasioun Mulder y Biemans (2007) diseñaron un modelo de competencias para el puesto de instructor de agricultura conformado por 14 competencias: conocimiento de la materia, habilidad de presentación, comprensión del negocio, conocimiento de procesos de aprendizaje, habilidad de retroalimentación, versatilidad intelectual, facilidad para establecer relaciones, autoconocimiento, desarrollo y capacitación de adultos, preparación de objetivos. A través de la consulta a 42 expertos indagaron aspectos sobre los desafíos que los instructores debían enfrentar, las estrategias que usaban para lidiar con esos desafíos, y las fuentes de información usadas para llevar a cabo su trabajo. Posteriormente realizar una investigación a gran escala para confiabilizar su perfil de competencias a través de la aplicación de 172 encuestas a expertos en administración e

instructores profesionales del campo de la agricultura. Los resultados de su estudio señalan que las primeras seis competencias antes mencionadas son las más importantes para el instructor de agricultura, además de que son requeridas en un alto nivel de experiencia.

Otro ejemplo de identificación de competencias a través del desarrollo de entrevistas es el de Ley y Albert (2007) quienes buscaban establecer las competencias del puesto de gerente de proyecto, para lo cual realizaron entrevistas a 7 empleados acerca de las habilidades que ellos habían adquirido en sus proyectos recientes; además de las entrevistas, los investigadores consideraron los documentos que habían sido escritos por los gerentes de proyecto como resultados de desempeño. De tal forma que obtuvieron de 11 a 20 competencias de cada empleado, un total de 113 competencias fueron nombradas y las cuales se agruparon en dos categorías: competencias generales del puesto (incluían 70 de las competencias) y competencias específicas del campo (agrupaba a las 43 restantes); algunas de las competencias señaladas eran comunicación sobre los requerimientos del cliente, comprensión de las metas, técnicas de entrevistas efectiva, presentación de ideas, definición de metas, persuasión, etc.

Debido a la especificidad que tiene cada puesto de trabajo queda clara la necesidad de desarrollar competencias que se ajusten a sus características, es decir, a pesar de la existencia de perfiles de competencia para algunos puestos es necesario que cada empresa desarrolle los propios para garantizar su relación con la estrategia organizacional. Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos.

1.6 Entrevista de incidentes críticos como herramienta para la selección de personal por competencias.

Dado que la selección de personal es un proceso de comparación y toma de decisiones Palomo (2008) establece que éste debe basarse en criterios que garanticen su fiabilidad y validez; por tal motivo al diseñar un proceso de selección se deben incluir un conjunto de métodos de selección (assessment center, entrevista por competencias, listas de verificación), para realizar comparaciones confiables entre los candidatos y poder elegir los más idóneos para un puesto. Uno de los instrumentos por excelencia para evaluar a los candidatos o prospectos al puesto a ocupar es la entrevista; pues ésta

provee información completa y profunda del candidato (Pereda y Berrocal, 2001; Peralta, 2010; Roberts, 2004; Valero, 2011).

La entrevista de selección es un instrumento psicológico fundamental, basado en el mejor conocimiento del candidato a través de la comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado, con el propósito de reunir información específicamente relevante a la posición para la cual el entrevistador está contratando (Dattner, 2006; Gill y Palacios, 2001). Pereda y Berrocal (2001) la definen como un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante la cual el entrevistador informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización, y por otra, recoge información del candidato que le permitirá evaluar sus aptitudes y determinar sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta.

Si bien existen diferentes tipos de entrevistas (individual, de panel, estructurada, abierta, telefónica) algunos autores (Jiménez, 2007; Rodríguez, 2013; Alles 2004; Montes & González, 2010; Roberts, 2004) señalan que uno de los tipos que ha demostrado su efectividad para la evaluación de las competencias es la entrevista de incidentes críticos; de acuerdo con la Sociedad Británica de Psicología (Jiménez, 2007; Rodríguez, 2013) presenta un nivel de correlación elevado de .61 entre los criterios valorados y el desempeño demostrado posteriormente en el puesto de trabajo, apenas por debajo del assesmenter center con una correlación de .65 y por arriba del test de ejemplos de trabajo (.54), test de habilidades (.53), test de personalidad modernos (.39), datos biográficos (.38), referencias (.23) y las entrevistas tradicionales (.19).

Compañías de consultoría como McBer Company (cit en McClelland, 1998) han realizado estudios que muestran como la evaluación de competencias a través de entrevistas predice éxito futuro entre ejecutivos de alto nivel. Así mismo, en un estudio longitudinal llevado a cabo con 64 trabajadores a lo largo de dos años, la consultoría HayGroup (2003) encontró diferencias entre aquellos que habían sido seleccionados por medio de entrevistas de incidentes críticos y aquellos que lo fueron a través de una entrevista tradicional. A través de la entrevista de incidentes críticos se contrataron a 33 personas de los cuales 5 abandonaron la empresa, 2 fueron ascendidos y el 78% alcanzaron sus objetivos. A través de la entrevista tradicional se contrataron a 41 personas de los cuales 17 abandonaron la empresa, 0 fueron ascendidos y 69% alcanzaron sus objetivos.

Tras una revisión de más de 150 estudios sobre entrevistas, Dattner (2006), refiere que las entrevistas uno a uno no estructuradas en promedio sólo daban 19% de

capacidad para predecir; en cambio, las entrevistas basadas en conducta alcanzaron una precisión de más del 80%. Concluyendo que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado en situaciones similares, y entre más cercano el comportamiento pasado, mayor su poder de predicción, así como, entre más duradero el comportamiento, mayor su poder de predicción.

La técnica de incidentes críticos fue desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial por el psicólogo John Flanagan, quien enfrentó el desafío de mejorar el entrenamiento de los pilotos de guerra y para lo cual desarrolló una metodología que le permitía describir con precisión los eventos o situaciones de éxito y fracaso en el trabajo de los pilotos. Consideraba que las razones que se exponían sobre los fracasos eran excesivamente vagas e imprecisas; y por ende poco operativas para implementar cambios así que comenzó a registrar aquellas actividades o comportamientos observables del pasado que permitiesen predecir comportamientos futuros, a lo que denominó incidentes críticos. (Stitt-Gohdes, Lambrecht & Redmann, 2000; Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2004; Marrelli, 2005; Blanco, 2007).

La técnica fue definida por Flanagan como un conjunto de procedimientos para recolectar observaciones directas del comportamiento humano relevante, que facilite la solución de problemas prácticos. Consiste en que los entrevistados recuerden y realicen descripciones precisas de eventos relacionados con tareas críticas en su trabajo, no descripciones sobre cómo deben ser hechas las cosas, el interés es con lo real (Bradbury & Tranter, 2008; Flanagan, 1954 cit en Yáñez, López & Reyes, 2011; Flaxman & Munir, 2010). Flanagan consideraba que lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y habilidades no es confiable; solo lo era lo que las personas realmente hicieron al enfrentar las tareas más críticas de su trabajo (Saracho, 2005).

Los incidentes críticos son una excelente fuente de eventos reales, hechos relativamente recientes, vividos por el candidato, sobre los que proyecta su forma de pensar, sentir y actuar; ayudan a que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo y esto permite que cada candidato muestre una forma específica en la que actúa ante una situación (Montes & González, 2010; Alles, 2004; Lee & Phan, 2000). Es el entrevistado quien describe la manera en que se produjo la situación y los resultados, por consiguiente, el objetivo de esta técnica es lograr un entendimiento de los incidentes desde la perspectiva del individuo (Chell, 2004 cit en Cassell & Symon, 2004).

Salgado y Moscoso (2001) también recomiendan el empleo de entrevistas de incidentes críticos para la evaluación de las competencias de los candidatos. En este tipo

de entrevistas se describen aquellas situaciones que los candidatos recuerden por su especial impacto (positivo o negativo) en su trayectoria laboral, se persigue especialmente la identificación de aquellas competencias que son efectivas para conseguir un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. Y de esta forma obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Lo que se busca es recoger ejemplos de comportamientos del entrevistado, ya sea de su vida laboral, académica o personal; realizados en circunstancias que sean lo más cercanas posibles a los que deberá llevar a cabo en el puesto de trabajo (Pereda y Berrocal, 2001). Se pretende obtener información verbal necesaria sobre los aspectos que revelan las aptitudes específicas relacionadas con el puesto de trabajo, es decir, la descripción de conductas acerca de cómo una persona hace su trabajo; capturándose una historia en retrospectiva de un evento en la vida de los entrevistados (Sharoff, 2007).

Desde la perspectiva de Cassell y Symon (2004) un incidente hace referencia a cualquier actividad humana especificable, lo suficientemente completa en sí misma para permitir inferencias y predicciones sobre la persona que realiza la acción. Y cuando se alude a que dicho incidente es crítico, se refiere a que el incidente debe ocurrir en una situación en que el propósito o intención de la acción del entrevistado parece lo bastante evidente para el entrevistador y donde sus consecuencias son suficientemente definidas para no dejar duda con respecto a sus efectos. Para dicho autor, esta técnica busca identificar y comprender las conductas críticas, aquellas que constituyen los determinantes para hablar de un excelente o de un deficiente desempeño de los profesionales.

Si las competencias laborales se basan en el análisis de los comportamientos de la persona que se evalúa; esto se puede lograr solicitándole a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus actividades en sus puestos de trabajo a través de la entrevista de incidentes críticos, que se basa en el supuesto que el comportamiento pasado puede predecir con mayor certeza el rendimiento futuro (Kessler, 2006; Rooney, 2009; Zablah, 2011).

De tal forma que el principio básico de las entrevistas de incidentes críticos es ir más allá de lo que la gente dice que hace y describir realmente lo que hace. Estas entrevistas poseen preguntas que requieren que los candidatos demuestren tener una habilidad particular o una competencia principal que la empresa está buscando (Rooney, 2009; Yáñez, López & Reyes, 2011). Por eso se invita al entrevistado a narrar acciones concretas que tuvieron lugar en el pasado y así logra obtener las experiencias del

entrevistado tal y como fueron y como él las vivió, lo cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto (Campion, et al. 2011; Valero, 2011; Montes & González, 2010). De acuerdo con Blanco (2007) el objetivo de este tipo de entrevista es la obtención de una descripción detallada de las ideas, acciones e interacciones que permiten a los trabajadores alcanzar un desempeño y unos resultados concretos en un puesto de trabajo.

Acorde con Alles, (2005), la valoración debe estar centrada en hacer las preguntas que le permitan al entrevistado exponer relatos completos de situaciones que reflejan sus conductas reales en su desempeño cotidiano (éxitos y fracasos). La estrategia a seguir es trabajar sobre casos concretos, esto es, sobre situaciones relacionadas con las competencias que necesitamos que posea el candidato; por ejemplo, si se requiere una persona con liderazgo se le pregunta sobre una situación en la que haya conseguido que un grupo de personas hiciera algo concreto (Montes & González, 2010).

Una de las metodologías para llevar a cabo la entrevista de incidentes críticos es la STAR que hace alusión a las siglas Situación/Tarea, Acción y Resultado; que permite obtener la descripción de un ejemplo de comportamiento completo (Kessler, 2006; Saracho, 2005; Jiménez, 2007; Zablah, 2011); también conocida como SCR que hace referencia a Situación, Comportamiento y Resultado o PAR cuyas siglas significan Problema, Acción y Resultado (Kessler, op. cit.)

La metodología STAR consiste en realizar una serie de preguntas que llevan al entrevistado a describir la situación en la que se puso en juego el comportamiento indagado, las circunstancias específicas de la situación; posteriormente se analiza el comportamiento mismo, es decir, las conductas desplegadas al afrontar la situación o las acciones que realizó durante esa situación; y finalmente se solicita la descripción de los resultados positivos o negativos conseguidos a través de dichos comportamientos en la situación referida (Saracho, 2005; Rooney, 2009).

La situación o tarea es el trasfondo o el contexto en el que actuó el candidato, explica la razón por la que la persona actuó como lo hizo y pueden ser originadas por cuestiones tales como cambios de responsabilidades del puesto o los procesos de trabajo del candidato, demandas hechas por un superior o un cliente, desafíos para cumplir con un plazo, etc. Las acciones, son las que el entrevistado dijo o hizo para responder a una situación o tarea y lo que no hizo ni dijo, así como, la forma en que lo dijo e hizo; son el núcleo de la entrevista porque muestran el comportamiento del candidato. Los resultados, por otro lado, son los efectos o consecuencias de las acciones de la persona, describen

los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona; si las acciones fueron eficaces y apropiadas; que beneficios obtuvo la organización o el departamento (Balderas, 2011; Kessler, 2006; Zablah, 2011).

Saracho (2005) explica que durante la entrevista, el entrevistador debe asegurarse que el entrevistado recuerde un episodio real de su pasado y hacer las preguntas: ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hizo usted concretamente? ¿Cuál fue el resultado?. Con esta técnica se recomienda indagar incidentes positivos y negativos en este orden, debido a que los primeros predisponen a la persona a hablar con mayor confianza y facilita luego preguntar por los sucesos negativos. El entrevistador tiene la tarea de guiar al entrevistado para que relate cada situación desde el principio hasta el final a través de preguntas de sondeo como por ejemplo: ¿Quién lo hizo? ¿Qué paso? ¿Dónde sucedido? ¿Qué paso después? ¿Cómo lo hizo?. Y tratando de evitar los ¿Por qué? que suelen llevar al entrevistado a la formulación de teoría o hipótesis sobre la situación en vez de hechos realmente ocurridos. Así mismo, cuando las descripciones de las situaciones incluyan el pronombre nosotros o la conjugación de los verbos en primera persona del plural (vendimos, logramos) es necesario especificar quienes conforman el "nosotros" y aclarar el rol que desempeño en la situación. Se deben formular preguntas claras y una a la vez, utilizando siempre el verbo en pasado, nunca en presente o futuro.

Al entrevistar al candidato, la situación que enfrente también se obtiene respondiendo a las preguntas ¿En qué situación te encontrabas? ¿Qué paso? ¿Dónde? ¿Cuándo?; la tarea u objetivo que busca conseguir el candidato respondiendo a ¿Qué objetivo tenías que cumplir? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué, qué se esperaba de usted?; la acción adoptada por el individuo contestando ¿Qué hizo y cómo lo hizo?; y el resultado de las acciones de la persona respondiendo ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cuál fue el efecto? (Castro, 2007; Torres y Vargas, 2007).

Zablah (2007) sugiere el siguiente listado de preguntas orientadas a identificar la situación o tarea, la acción y el resultado para obtener los comportamientos que nos permitan valorar si el candidato cuenta con la competencia:

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

<p>¿Qué hizo usted? ¿Cuándo fue eso? ¿Cuáles fueron las circunstancias que rodearon...? ¿A que estaba reaccionando usted?</p>	<p>Describa específicamente como hizo usted eso. ¿Cuál fue su parte del proyecto y cómo la manejo? ¿Qué hizo usted en primer lugar, en segundo?</p>	<p>¿Qué problemas y/o éxitos resultaron de...? ¿Cómo supo usted que lo que hizo fue eficaz? ¿Qué retroalimentación ha obtenido?</p>
--	---	---

Además de las preguntas situacionales (las cuales plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares) Torres y Vargas (2007) plantean que el tipo de preguntas que se deben realizar en una entrevista por competencias para la selección de personal son:

1. Preguntas sobre el conocimiento del puesto: que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante.
2. Preguntas de simulación de muestras de trabajo: que involucran situaciones en las que a un candidato se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de la tarea.
3. Preguntas sobre requisito del trabajador: intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

Valero (2011) resalta la importancia de tener cuidado y distinguir entre las respuestas que aporten información sobre el comportamiento y las que no, en ocasiones los candidatos pueden teorizar o dar opiniones del porque ellos serían unos trabajadores brillantes. Los ejemplos específicos de lo que ha hecho un candidato son más importantes que lo que dice que suele hacer, lo que puede hacer o lo que haría o podría hacer. Por eso, en las entrevistas de incidentes críticos los candidatos deben relatar incidentes reales de su pasado relevantes para el empleo a conseguir, excluyendo preguntas hipotéticas y de autoevaluación (Mondy & Noe, 2005; Torres & Vargas, 2007).

En muchas ocasiones los entrevistados pueden dar respuestas falsas a las preguntas que se les plantan, para identificarlas Balderas (2011) y Zablah, (2011) plantean una serie de puntos a considerar durante la entrevista para identificar lo que denominan STAR's falsas; entendiéndolas a éstas como respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son teóricas o están orientadas al futuro. Una respuesta es falsa cuando implican:

1. Planteamientos ambiguos: son ideas generales y podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre como realmente lo hizo la personal.
2. Opiniones: se establecen ideas, juicios o pareceres personales del entrevistado, lo que piensa u opina no proporciona información sobre su comportamiento.
3. Planteamientos teóricos u orientados al futuro: solamente señalan lo que un candidato haría, le gustaría hacer, habría hecho pero no lo que en verdad llevo a cabo.

Para evitar este tipo de STAR's falsas es importante evitar hacer preguntas teóricas y aquellas que sugieren la respuesta. Las preguntas teóricas ofrecen este tipo de respuestas, opiniones o acciones generales de lo que ellos piensan acerca de un tema o situación; por ejemplo, ¿Qué le hace pensar que usted es bueno para resolver problemas? o ¿Cómo manejaría un conflicto con un compañero?. Del mismo modo las preguntas que sugieren respuesta hacen que los candidatos contesten con lo que ellos piensan que el entrevistador quiere escuchar, están formuladas de manera que sugieren una respuesta correcta; como, Supongo que usted siente que ser líder de un equipo es muy gratificante o ¿Diría que su decisión de aceptar una reducción de pago para evitar un traslado fue la más difícil decisión que ha tenido que hacer? (Zablah, 2011).

Por otro lado, Rooney (2009) señala que los beneficios de la técnica STAR son: su estandarización ya que garantiza que un estilo consistente de entrevista sea usado para todos los entrevistados; que permite que cada competencia sea evaluada cuidadosamente y provee medidas de ponderación de cada candidato; que han demostrado ser confiables para identificar al candidato más favorable para un trabajo; que su proceso ayuda a eliminar malos entendidos y la parcialidad personal. De acuerdo con el autor, ha demostrado ser 55% predictiva en comparación con la entrevista tradicional que cuenta con tan solo 10% de predictibilidad; por lo que cuando se usa el enfoque STAR de entrevista se garantizan mayores resultados exitosos.

Para el desarrollo de la entrevista Alles (2004) propone 5 pasos: una introducción con el candidato y una exploración sobre la experiencia y formación el individuo, indagar sobre las responsabilidades en su actual trabajo, evaluar los eventos conductuales (el entrevistado describe detalladamente 5 o 6 puntos importantes de su trabajo, la mitad de ellos de actuaciones sobresalientes y la otra de actuaciones deficientes; además se realizan preguntas focalizadas en las competencias dominantes), cuestiones sobre las necesidades respecto del trabajo o su motivación ante el eventual cambio de trabajo y por ultimo conclusiones del entrevistado sobre la entrevista y cierre de la misma.

En general, el proceso que mencionan diversos autores (Cassell & Symon, 2004; Chiavenato, 2000; Chell, 2004 cit en Cassell & Symon, 2004; Grados & Sánchez, 2005; Jiménez, 2007; Peralta, 2010; Montes & González, 2010; Montes & González, 2010; Yáñez, López & Reyes, 2011; Zablah, 2011) para llevar a cabo una entrevista exitosa enfocada a competencias se resume en:

1. Determinar objetivos: es necesario tener claro el propósito de la entrevista ya que esto dará la pauta de la información que debe obtenerse del entrevistado y de la dirección que debe dársele. Implica definir las competencias dominantes del puesto que se evaluarán, ya que es imposible evaluar todas las competencias en una entrevista.
2. Preparación: revisar toda la información que se tenga sobre el entrevistado (currículo vitae, solicitud, etc.), la guía de entrevista que contenga los puntos claves y competencias del puesto y cuáles de ellas se cubrirán en la entrevista. También seleccionar el escenario, debe ser un lugar agradable, aislado de ruidos que interfieran la comunicación, limpio, con buena ventilación, iluminación y mobiliario (escritorio y asientos) cómodos.
3. Desarrollo de la entrevista: momento en el cual el entrevistador realiza preguntas al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso. Al mismo tiempo debe proporcionar la información que el aspirante desee.

Al inicio de la entrevista es importante crear un ambiente adecuado y hacer un esfuerzo por establecer una relación de confianza para disminuir la tensión o incomodidad que puede dificultar la entrega de información, es decir, establecer un rapport. Por lo general, el entrevistador comienza explicando brevemente cuál es el formato y objetivo de la entrevista de incidentes críticos y resume sus propósitos, luego se aclaran los aspectos de confidencialidad dando las garantías necesarias al entrevistado.

Durante su desarrollo se deben solicitar detalles lo más específicos posible sobre la situación. Las preguntas se deben realizar ubicando al entrevistado en una situación específica que permita evaluar determinada competencia sin hacer uso de preguntas hipotéticas.

Se recomienda llevar un registro de los comportamientos utilizando las palabras del entrevistado y de toda la información que pueda ser útil sobre la entrevista para realizar el informe final. En específico se sugiere: titular la historia para acordarse de la experiencia

que el candidato contó; anotar lo suficiente para poder evaluar al candidato (las notas deben ser relevantes a los comportamientos específicos de interés y contener suficientes detalles para acordarse de la respuesta y calificarla); anotar sólo lo que el candidato diga que ha hecho y trate de no hacer juicios preliminares en el momento, las notas deben ser objetivas y no subjetivas.

4. Terminación de la entrevista o cierre: el entrevistador debe hacer una señal clara para identificar que la entrevista terminó. El entrevistador puede preguntar al candidato si tiene algo más que agregar o alguna duda que desee aclarar; posteriormente se recomienda agradecer al entrevistado por su tiempo y colaboración; así como, explicarle el proceso a seguir.
5. Evaluación del candidato: una vez que el candidato ha salido del lugar donde se llevó a cabo la entrevista es de vital importancia elaborar un reporte de evaluación de la misma y tomar una decisión con respecto al candidato. El informe debe reunir toda la información recabada durante la entrevista (respuestas, comportamiento verbal y no verbal) con la finalidad de analizarla de manera integral, comparando las respuestas con los comportamientos esperados de cada competencia evaluada. Para esto se evaluará sistemáticamente cada una de las competencias, conocimientos técnicos y atributos de personalidad con los que cuenta cada entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos es una herramienta de selección muy utilizada actualmente, por la eficacia demostrada y a que permite minimizar errores si quien la realiza cuenta con el correcto entrenamiento y con la metodología apropiada. Por tal motivo el éxito de la entrevista de selección va a depender en gran medida de la destreza, conocimientos, cualidades y capacitación del entrevistador. También es importante confeccionar una guía con preguntas sugeridas para las diferentes competencias, de acuerdo con el modelo de competencias de la organización, que apoye el proceso de selección; éstas se estructuran en un protocolo de manera que todos los entrevistadores puedan indagar sobre la misma temática y potencializar la estandarización de la herramienta.

Capítulo 2. Metodología

2.1 Planteamiento del problema

La organización donde se llevó a cabo esta intervención es una empresa mexicana familiar dedicada a la investigación de mercados creada hace 24 años y que actualmente cuenta con sedes en México, Centroamérica, Sudamérica, El Caribe, así como el Mercado Hispano en USA y Canadá. La empresa está constituida por 180 personas de planta distribuidas en siete unidades de negocio.

A pesar de la antigüedad de la empresa, ésta no contaba con un área de Recursos Humanos hasta un año antes de la intervención, motivo por el cual no existía un proceso de Reclutamiento y Selección de personal. El proceso a seguir cuando se generaba una nueva vacante consistía en publicar la vacante, revisar cartera de currículos, elegir a los más adecuados, mandarlos a entrevista con el jefe inmediato y si estos eran aceptados se contrataban; en otros casos el jefe inmediato a través de sus propios contactos elegía a la persona que deseaba contratar y solo acudía al área de nómina para pedir que se realizará la contratación previa autorización del Director General. Este tipo de prácticas provocó que durante los últimos años ingresaran a la empresa personas no calificadas y que generaron pérdidas económicas para la misma.

Dentro de los puestos que integran a la organización se encuentra un puesto clave para ella, el de “Consultor” que se encarga de captar nuevos clientes y mantener a los existentes para conseguir la estrategia comercial y rentabilidad económica buscada por la empresa. En general, el Consultor se enfoca en brindar asesoría a los clientes, analizando y sintetizando sus necesidades para ajustarlos a los servicios y productos de la empresa, y así convertirlos en proyectos de venta externa; coordina el proyecto con el equipo de trabajo a su cargo desde la elaboración de cuestionarios hasta el momento de la presentación de los resultados, llevando a cabo análisis de información, base de datos, el seguimiento y retroalimentación continua. Dada la importancia de este puesto dentro de la organización, debido a que es el contacto directo con el cliente y el encargado de generar ganancias económicas, se planteó la necesidad de crear un sistema de selección de personal por competencias laborales que permitiera identificar a los candidatos mejor calificados para ocupar el puesto de Consultor.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Desarrollar el perfil de competencias del puesto de Consultor de una empresa de investigación de mercados del sector privado, que permita elaborar una propuesta de evaluación para mejorar la selección de los candidatos al puesto.

2.2.2 Objetivos específicos

Identificar las competencias laborales que conformaran el Perfil de competencias del puesto de Consultor de una organización de investigación de mercados del sector privado.

Determinar las competencias críticas para el desempeño exitoso del Perfil de competencias del puesto de Consultor, de una organización de investigación de mercados del sector privado.

Proponer un método de evaluación de las competencias de los candidatos al puesto de Consultor con base en el Perfil de competencias diseñado.

2.3 Método

2.3.1 Participantes

La muestra estuvo integrada por 10 participantes (4 consultores y 5 expertos), todos ellos empleados de la empresa dedicada a la investigación de mercados. Los criterios de inclusión de los consultores de la muestra fueron: que fueran ocupantes actuales del puesto; que tuvieran antigüedad mínima de un año en la organización; que su historial de ventas estuviera dentro de los cinco más altos; que las calificaciones de su última evaluación del desempeño, previas a esta investigación, fueran similares y estuvieran en un rango de 9 a 10.

Con respecto a los expertos se realizó un muestreo de expertos, cuyo criterio de selección consistió en ser personas que conocen el puesto debido a su estrecha relación con el mismo debido a sus funciones o ser personas que en algún momento desempeñaron esa posición dentro de la organización y ahora ocupan un puesto de mayor rango.

2.3.2 Instrumentos

Análisis de documentos

Para el desarrollo de esta intervención se utilizó el análisis de documentos formales, para lo cual fueron analizados cuatro documentos de la empresa de investigación de mercados:

1. El perfil del puesto de Consultor, con el objeto de conocer las características que debe poseer el ocupante del puesto a partir de las actividades que tiene que realizar el Consultor en la organización, es decir, de las funciones y tareas asignadas al puesto, al igual que las relaciones que debe establecer con otros puestos y áreas.
2. El manual de procedimientos del área de reclutamiento y selección para comprender la forma en que este proceso se lleva a cabo en la organización, y determinar los métodos de evaluación a los que se someten los candidatos al puesto de Consultor.
3. La estrategia general de dirección de la empresa para conocer la misión, visión, valores; las normas y políticas que deben cumplir los trabajadores, así como, establecer características y generalidades sobre la misma.
4. El formato de Evaluación del Desempeño del Consultor a fin de saber cuáles son los criterios para la evaluación del puesto y las exigencias del mismo.

Entrevistas semiestructuradas

Se desarrolló un sistema de entrevistas semiestructuradas con el objetivo de corroborar las funciones y actividades que debe desempeñar el ocupante del puesto; así como, conocer las características personales que tiene que poseer la persona que lo ocupa, las funciones y conocimientos que requiere dominar para su buen desempeño, las habilidades y manifestaciones conductuales expresadas en situaciones críticas y normales para alcanzar un desempeño exitoso.

Dentro de las entrevistas con los consultores se preguntó:

- Objetivos del puesto de Consultor.
- Cuáles son las actividades que realiza un Consultor (lugar dónde las realiza, tiempo en que debe llevarlas a cabo, relaciones con otros puestos del área y con otras unidades/áreas).
- Qué conocimientos, habilidades, actitudes o valores requiere para desarrollar sus actividades de forma exitosa para alcanzar sus objetivos.
- Qué resultados debe conseguir.

La guía empleada para la entrevista constaba de ocho preguntas; la primera relacionada con la misión del rol, las siguientes cuatro orientadas a establecer los procesos clave y las otras dos a determinar los conocimientos, las habilidades y las condiciones personales requeridas para realizar dichos procesos. Todas se cerraban con una pregunta específica sobre las competencias del rol, es decir, se les pedía que precisaran cuáles serían desde su perspectiva las competencias requeridas para tener un desempeño exitoso en el puesto.

Entrevistas estructuradas

Se desarrollaron entrevistas estructuradas con el objetivo de evaluar la pertinencia de las competencias laborales establecidas y sus definiciones, así como, ponderar las más importantes o críticas para alcanzar un desempeño exitoso en el puesto.

Primero se preguntó cuál era el objetivo del puesto de Consultor y los resultados de debían conseguir aquellos que lo ocupan, enseguida se mostró la lista de competencias y sus definiciones y se cuestionó si eran claras y si ayudaban a conseguir dicho objetivo y resultados; de igual forma, se indagó si era necesario agregar o eliminar alguna competencia. Y finalmente, se solicitó que ponderaran cuál de las familias de competencias eran las más importantes para alcanzar el objetivo y resultados descritos por ellos y dentro de cada familia cuáles eran críticas para el mismo fin.

La guía empleada para la entrevista de validación constaba de seis preguntas; la primera relacionada con la misión u objetivo del puesto, la segunda con los resultados que debían lograrse, la tercera con la pertinencia de redacción de las competencias y sus definiciones, las siguientes dos con su capacidad para colaborar al logro de los resultados; y las restantes para la ponderación de las competencias laborales, primero se les pidió que del 1 al 100 establecieran porcentajes para la familia de competencias y después que señalaran las competencias críticas, es decir, aquellas que al no estar presentes en la persona impedirían el logro del objetivo y resultados del puesto.

2.3.3 Procedimiento

La intervención se llevó a cabo en cuatro etapas, en la primera se hizo un acercamiento a la organización durante la cual se llevó a cabo el análisis de documentos organizacionales oficiales y se realizó una vasta investigación de la literatura existentes sobre competencias laborales; en la segunda se identificaron las competencias laborales que conformarían el perfil de competencias del puesto de Consultor a partir del análisis de documentos y las entrevistas realizadas a los 4 consultes; y finalmente se realizó la

ponderación de las competencias con la colaboración de los expertos a fin de determinar las competencias clave del perfil y proponer un método de evaluación.

Fase 1

En esta fase se hizo una revisión de la estrategia general de dirección de la empresa para conocer su misión, visión, valores; las normas y políticas que deben cumplir los trabajadores, así como, el análisis de documentos organizaciones (manual de procedimientos del área de reclutamiento y selección; del perfil del puesto y el formato de evaluación del desempeño del Consultor) para determinar los métodos de evaluación a los que se someten los candidatos al puesto, las características que debe poseer el ocupante a partir de las funciones, las tareas asignadas que tienen que realizar en la organización, y los criterios de evaluación del desempeño para aquellos que ya forma parte de la empresa.

Al mismo tiempo, se llevó a cabo una amplia investigación conceptual que permitió conocer diversos modelos sobre competencias laborales como los de Spencer y Spencer (1993), Alles (2007), entre otros; tipologías de competencias y los trabajos realizados en otros campos organizacionales que coadyuvaron a diseñar una posible estructura de competencias para el perfil del Consultor.

Fase 2

Durante esta etapa se llevaron a cabo las entrevistas individuales – descritas anteriormente dentro de la metodología, en el apartado de entrevistas semiestructuradas - con los cuatro consultores, en las cuales se indagó el objetivo principal del puesto, las actividades claves que contribuían a alcanzar el objetivo principal y las habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) necesarias para realizar dichas actividades exitosamente y por ende cumplir con su objetivo principal. Los datos obtenidos en estas entrevistas y el análisis de la documentación de la fase 1 sirvieron para desarrollar el mapa funcional del puesto y establecer las competencias que integrarían el perfil y su definición correspondiente.

Fase 3

Una vez desarrollado el perfil de competencias, éste se sometió al panel de expertos a través de entrevistas individuales – descritas anteriormente dentro de la metodología, en el apartado de entrevistas estructuradas- que consistieron en investigar si consideraban que las competencias que integraban el perfil y sus definiciones eran adecuadas para lograr los objetivos y resultados del puesto, si era necesario incluir otra competencia o eliminar alguna de las ya establecidas. Posteriormente, se les pidió que

ponderaran cuál de las familias de competencias eran esenciales para alcanzar las metas del puesto y que dentro de las familias señalaran aquellas competencias que eran más críticas.

Fase 4

Finalmente, se diseñó una Guía de Entrevista de Incidentes Críticos que evaluara las competencias señaladas por el panel de expertos como críticas; para este fin se determinaron los comportamientos que integrarían cada competencia y se diseñaron preguntas que permitieran su valoración.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Perfil del Consultor por Competencias

El análisis del material revisado y las entrevistas semiestructuradas con los consultores posibilitó el desarrollo del Perfil de Competencias que se muestra en la Tabla 1. En primera instancia se estableció el propósito principal del puesto de Consultor, en una empresa de investigación de mercados, del cual se desprenden tres funciones clave enfocadas al proceso de venta, a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de las políticas de la empresa. A su vez, dichas funciones dan origen a cuatro familias de competencias: Gestión operativa, Estrategia comercial, Técnicas y Gestión Personal.

Gestión operativa está compuesta por las competencias de planeación y organización, trabajo en equipo y liderazgo; Estrategia comercial por comunicación, actitud positiva, orientación al cliente y preocupación por la calidad; dentro de la Técnica únicamente se contempla metodología de investigación; y finalmente innovación y creatividad, profesionalismo, proactividad, trabajo bajo presión y pensamiento analítico conforman la familia de Gestión personal. Las definiciones de cada una estas competencias se muestran en la Tabla 2.

Tabla 1. Perfil de competencias del Consultor

Propósito del Puesto	Captar nuevos clientes y conseguir la estrategia comercial y rentabilidad buscada. Brindar asesoría a los clientes y colaboradores, analizando y sintetizando las necesidades del mercado para ajustarlos a los servicios y productos de la empresa, y así convertirlos en proyectos de venta externa; generando valor y enfoque estratégico a la oferta comercial. Coordinar el proyecto con el equipo de trabajo desde la elaboración del cuestionario hasta el momento de la presentación, llevando a cabo análisis de información, base de datos, así como el seguimiento y retroalimentación continua.			
Funciones Clave	Cumplir con el presupuesto anual con la utilidad mínima establecida.	Conservar y mantener los clientes actuales con un alto índice de satisfacción del cliente; así como, atraer nuevos clientes para su unidad y otras unidades de la empresa.		Cumplir con los procesos y políticas de la empresa.
Familia de Competencias	GESTIÓN OPERATIVA	ESTRATEGIA COMERCIAL	TÉCNICAS	GESTIÓN PERSONAL
Competencias	Planeación y organización Trabajo en equipo Liderazgo	Comunicación Actitud positiva Orientación al cliente Preocupación por la calidad	Metodología de Investigación	Innovación y creatividad Profesionalismo Proactividad Trabajo bajo presión Pensamiento analítico

Tabla 2. Definiciones de las competencias

Familia de Competencias	Competencias	Definición
GESTIÓN OPERATIVA	Planeación y organización	Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para alcanzarlas; así mismo asignar tareas, funciones, responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, dotándole la información necesaria para el cumplimiento de éstas.
	Trabajo en equipo	Utilizar los métodos apropiados para ayudar a crear un equipo con cohesión y facilitar la realización de metas de trabajo.
	Liderazgo	Utilizar estilos y métodos interpersonales para fijar objetivos, dar seguimiento, guiar y retroalimentar a las personas para la consecución de los mismos.
ESTRATEGIA COMERCIAL	Comunicación	Expresar verbal y por escrito, pensamientos, sentimientos, opiniones e ideas en una forma clara, concisa y convincente en situaciones tanto individuales como de grupo; y tener la capacidad para escuchar con atención e interés a otras personas mostrándoles que están siendo escuchadas y comprendidas.
	Actitud positiva	Expresión de pensamientos y sentimientos positivos hacia el trabajo, así como un comportamiento dinámico y vitalista que trasciende a la propia persona, creando un estado de ánimo motivador en otros compañeros o subordinados.
	Orientación al cliente	Percibir las necesidades del cliente, tanto interno como externo, y ser capaz de darles satisfacción razonable o de ser posible anticiparse a sus demandas.
	Preocupación por la calidad	Establecer sistemas de trabajo claros y ordenados, al igual que, controles que le permitan alcanzar los resultados conforme a los criterios establecidos.
GESTIÓN PERSONAL	Innovación y creatividad	Utilizar pensamiento divergente, no convencional para generar y desarrollar conceptos, productos, procedimientos o buscar una solución a un problema.
	Profesionalismo	Actuar y mantener un estricto apego a los más altos principios éticos y normatividad profesional.
	Proactividad	Hacer activos intentos por influir sobre los acontecimientos a fin de lograr los objetivos; iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente; realizar acciones que excedan lo requerido para alcanzar las metas.

	Trabajo bajo presión	Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo e incertidumbre; haciendo frente al desacuerdo, oposición y adversidad sobre todo sin mostrar los efectos de cansancio y pérdida de control de la conducta.
	Pensamiento analítico	Analizar, sintetizar y evaluar sistemática y racionalmente todos los aspectos laborales basándose en información relevante para desarrollar los cursos de acción alternativos que tomen en cuenta los recursos, las restricciones y los valores organizacionales.
TÉCNICAS	Metodología de Investigación	Depende de la Unidad de Negocios.

Después de someter el perfil de competencias al panel de expertos se identificó que la familia de competencias Estrategia comercial es la más importante para lograr un desempeño exitoso en el puesto de Consultor, seguida por la de Gestión operativa y en menor grado las competencias Técnicas y de Gestión personal como se muestra en la Tabla 3. Cabe resaltar que en todas las entrevistas realizadas los expertos comentaron que las competencias diseñadas y sus definiciones eran adecuadas para el puesto en cuestión y desde su perspectiva no era necesario quitar o agregar alguna otra.

Tabla 3. Ponderación de la familia de competencia.

FAMILIA DE COMPETENCIAS	PONDERACIÓN					
	E1	E2	E3	E4	E5	Total
Gestión operativa	10%	15%	20%	40%	25%	22%
Estrategia comercial	60%	50%	70%	20%	40%	48%
Gestión personal	10%	15%	10%	20%	15%	14%
Técnicas	20%	20%	0%	20%	20%	16%

* E1, E2, E3, E4 y E5 hacen referencia al experto uno, experto dos y así sucesivamente.

El resultado de la ponderación del panel de expertos con respecto a la familia de competencias del perfil de puesto de Consultor se puede observar gráficamente en la Figura 1.

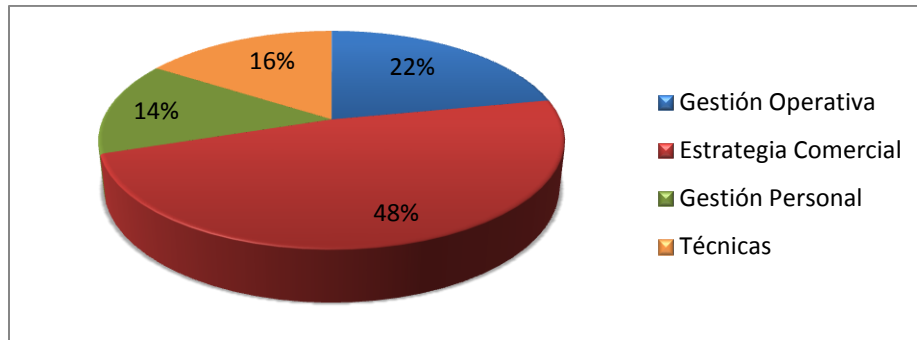


Figura 1. Porcentajes de la ponderación de la familia de competencias

El 48% que ocupó la familia de estrategia comercial se distribuyó como se muestra en la Figura 2, el puntaje más alto lo obtuvo la competencia orientación al cliente, seguida de comunicación y después actitud positiva y preocupación por la calidad con el mismo puntaje.

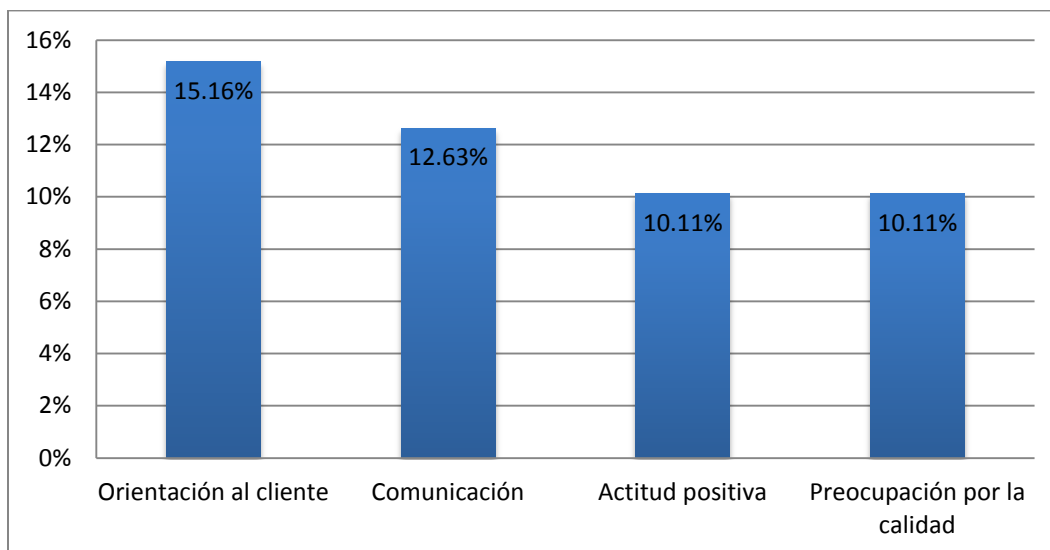


Figura 2. Porcentajes de las competencias de la familia Estrategia Comercial.

Por otro lado, del 22% de la familia Gestión operativa la mitad corresponde a la competencia trabajo en equipo, es decir, fue la única considerada como crítica por el panel de expertos; y el resto se distribuye entre liderazgo y planeación y organización como se observa en la siguiente figura.

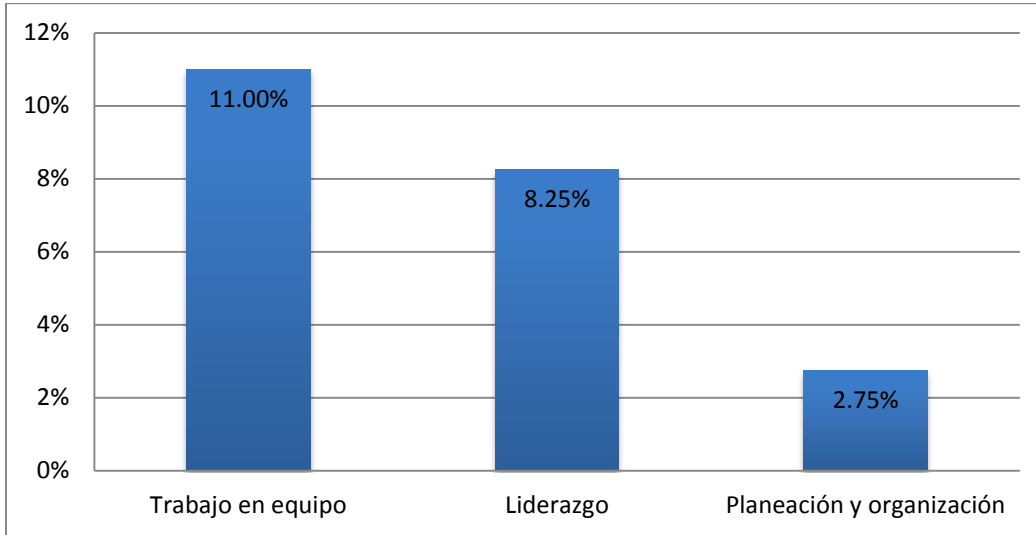


Figura 3. Porcentajes de las competencias de la familia Gestión Operativa.

En la Figura 4, observamos que ninguna de las competencias que integran la familia Gestión personal obtuvieron un puntaje mayor a 4%, es decir, el panel de expertos no considera como competencias críticas a innovación y creatividad, proactividad, trabajo bajo presión, profesionalismo ni pensamiento analítico.

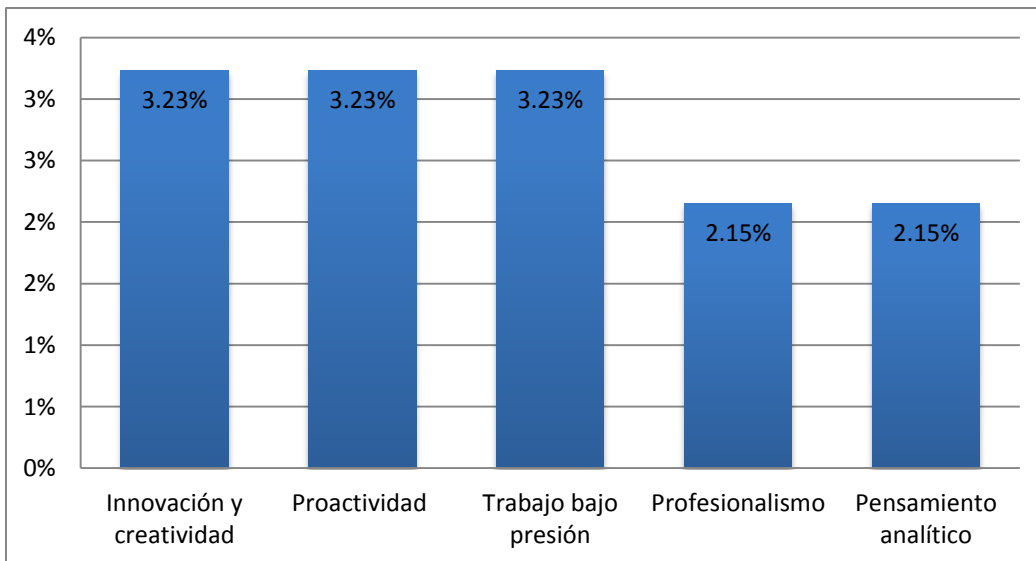


Figura 4. Porcentajes de las competencias de la familia Gestión Personal.

En resumen, las competencias identificadas como críticas, por el panel de expertos, para el logro del objetivo y funciones claves del puesto de Consultor son: orientación al cliente, comunicación, actitud positiva, preocupación por la calidad y trabajo en equipo. En cuanto a la competencia Técnica: metodología de investigación no fue considerada importante por los expertos, que desde su punto de vista ésta era una competencia que podían ir aprendiendo sobre la marcha de su trabajo.

3.2 Guía de entrevista para la selección de Consultores por competencias

Una vez identificadas las competencias críticas para el cumplimiento de las metas del puesto se desglosaron los comportamientos observables para cada una de ellas (mismos que se puede ver en Tabla 4).

Tabla 4. Comportamientos de las competencias críticas.

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO
Comunicación	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida.
	Aclara el propósito y la importancia del mensaje.
	Hace hincapié en los puntos importantes.
	Sigue una secuencia lógica.
	Formula el mensaje de acuerdo con la experiencia, historial y expectativas de la audiencia.
	Verifica la comprensión de los mensajes.
	Presenta el mensaje en distintas formas para mejorar el entendimiento.
	Interpreta correctamente los mensajes y responde en forma apropiada.
	Pone atención a los mensajes de otros.
Actitud Positiva	Mantiene una actitud positiva a pesar del tipo del cliente con el que esté tratando.
	Motiva a sus compañeros para resolver trabajos difíciles.
	Tiene estrategias para enfrentar el estrés laboral.
	Si presenta algún nivel de ansiedad sabe manejarlo y encausarlo de manera positiva, de forma tal, que le permita desempeñarse adecuadamente.
	Mantiene relaciones positivas con sus superiores.
	Mantiene relaciones positivas con sus compañeros de trabajo.
Orientación al cliente	Indaga y se informa de las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.
	Considera cómo las acciones o planes afectarán a los clientes.
	Responde rápidamente a las necesidades de los clientes y resuelve problemas.
	Evita comprometerse de más.

	Implementa maneras de monitorear y evaluar las preocupaciones y asuntos, al igual que para anticipar sus necesidades.
	Implementa maneras de monitorear y evaluar la satisfacción de los clientes.
	Emite informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
	Se preocupa por dar valor agregado a una función interna de la organización de forma que sea reconocido por los clientes internos o externos.
	Considera las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos o servicio.
	Elimina costos superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar la competitividad.
Trabajo en equipo	Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo, el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
	Favorece la integración del equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua para lograr los objetivos o resultados propuestos.
	Apoya a los demás miembros del equipo, reconoce y recompensa sus logros.
	Adopta una posición conciliadora ante enfrentamientos.
	En situaciones conflictivas, interviene como mediador con argumentos claros que contribuyen a lograr el consenso.
	Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
Preocupación por la calidad	Realiza constantes propuestas de mejora.
	Está abierto a valorar la propuesta de otros para optimizar los resultados.
	Se basa en hechos y datos concretos para resolver problemas.
	Detecta y toma decisiones para anticiparse al error.
	Crea rutinas de trabajo a través de las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
	Ante un error cometido por la entidad, toma acciones para solucionarlo antes de que el cliente se lo haga saber.

En la Tabla 5 se muestran las preguntas diseñadas para evaluar las competencias críticas, se diseñaron preguntas para todas las competencias excepto para comunicación; ya que esta puede ser evaluada a través de la forma que el candidato se expresa y da respuesta a las demás preguntas de la entrevista.

Tabla 5. Preguntas de la entrevistas de incidentes críticos

Competencia	Preguntas sugeridas
Actitud Positiva	1. ¿Cuál es la situación más difícil o problemática que ha enfrentado con un cliente, a qué se debió, cómo lo solucionó?

	<p>2. Platíqueme alguna situación donde dirigiera varios proyectos al mismo tiempo, de forma que la carga de trabajo fuera excesiva. ¿Bajo estas circunstancias qué hace para que su desempeño sea óptimo?</p>
	<p>3. ¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado, cómo la llevó a cabo? Descríbame la situación.</p>
	<p>4. Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que resistir una presión del medio muy intensa y prolongada.</p>
	<p>5. ¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado, cómo la llevo a cabo? Háblame acerca de lo que aconteció.</p>
	<p>6. Platíqueme alguna situación en que el estrés laboral fuera muy elevado. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se enfrentó al estrés laboral?</p>
Orientación al Cliente	<p>1. Descríbame una situación relacionada con algún cliente nuevo que haya buscado, en la que considere que su desempeño fue ejemplar y que su cliente haya quedado tan satisfecho como para seguir trabajando con usted.</p>
	<p>2. Usualmente nos topamos con clientes buenos con quien es fácil trabajar y otros con quienes no tanto. Descríbame una situación en que se haya topado con uno de estos clientes difíciles, con quien haya sido difícil trabajar y que no quedara contento con su trabajo.</p>
	<p>3. Alguna vez ha realizado algún proyecto personal adicional a las funciones de su puesto que haya generado algún impacto en la organización para la que trabajaba en ese momento. Platíqueme sobre lo que aconteció.</p>
	<p>4. De cuál de los proyectos que ha realizado se siente más orgulloso, platíqueme acerca del proceso que llevó a cabo para desarrollarlo. ¿Cómo hizo el contacto inicial con el cliente?, Una vez que tenía a su cargo el proyecto y entendía lo que el cliente necesitaba se enfocaba de lleno en el proyecto hasta terminarlo o se mantenías en contacto con él para tenerlo al tanto de cada paso que daba.</p>
	<p>5. Nárrame alguna situación en que algún cliente interno o externo a la empresa no haya quedado satisfecho con su trabajo.</p>
	<p>6. Descríbame un acontecimiento en que haya estado a punto de perder un cliente importante, a qué se debió y qué hizo para evitarlo.</p>
Trabajo en Equipo	<p>1. Descríbame una situación en la que su actitud para cooperar y ayudar a otros resultó clave para el éxito del equipo, dentro de su área o departamento.</p>
	<p>2. Compártame alguna situación relacionada con equipos multifuncionales en la que no obtuvo los resultados que esperaba. ¿Cuál era el objetivo que tenía este equipo, cuál era su papel dentro del equipo, qué paso que no se logró lo esperado?</p>
	<p>3. Nárrame una situación en la que colaboró con otros miembros de tu mismo nivel de puesto o superiores, incluso de otras áreas de la empresa, para realizar un trabajo a nivel de toda la organización y no solo de su departamento o de su puesto de trabajo.</p>
	<p>4. Platíqueme sobre alguna situación conflictiva que se haya presentado dentro de su equipo de trabajo.</p>
	<p>5. Cuénteme si alguna vez alguien de su equipo hizo algo incorrecto, ilegal o no ético. ¿Qué fue lo que sucedió? Descríbame la situación.</p>
	<p>6. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que ha tenido con sus colegas? Nárrame la situación.</p>

Preocupación por la Calidad	1. Hábleme de una ocasión en que tuvo que implementar una estrategia para evitar errores en su trabajo.
	2. Hábleme de una ocasión en la que encontrara defectos o errores en el proceso o producto del trabajo: ¿cómo se dio cuenta de ello y qué hizo?
	3. En su trabajo ha detectado algún proceso que generaba derroche (tiempo, dinero, personal, etc.) o que fuera riesgoso para los estándares de calidad definidos por su empresa. Descríbame una situación específica.
	4. Platíqueme alguna situación en la no obtuviera los resultados que esperaba y que las cosas le salieran mal. ¿A qué se debió, qué fue lo que estuvo mal, le ha vuelto a pasar, qué hizo para que no se repitiera?
	5. En el ámbito laboral, cuál considera que ha sido la experiencia negativa de la que más haya aprendido. ¿Qué ocurrió?, ¿Qué aprendió?, ¿Qué acciones emprendió para que esto no le pasara de nuevo?

Estas preguntas y otras interrogantes de apertura integrarían la Guía de entrevista de incidentes críticos creada como material de apoyo para la selección de candidatos a ocupar el puesto de Consultor. La guía de entrevista, el formato de entrevista y de evaluación de las competencias se pueden consultar en los anexos uno, dos y tres de este trabajo.

El resultado final del trabajo realizado consistió en un perfil de 13 competencias clasificadas en cuatro categorías o familias: competencias de estrategia comercial (orientación al cliente, comunicación, actitud positiva y preocupación por la calidad), competencias de gestión operativa (trabajo en equipo, liderazgo y planeación y organización), competencias de gestión personal (innovación y creatividad, proactividad, trabajo bajo presión, profesionalismo y pensamiento analítico) y competencias técnicas (metodologías de investigación). De las cuales fueron identificadas como críticas para el logro del objetivo y funciones claves del puesto orientación al cliente, comunicación, actitud positiva, preocupación por la calidad y trabajo en equipo; y para las cuales se diseñó una guía de entrevista por incidentes críticos que permitiera su evaluación en los posibles candidatos.

Capítulo 5. Conclusiones

El proceso de selección es uno de los elementos más importantes en la gestión de personal de cualquier organización, porque no es posible optimizar la efectividad de los recursos humanos a menos que se encuentre a las personas adecuadas para integrarla (Roberts, 2004; Kotey, Sheridan y Changing, 2004 cit en Henry, 2009; Massey 2004, cit en Henry, 2009). Para el éxito de cualquier empresa la selección de personal debe ser llevada a cabo con especial cuidado, debido a que de este proceso surge el capital humano encargado de realizar las actividades que la ponen en funcionamiento y contribuyen a su crecimiento y supervivencia; a fin de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende de la contribución de los subordinados. Sin embargo, a pesar de su importancia, en la empresa dedicada a la investigación de mercados donde se llevó a cabo este proyecto no existía un procedimiento de selección de personal eficaz; lo que provocó que ingresaran a la empresa personas no calificadas, generando pérdidas económicas para la misma. Por tal motivo, se desarrolló un perfil de competencias de uno de los puestos claves para la organización, el Consultor, que permita elaborar una propuesta de evaluación para mejorar el proceso de selección de los candidatos al puesto.

Este puesto es considerado clave debido a que dentro de sus funciones está vender los servicios que ofrece la empresa de investigación de mercados, a través de la atracción de nuevos clientes y manteniendo los que ya tienen, así como, la coordinación de los proyectos de investigación de mercados para asegurar la satisfacción de los clientes y conseguir la estrategia comercial y rentabilidad económica buscada por la empresa.

Como algunos autores señalan (Díaz & Arancibia, 2002; Escobar, 2005; López- Fe, 2002; Palomo, 2008; Pérez, 1999; Rodríguez, 2008; Rodríguez, 2013; Shippmann, et al., 2000; Vazirani, 2010) la selección por competencias es una de las mejores herramientas para encontrar aquellas personas que mejor se adaptan a las exigencias actuales y futuras de una organización; y para obtener ventajas competitivas sobre otras empresas. De acuerdo con la literatura, debido a que las competencias son consideradas un mejor predictor del desempeño futuro de los candidatos, pues éste se encuentra más relacionado con las competencias de las personas que con los títulos académicos o el historial profesional, es que la selección por competencias es superior que la selección tradicional. Por tales motivos fue considerada como una alternativa a ser implementada en la empresa de investigación de mercados y así garantizar el ingreso de personal calificado para el puesto de Consultor.

Es así como, primero se desarrolló el perfil de competencias y a partir de éste un protocolo de entrevista que permitiera la evaluación de las competencias clave o críticas para el éxito en el puesto en los candidatos. Tal y como lo sugieren diversos autores (Bethell-Fox, 1997 cit en Blanco, 2007; Gupta, 2011; Mansfield, 1996; Palomo, 2008; Preciado, 2006; Rodríguez, 2012; Rodríguez, 2013), después de la identificación de un puesto clave dentro de la organización y en el que existe la necesidad de mejorar la selección de personal, es imprescindible identificar aquellas competencias propias de los trabajadores de desempeño superior para definir el perfil de exigencia del puesto; que posteriormente sirve de guía para realizar y alinear el proceso de selección de personal, en el cual se evalúa por medio de diversas técnicas que ponen de manifiesto si los candidatos poseen o no las conductas asociadas con la competencia. Para el caso específico de este trabajo, se propuso la técnica de entrevista de incidentes críticos (usando la metodología STAR) como medio para evaluar las competencias críticas en los candidatos al puesto.

Para identificar las competencias laborales, que conformaron el Perfil de competencias del puesto de Consultor de la empresa de investigación de mercados, se tomó como punto de partida los modelos conductista y funcionalista. Se retomó el enfoque funcional al determinar las competencias a partir de un análisis de funciones; se partió de los objetivos y resultados del puesto que derivan en tareas o funciones y estas en las competencias necesarias para su realización. Así mismo, se consideró el modelo conductista, al enfocarse en las competencias asociadas a cualidades específicas que garantizan el éxito en puesto de trabajo, partiendo de aquellas personas que hacen bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados. Es decir, se consideraron aquellos ocupantes del puesto con un desempeño superior. La complementación de estos dos enfoques permitió establecer un perfil de 13 competencias que fueron agrupadas en cuatro familias de competencias.

A pesar de existir una gran variedad de clasificaciones de competencias -que las dividen en esenciales, genéricas, técnicas, específicas; de logro, influencia, cognoscitivas, gerenciales, de servicio o eficacia personal; sociales, metodológicas, técnicas o participativas; saber, saber hacer, saber ser o saber estar; entre otras- se estableció una categorización específica para el puesto de Consultor, ya que ninguna de las existentes se ajustaba integralmente al modelo de competencias diseñado, de forma que se nombraron cuatro familias de competencias: Gestión operativa, Estrategia comercial, Técnicas y Gestión personal.

Dicha clasificación hace alusión a la utilidad o finalidad de las competencias que las constituyen. De tal forma que, Gestión operativa está integrada por planeación y organización, trabajo en equipo y liderazgo, competencias que les permiten realizar las actividades cotidianas del puesto de Consultor (dirigir y organizar su equipo de trabajo para realizar los estudios de mercado) y así lograr su presupuesto anual de ventas. Estrategia comercial está compuesta por comunicación, actitud positiva, orientación al cliente y preocupación por la calidad; lo que les ayuda a atraer y mantener clientes y que éstos se encuentren satisfechos. La familia de competencias Técnicas únicamente se conformó por metodología de investigación, la cual es una herramienta básica para el Consultor pues se dedican a ofrecer servicios de investigación de mercados en diferentes ámbitos y contribuye a mantener y atraer clientes al demostrar dominio de su campo de trabajo. Finalmente dentro de Gestión personal se agruparon las competencias innovación y creatividad, profesionalismo, proactividad, trabajo bajo presión y pensamiento analítico que son cualidades personales que les permiten cumplir con la dinámica particular de la organizacional, así como con sus procesos y políticas.

Como podemos notar, la gama de competencias que se identificaron abarcan desde conocimientos como la metodología de investigación; actitudes como preocupación por la calidad o actitud positiva; habilidades como comunicación, liderazgo o trabajo en equipo; rasgos de personalidad como innovación y creatividad o pensamiento analítico, etc. pues se entiende que las competencias son una característica sobresaliente de una persona, que le permite emitir un desempeño superior en un trabajo, rol o situación; que esta característica hace referencia a un grupo de atributos (como conocimientos, habilidades, valores, actitudes, motivos y rasgos de personalidad) y se manifiesta en forma de conducta, lo que permite que la competencia sea identificada y evaluada. Bajo esta definición y desde mi perspectiva la manifestación de estas características, asociadas con el éxito en el puesto de trabajo, a través de conductas observables es de gran importancia para la valoración de aptitud de los candidatos dentro del proceso de selección, por esto una vez asentada la definición teórica también se establecieron los comportamientos observables de las competencias críticas que serían evaluadas a través de la entrevista de incidentes críticos.

Pero, para determinar cuáles eran las competencias críticas para el desempeño exitoso del Perfil de competencias del puesto de Consultor y que serían evaluadas, por ende, a través de la entrevista por competencia, se acudió con un panel de expertos en dicho puesto. Quienes señalaron que la familia de competencias Estrategia comercial era

la más importante (48%), seguida por la Gestión operativa (22%) y en menor grado las competencias Técnica (16%) y de Gestión personal (14%); por lo que las competencias críticas para el logro del objetivo y funciones claves del puesto de Consultor son: orientación al cliente (15.16%), comunicación (12.63%), actitud positiva (10.11%), preocupación por la calidad (10.11%) de la familia de Estrategia comercial y únicamente trabajo en equipo (11%) de la familia de Gestión operativa. Lo cual es evidente por el tipo de puesto, que se encarga de vender los servicios que ofrece la empresa, por ello lo más importante son aquellas competencias que están más estrechamente relacionadas con la satisfacción de sus clientes como orientación al cliente que les permite percibir las necesidades del cliente, a nivel interno como externo, y darles satisfacción razonable o de ser posible anticiparse a sus demandas. O en el caso de preocupación por la calidad que les ayuda a establecer sistemas de trabajo claros y ordenados, así como, controles que les permitan alcanzar los resultados conforme a los criterios establecidos.

Como se mencionó previamente se desglosaron los comportamientos observables de estas cinco competencias, porque como señala Rodríguez (2013) la definición del constructo ayuda a clarificar lo que significa cada competencia, pero son las conductas manifiestas las que indican dónde se encuentra la persona; por lo que es necesario además de la definición, establecer las conductas observables que ponen de manifiesto el dominio de cada competencia. También se extrajeron las preguntas situacionales que permitieran constatar que los candidatos habían desplegado los comportamientos observables requeridos en situaciones o experiencias de trabajo previas; aunque es importante señalar que no se diseñaron preguntas para la competencia de comunicación, debido a que ésta puede ser evaluada a través de la forma en que el candidato se expresa y da respuesta a las demás preguntas de la entrevista.

Las preguntas situacionales como otras preguntas de conocimientos y experiencia laboral conformaron la guía de entrevista del puesto de Consultor, que al igual que el formato de entrevista y el protocolo de evaluación de la misma son parte de la propuesta de evaluación de los candidatos al puesto con base en el Perfil de competencias diseñado, para la empresa de investigación de mercados.

Se decidió usar la entrevista de incidentes críticos como método para evaluar las competencias críticas del puesto del Consultor, porque además de ser recomendada por varios autores (Alles 2004; Jiménez, 2007; Montes & González, 2010; Roberts, 2004; Rodríguez, 2013; Salgado & Moscoso, 2001) como una herramienta adecuada para la evaluación de competencias laborales; las investigaciones (Dattner, 2006; Jiménez, 2007;

McBer Company cit en McClelland, 1998; Rodríguez, 2013) han demostrado su eficacia para predecir el desempeño futuro de los candidatos; ya que presenta índices de correlación, con el desempeño demostrado posteriormente por los trabajadores, más altos que los test de personalidad, datos biográficos, referencias o las entrevistas tradicionales. Inclusive, hablando específicamente de la metodología STAR que se propuso para este trabajo, ha demostrado ser 55% predictiva en comparación con la entrevista tradicional que cuenta con tan solo 10% de predictibilidad de acuerdo a lo señalado por Rooney (2009).

El principio básico de este tipo de entrevista es que el comportamiento pasado puede predecir con mayor certeza el rendimiento futuro (Kessler, 2006; Rooney, 2009; Zablah, 2011); por eso las preguntas que se desarrollaron en la guía de entrevista plantean situaciones pasadas que las personas pudieron haber vivido en anteriores empleos. Se plantean situaciones lo suficientemente amplias o generales que permitan que los individuos describan aquellas actividades o comportamientos que llevaron a cabo en el pasado y que permitan hacer inferencias sobre comportamientos futuros. Es decir, se propusieron preguntas del tipo “Describeme un acontecimiento en que hayas estado a punto de perder un cliente importante” y no específicas como “¿Has perdido algún cliente importante en alguno de tus anteriores trabajos?”. Así mismo, tal y como sugieren Alles, (2005) y Saracho (2005), se elaboraron preguntas de incidentes positivos y negativos, pues en algunos casos se hacen preguntas de éxito en el trabajo, como por ejemplo “Háblame de una ocasión en que tuvo que implementar una estrategia para evitar errores en su trabajo”; y en otras se cuestiona sobre fracasos o problemas que haya experimentado como “¿Cuál es la situación más difícil o problemática que hayas enfrentado con un cliente?”.

La idea principal de este tipo de preguntas que cuestionan sobre acontecimiento o incidentes laborales del pasado, es que el entrevistado narre acciones concretas que tuvieron lugar en el pasado, teniendo una visión completa y real desde su perspectiva, tal y como fueron y como él las vivió, lo cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de los comportamientos presentados, y si éstos son equiparables con los comportamientos definidos para las competencias evaluadas.

Con la finalidad de obtener este relato completo y real se usó la metodología de entrevista de incidentes críticos denominada STAR (situación/ tarea, acción y resultado), que como mencionan Saracho (2005) y Rooney (2009) consiste en realizar una serie de preguntas que llevan al entrevistado a describir la situación en la que se puso en juego el

comportamiento indagado; posteriormente se analiza el comportamiento mismo, es decir, las conductas o acciones desplegadas al afrontar la situación; y finalmente se solicita la descripción de los resultados positivos o negativos conseguidos a través de dichos comportamientos en la situación referida. Por esto, una vez realizada alguna de las preguntas de la Guía de entrevista para el puesto de Consultor, el entrevistador debe tomar nota en el Formato de entrevista para el puesto de Consultor -usando las palabras del entrevistado- de la situación específica vivida por el candidato, los comportamientos o acciones que llevó a cabo (la parte central de la entrevista pues muestra los comportamientos desplegados por el candidato) y los resultados que logró con éstos.

Para obtener una narración lo más detallada posible, el entrevistador tiene la tarea de guiar al entrevistado para que relate cada situación desde el principio hasta el final haciendo uso de preguntas de sondeo como por ejemplo: ¿Dónde sucedió? ¿Qué pasó después? ¿Quién lo hizo? ¿Cómo lo hizo?. etc. Estas y otras cuestiones sobre indagar cuando los candidatos usan el pronombre nosotros, tener cuidado con las falsas STAR's y en general sobre el proceso que se debe seguir para la realización de la entrevista (preparación, inicio, desarrollo y cierre) no se incluyeron en ninguno de los protocolos diseñados, ya que éstos deberían ser parte de un programa de capacitación para el personal de recursos humanos de la empresa. Recordemos que el éxito de la entrevista depende en gran medida de que los entrevistadores estén calificados.

Una vez realizada la entrevista, como plantea Rodríguez (2013) es necesario darle significado a las manifestaciones de conducta detectadas durante la entrevista y establecer las relaciones de dichas conductas con las exigencias del puesto; esto se logra a través de la asignación de numerales a las manifestaciones de conducta. Por eso para cumplir con este precepto se diseñó el Formato de evaluación de entrevista para el puesto de Consultor, donde el entrevistador tendría que estimar con qué frecuencia se presentaron los comportamientos esperados -como Mansfield (1996) refiere los individuos pueden ser evaluados de acuerdo a la frecuencia y/o efectividad con que demostraron la conducta asociada con un desempeño efectivo- y asignarles un numeral para calcular los índices totales del nivel de competencia que permitirán comparar a los candidatos evaluados y determinar su aptitud.

Con lo antes mencionado, podemos concluir entonces que al realizar adecuadamente el análisis de competencias del puesto y con base en éste se diseña un modelo de entrevista por competencias, a través de preguntas encaminadas a descubrir conductas, puede mejorarse el proceso de selección de personal y convertirse en una herramienta

eficaz para detectar al personal idóneo que se adapte a las características demandadas por la organización. Vale la pena acotar, que la propuesta de evaluación que se realizó en esta investigación para el puesto de Consultor, únicamente se enfoca en las competencias definidas como críticas por el panel de expertos, por lo que para robustecer el sistema de selección y obtener mejores resultados al momento de seleccionar a los candidatos, además de la entrevista por competencias, el reclutador se puede apoyar en otras técnicas como por ejemplo el assesment center, rol playing, etc. de trabajo a través de las cuales se evalúen el resto de las competencias del perfil creado.

El diseño del modelo de competencias como de los protocolos de entrevista del puesto de Consultor, fueron creados con la finalidad de mejorar el proceso de selección de personal en una empresa de investigación de mercados del sector privado. La implementación de un sistema de selección por competencias en ésta, como en otras empresas puede contribuir a reducir la rotación, incrementar la satisfacción en el trabajo a través del acoplamiento persona-puesto, mejorar la productividad de los nuevos empleados debido a que ya poseen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones; puede señalarse entonces que las competencias constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

Finalmente, me gustaría hacer mención, que debido a la complejidad de este nuevo proceso de selección por competencias, el papel del psicólogo se ha vuelto más relevante dentro de una organización ya que es quien posee los conocimientos necesarios para analizar a detalle los sucesos y comportamientos de una persona, con la finalidad de determinar si cuenta o no con una determinada competencia.

Capítulo 6. Referencias

- Alcalá, M. A. (2001) *La entrevista de selección. Manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: Dossat.
- Alles, M. (2004) *Elija mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Garnica.
- Alles, M. (2007) *Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, E., Gómez, J., & Ratto, P. (2004) Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y las competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *PHAROS Arte, Ciencia y Cultura*, 11(1): 113-133.
- Balderas, P. (2011) *Guía de entrevista por competencias para el puesto de líder de proyecto*. Tesis de licenciatura. Universidad Salesiana.
- Beheshtifar, M. & Moghadam, M. N. (2011) Studying the Competency-Related Models in Succession Planning. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34: 113- 123.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Nomos.
- Blanco, A. (2007) *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Barcelona: ESIC.
- Bradbury, C. & Tranter S. (2008) Inconsistent use of the critical incident technique in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4): 399- 407.
- Butterfield, L., Borgen, W., Amundson, N. & Maglio A. (2004) Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4): 475- 97.
- Calderón, G., Naranjo J. G. & Semillero de Investigación en Gestión Humana (2004) Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23: 79-97.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Phillips G. M. & Odman. R. B. (2011) Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64: 225- 262.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T.T. (2006) Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49: 235- 245.
- Casallas, W. (2009) Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27 (1): 74- 102.

- Cassell, C. & Symon, G. (2004) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Great Britain: SAGUE Publications.
- Castro, D. G. (2007) *Reclutamiento y selección por competencias laborales*. Tesis de licenciatura. Facultad de estudios superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chan, C. D. (2006) Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 27 (3): 144- 153.
- Charria, V. H., Sarsosa, K. V., Uribe, A. F. López, C. & Arenas, F. (2011) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 28:133-165.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chirinos-Muñoz, M. S. (2010) Competencias laborales del auditor de servicios de salud: un análisis funcional en Venezuela. *Revista de Salud Pública*, 12 (5): 833- 842.
- Compton R., Morrissey W. & Nankervis A. (2009) *Effective recruitment and selection practices*. Australia: CCH a Wolters Kluwer Business.
- Cooper, K. (2000) *Effective Competency Modeling & Reporting: A Step-by-step Guide for Improving Individual & Organizational Performance*. New York: AMACOM.
- Dainty A., Cheng M. & Moore D. R. (2004) A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22: 877- 886.
- Dattner, B. (2006) Manual de preparación para entrevistadores. Dattner Consulting, LLC. Recuperado en julio del 2013, de www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations/Entrevistadores.pdf
- Díaz, R. & Arancibia, V. H. (2002) El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2): 207- 214.
- Escobar, M. (2005) Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales*, 96: 31- 55.
- Flaxman, P. & Munir, F. (2010) Using a competency- based approach to identify the management behaviours required to manage workplace stress in nursing: A critical incident study. *International Journal of Nursing Studies*, 47: 307- 313.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 119: 63-70.
- Gil, J. (2007) La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21(10): 83-106.
- Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8: 45-66.

- Góngora, C., Hernández M., García, A. & Sánchez Z. (2009) Propuesta de competencias laborales para médicos que brindan servicios de atención médica en hoteles cubanos. *Educación Médica Superior*, 23(3): 15-26.
- Grados, E. A. & Sánchez, E. (2005) *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Gupta, B. L. (2011) *Competency Framework for Human Resources Management*. India: Concept.
- HayGroup (2003) *Gestión por competencias. Manual de formación*. Madrid: HayGroup.
- Henry, O. (2009) Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Avances in Management*, 3(2): 52- 58.
- Huerta y López (2006) *Diseño y aplicación de una entrevista por competencias laborales (Análisis de Caso)*. Tesis de Licenciatura. Facultad de estudios superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002) Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR. Recuperado en enero del 2013, de www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf.
- Jami, H. A., Ahanchian, M., Mahram B. & Pakmehr, H. (2012) System of educational and qualification based management: a meta- analysis about management models on the basis of competency. *Social and Behavioral Sciences*, 46: 4752- 4755.
- Jeou- Shyan, H., Hsuan, H., Chih- Hsing, L., Lin, L. & Chang- Yen, T. (2011) Competency analysis or top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal or Hospitality Management*, 30: 1044- 1054.
- Jiménez, D. P. (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Karbasioun, M., Mulder M. & Biemans, H. (2007) Towards a Job Competency Profile for Agricultural Extension Instructors: A Survey of Views of Experts. *Human Resource Development International*, 10 (2): 137- 151.
- Kessler, R. (2006) *Competency-based Interviews*. USA: Career Press.
- Lee, S. & Phan, P. H. (2000) Competencies of Directors in Global Firms: requirements for recruitment and evaluation. *Corporate Governance*, 8(3): 204- 214.
- Levy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión2000.
- Ley, T. & Albert, D. (2007) Identifying Employee Competencies in Dynamic Work Domains: Methodological Considerations and a Case Study. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12): 1500- 1518.

- López- Fe, C. M. (2002) *Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.
- Mansfiel, R. S. (1996) Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 1(35): 7- 18.
- Marrelli, A. (2005) The performance technologist's toolbox: Critical incidents. *Performance Improvement*, 44(10): 40- 54.
- McClelland, D. C. (1998) Identifying competencies whit behavioral- event interviews. *Psychological Science*, 9(5): 331- 340.
- Medina, A. & Domínguez, M. C. (2006) Los procesos de observación del prácticum: Análisis de las competencias. *Revista Española de Pedagogía*, 233: 69-104.
- Mertens, L. (1996) Sistemas de competencias laborales: Surgimiento y Modelos. Montevideo: CINTERFOR. Recuperado en febrero del 2013, de www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf
- Mondy, R. & Noe, R. (2005) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Montes, M. J. & González, P. (2010) *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- Morgan, H. & Cogger, J. (1999) *El manual del entrevistador*. México: Manual Moderno.
- Mulder, M., Wesselink, R. & Bruijstens, H. (2005) Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*, 9(3): 185- 204.
- Pacheco, L. A. (2008) Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento y Gestión*, 25: 139-160.
- Palomo, M. T. (2008) *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. España: ESIC.
- Peralta, K. P. (2010) *Gestión por competencias en la selección de personal*. Tesina de licenciatura. Facultad de estudios superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pérez, J. L. (1999) *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Preciado, A. C. (2006) *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz.
- Restrepo, L. S., Ladino M. & Orozco A. (2008) Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*,

14(39): 286-291. Recuperado en octubre del 2012, de www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84920503051

Roberts, G. (2004) *Recruitment and selection: a competency approach*. London: CIPD Publishing.

Rodríguez, N. (2013) La medición de las competencias. *Psico Consult*, 1- 15. Recuperado en octubre del 2012, de www.psycoconsult.com

Rodríguez, R. (2008) Diseño de un sistema de selección de recursos humanos por competencias para el puesto de Cajero Carpetero-B en instalaciones hoteleras. *Revista Psicología Científica*, 10(25): 346- 360. Recuperado en noviembre del 2012, de www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-346-1-diseno-de-un-sistema-de-seleccion-de-recursos-humanos-por-co.html

Rodríguez, R. (2012) Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara. *Revista Psicología Científica*, 14(3): 510-523. Recuperado en noviembre del 2012, de www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-510-1-elaboracion-del-perfil-de-competencias-de-los-puestos-especi.html

Ros S. A., Ortiz M. I., Palomo J. G. & Uruburu A. (2013) A proposal for improving safety in construction projects by strengthening coordinators' competencies in health and safety issues. *Safety Science*, 54:92–103.

Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005) Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16: 64–91.

Sahu, R. K. (2009) *Competency Mapping*. New Delhi: Excel Books.

Salgado & Moscoso (2001) Psychometric Properties of Structured Behavioral Interview to Hire Private Security Personnel. *Journal of Business and Psychology*, 16: 51-59.

Saracho, J. M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile: Ril.

Sharoff , L. (2007) Critique of the critical incident technique. *Journal of Nursing Research* 12(6):1-10.

Shippmann J. S., Ash R. A., Batjtsta M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., Prien E. P. & Sanchez J. I. (2000) The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53 (3): 703–740.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Stitt-Gohdes W., Lambrecht J. & Redmann D. (2000) The critical-incident technique in job behavior research. *Journal of Vocational Education Research*, 25(1): 63- 77.

- Tejada, J. (2005) El trabajo por competencias en la práctica: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2): 1-31.
- Torres, G. L. & Vargas, T. V. (2007) *La entrevista por competencias como herramienta para la selección*. Tesina de licenciatura. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Valero, R. A. (2011) *Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas de Manpower: una propuesta*. Tesina de licenciatura. Facultad de estudios superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vazirani, N. (2010) Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. *Journal of Management*, 7(1): 121-131.
- Vela, L. S. (2004) *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento profesional y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Villalobos, A., Quirós, D. & León, G. (2011) Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1): 62-76.
- Yáñez, R. López, L. & Reyes, F. (2011) La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y enfermería*, 17(2): 27- 36.
- Zablah, I. Y. (2011) *Propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo de un empresa constructora*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Capítulo 7. Anexos

ANEXO 1. Guía de entrevista para el puesto de Consultor

PREGUNTAS DE APERTURA

- ¿Cómo encontró y logró obtener el puesto _____?
- Durante cuánto tiempo permaneció en el puesto _____
- ¿Cuáles eran o son sus principales actividades?
- ¿Cuáles eran o son sus principales responsabilidades?
- ¿Hubo algún cambio en las responsabilidades?
- ¿Cuál es el volumen de venta mensual que factura?
- ¿Cuáles son sus principales clientes y por qué los considera así (por la cantidad de venta o el tiempo que ya tienen trabajando con ellos)?
- Al ingresar le proporcionaron una cartera de clientes. De ser así por qué clientes estaba conformada.
- Buscó nuevos clientes además de los que ya tenía, en este caso cuál fue la estrategia que uso para hacerlo.
- ¿Cuál es el proyecto más grande que ha realizado, en qué consistió, qué resultados obtuvo y a qué se debieron?
- Ha tenido gente a su cargo directa o indirectamente.
- Con qué otros puestos dentro de su empresa tiene que interactuar para realizar su trabajo.
- Última compensación mensual.
- ¿Con qué prestaciones contaba? (fondo de ahorro, aguinaldo, vales de despensa, prima vacacional, bono de desempeño, seguros, auto, otros)
- ¿Por qué salió de la compañía o está pensando en hacerlo?
- ¿Cuáles son los últimos cursos, seminarios o simposio profesionales a los que ha asistido?

PREGUNTAS POR COMPETENCIA

Orientación al cliente

1. Descríbame una situación relacionada con algún cliente nuevo que haya buscado, en la que considere que su desempeño fue ejemplar y que su cliente haya quedado tan satisfecho como para seguir trabajando con usted.
2. Usualmente nos topamos con clientes buenos con quien es fácil trabajar y otros con quienes no tanto. Descríbame una situación en que se haya topado con uno de estos

clientes difíciles, con quien haya sido difícil trabajar y que no quedara contento con su trabajo.

3. Alguna vez ha realizado algún proyecto personal adicional a las funciones de su puesto que haya generado algún impacto en la organización para la que trabajaba en ese momento. Platíqueme sobre lo que aconteció.

4. De cuál de los proyectos que ha realizado se siente más orgulloso, platíqueme acerca del proceso que llevó a cabo para desarrollarlo. ¿Cómo hizo el contacto inicial con el cliente?, Una vez que tenía a su cargo el proyecto y entendía lo que el cliente necesitaba se enfocaba de lleno en el proyecto hasta terminarlo o se mantenías en contacto con él para tenerlo al tanto de cada paso que daba.

5. Nárreme alguna situación en que algún cliente interno o externo a la empresa no haya quedado satisfecho con su trabajo.

6. Descríbame un acontecimiento en que haya estado a punto de perder un cliente importante, a qué se debió y qué hizo para evitarlo.

Trabajo en equipo

1. Descríbame una situación en la que su actitud para cooperar y ayudar a otros resultó clave para el éxito del equipo, dentro de su área o departamento.

2. Compártame alguna situación relacionada con equipos multifuncionales en la que no obtuvo los resultados que esperaba. ¿Cuál era el objetivo que tenía este equipo, cuál era su papel dentro del equipo, qué paso que no se logró lo esperado?

3. Nárreme una situación en la que colaboró con otros miembros de tu mismo nivel de puesto o superiores, incluso de otras áreas de la empresa, para realizar un trabajo a nivel de toda la organización y no solo de su departamento o de su puesto de trabajo.

4. Platíqueme sobre alguna situación conflictiva que se haya presentado dentro de su equipo de trabajo.

5. Cuénteme si alguna vez alguien de su equipo hizo algo incorrecto, ilegal o no ético. ¿Qué fue lo que sucedió? Descríbeme la situación.

6. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que ha tenido con sus colegas? Nárreme la situación.

Preocupación por la calidad

1. Hábleme de una ocasión en que tuvo que implementar una estrategia para evitar errores en su trabajo.
2. Hábleme de una ocasión en la que encontrara defectos o errores en el proceso o producto del trabajo: ¿cómo se dio cuenta de ello y qué hizo?
3. En su trabajo ha detectado algún proceso que generaba derroche (tiempo, dinero, personal, etc.) o que fuera riesgoso para los estándares de calidad definidos por su empresa. Descríbame una situación específica.
4. Platíqueme alguna situación en la no obtuviera los resultados que esperaba y que las cosas le salieran mal. ¿A qué se debió, qué fue lo que estuvo mal, le ha vuelto a pasar, qué hizo para que no se repitiera?
5. En el ámbito laboral, cuál considera que ha sido la experiencia negativa de la que más haya aprendido. ¿Qué ocurrió?, ¿Qué aprendió?, ¿Qué acciones emprendió para que esto no le pasara de nuevo?

Actitud positiva

1. ¿Cuál es la situación más difícil o problemática que ha enfrentado con un cliente, a qué se debió, cómo lo solucionó?
2. Platíqueme alguna situación donde dirigiera varios proyectos al mismo tiempo, de forma que la carga de trabajo fuera excesiva. ¿Bajo estas circunstancias qué hace para que su desempeño sea óptimo?
3. ¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado, cómo la llevó a cabo? Descríbame la situación.
4. Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que resistir una presión del medio muy intensa y prolongada.
5. ¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado, cómo la llevo a cabo? Háblame acerca de lo que aconteció.
6. Platíqueme alguna situación en que el estrés laboral fuera muy elevado. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se enfrentó al estrés laboral?

PREGUNTAS ADICIONALES

- ✓ Se propone niveles de desempeño a sí mismo.
- ✓ ¿Cómo se da cuenta de que está haciendo un buen trabajo?
- ✓ Suele leer revistas o libros relacionados con su campo de trabajo, como cuáles y qué es lo que ha aprendido de ellos.
- ✓ Cuando necesita asesoramiento profesional sobre algún tema de su especialidad, a quién recurre.
- ✓ ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
- ✓ Coménteme de alguna vez que usted anticipo un problema.
- ✓ Coménteme de alguna vez que tuvo que asumir un riesgo importante, cómo se sintió, cómo se resolvió la situación.
- ✓ En qué áreas ha recibido cumplidos de sus superiores.
- ✓ Cuénteme sobre un proyecto donde haya demostrados sus habilidades en el área de _____.
- ✓ ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de cada uno de sus empleos?
- ✓ Mencione cinco factores que lo motiven.

ANEXO 2. Formato de entrevista para el puesto de Consultor.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
1-		
SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación		Actitud positiva
Orientación al cliente		Preocupación por la calidad
Trabajo en equipo		COMENTARIOS ADICIONALES

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
2-		

SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación		Actitud positiva
Orientación al cliente		Preocupación por la calidad
Trabajo en equipo		COMENTARIOS ADICIONALES

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
3-		

SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación		Actitud positiva
Orientación al cliente		Preocupación por la calidad
Trabajo en equipo		COMENTARIOS ADICIONALES

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
4-		

SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación		Actitud positiva
Orientación al cliente		Preocupación por la calidad
Trabajo en equipo		COMENTARIOS ADICIONALES

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
5-		

SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación	Actitud positiva	
Orientación al cliente	Preocupación por la calidad	
Trabajo en equipo	COMENTARIOS ADICIONALES	

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
6-		

SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación		Actitud positiva
Orientación al cliente		Preocupación por la calidad
Trabajo en equipo		COMENTARIOS ADICIONALES

Preguntas adicionales	
Preguntas	Observaciones
a.	
b.	
c.	
d.	
e.	
f.	
g.	
h.	
i.	
j.	

ANEXO 3. Formato de evaluación de entrevista para el puesto de Consultor.

Nombre del candidato:	Fecha:
Nombre del entrevistador:	Edad:

Comunicación			
Presente Frecuente mente (2)	Presente (1)	Ausente (0)	Comportamiento
			Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida.
			Aclara el propósito y la importancia del mensaje.
			Hace hincapié en los puntos importantes.
			Sigue una secuencia lógica.
			Formula el mensaje de acuerdo con la experiencia, historial y expectativas de la audiencia.
			Verifica la comprensión de los mensajes.
			Presenta el mensaje en distintas formas para mejorar el entendimiento.
			Interpreta correctamente los mensajes y responde en forma apropiada.
			Pone atención a los mensajes de otros.
0	0	0	
Actitud positiva			
Presente Frecuente mente (2)	Presente (1)	Ausente (0)	Comportamiento
			Mantiene una actitud positiva a pesar del tipo del cliente con el que esté tratando.
			Motiva a sus compañeros para resolver trabajos difíciles.
			Tiene estrategias para enfrentar el estrés laboral.
			Si presenta algún nivel de ansiedad sabe manejarlo y encausarlo de manera positiva, de forma tal, que le permita desempeñarse adecuadamente.
			Mantiene relaciones positivas con sus superiores.
			Mantiene relaciones positivas con sus compañeros de trabajo.
0	0	0	
Orientación al cliente			
Presente Frecuente mente (2)	Presente (1)	Ausente (0)	Comportamiento
			Indaga y se informa de las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.
			Considera cómo las acciones o planes afectarán a los clientes.
			Responde rápidamente a las necesidades de los clientes y resuelve problemas.
			Evita comprometerse de más.
			Implementa maneras de monitorear y evaluar las preocupaciones y asuntos, al igual que para anticipar sus necesidades.

			Implementa maneras de monitorear y evaluar la satisfacción de los clientes.
			Emite informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
			Se preocupa por dar valor agregado a una función interna de la organización de forma que sea reconocido por los clientes internos o externos.
			Considera las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos o servicio.
			Elimina costos superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar la competitividad.
0	0	0	

Trabajo en equipo

Presente Frecuente mente (2)	Presente (1)	Ausente (0)	Comportamiento
			Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo, el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
			Favorece la integración del equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua para lograr los objetivos o resultados propuestos.
			Apoya a los demás miembros del equipo, reconoce y recompensa sus logros.
			Adopta una posición conciliadora ante enfrentamientos.
			En situaciones conflictivas, interviene como mediador con argumentos claros que contribuyen a lograr el consenso.
			Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
0	0	0	

Preocupación por la calidad

Presente Frecuente mente (2)	Presente (1)	Ausente (0)	Comportamiento
			Realiza constantes propuestas de mejora.
			Está abierto a valorar la propuesta de otros para optimizar los resultados.
			Se basa en hechos y datos concretos para resolver problemas.
			Detecta y toma decisiones para anticiparse al error.
			Crea rutinas de trabajo a través de las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
			Ante un error cometido por la entidad, toma acciones para solucionarlo antes de que el cliente se lo haga saber.

Resultados Entrevista Inicial

Competencias	Total
Comunicación	
Actitud positiva	
Orientación al cliente	
Trabajo en equipo	
Preocupación por la calidad	