



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
Carrera de Psicología

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES (ANÁLISIS DE CASO).

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Presenta:

Ana Laura Huerta Magdaleno.

Verónica López Antonio.

Directora:

Lic. Luz María Rojas Bautista.

Asesor:

Lic. Eliezer Erosa Rosado.



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

A MI PADRE.

Raúl López Petula,

Por ser esa persona tan maravillosa a la cual quiero tanto. Por creer en mi en todo momento y por brindarme la confianza de que puedo realizar cualquier cosa que me proponga.

A MI MADRE.

Flora Antonio Moreno.

Por brindarme su apoyo incondicional y amor. Por ayudarme a crecer y darme la confianza necesaria para salir adelante. Con todo mi amor para ti.

A MI HERMANA.

Maribel López Antonio.

Por estar ahí cuando más lo necesito, por compartir tantos momentos de mi vida, porque eres una persona muy especial para mí y porque te quiero mucho.

A MIS HERMANOS.

Ivonne López Antonio,

Elizabeth López Antonio,

Gerardo López Antonio.

Por ser parte de mi vida y acompañarme siempre.

A MIS SOBRINOS.

Cesar Hugo Chaires López.

Cesar Ivan Chaires López.

A esos dos hermosos seres que le dan una chispita de luz a mi vida.

VERONICA.

AGRADECIMIENTOS.

PROFESOR. ELIEZER EROSA ROSADO.

Por su atención, tiempo y enseñanzas que me brindó a lo largo de este proyecto. Con todo cariño, Mil gracias por todo.

PROFESORA. LUZ MARIA ROJAS BAUTISTA.

Por haberme dado la pauta para comenzar este proyecto tan gratificante.

ING. GERARDO CASTRO

Por haberme dado la oportunidad de aplicar mis conocimientos en el ámbito profesional. Por su paciencia y sus enseñanzas dentro del área de Recursos Humanos, pero sobre todo por la confianza que ha depositado en nosotras.

ING. MARIO PALMA

Por ser la primer persona en abrirnos las puertas y estar convencido de que este proyecto traería buenos resultados. Por abrirnos un espacio tanto en el ámbito laboral como personal.

MANUEL MORALES.

Por que de alguna manera tan especial me guiaste en este proceso y por enseñarme más de lo que en un libro puede aprender

ANA LAURA HUERTA MAGDALENO

Por estar juntas en la realizaron de este logro tan maravilloso y por ser una excelente amiga.

A MIS SINODALES.

Lic. Sergio Antonio Bastar Guzmán.

Mtra. Ma. Del Refugio Cuevas Martínez

Mtro. Francisco Javier Enríquez Jiménez.

Por ser partícipes en esta travesía, ya que con sus enseñanzas y aportaciones enriquecieron este trabajo.

VERONICA.

DEDICATORIA

Con todo cariño y gratitud...

A DIOS.

Por darme la fortaleza para lograr cada uno de los objetivos que me propongo así como la serenidad para conseguirlos.

A MI PADRE.

Alejandro Huerta.

Porque me siento muy orgullosa de ti, pero sobre todo, por lo mucho que te quiero...
Porque tu comprensión, tu sacrificio y tus actos, me demuestran lo mucho que me quieres. Por tu confianza y apoyo incondicional. Por ayudarme a crecer como persona. Y sobre todo, porque siempre esta ahí.

A MI MADRE.

María Elena Magdaleno.

Como una forma para reiterarte lo mucho que te amo...
Por acompañarme y apoyarme en todo momento sin importarte lo que tengas que hacer. Por demostrarme día tras día en todo lo que haces que me quieres. Por darme la fortaleza, el empuje y la motivación para seguir adelante. Por creer en mí y en lo que puedo alcanzar.

A MIS HERMANAS.

Aidé Marisol Huerta.

Porque también con tu ayuda pude concluir mi carrera profesional. Por estar junto a mí en todo momento, Por tus consejos, tu cariño, tu apoyo y amistad. Porque te quiero y admiro.
Dulce María Huerta.
Por disfrutar cada uno de mis logros como si fueran tuyos. Porque me has acompañado en cada etapa de mi vida y sobre todo en ésta. Pero sobre todo porque te quiero mucho.

A MI SOBRINA.

Elizabeth Cruz Huerta.

Porque el sólo pensar en ti me motiva para querer ser mejor cada día.

ANA.

AGRADECIMIENTOS.

PROFESOR. ELIEZER EROSA ROSADO.

Por todo el apoyo que me brindó a lo largo de todo éste proyecto. Por el tiempo, la dedicación, la paciencia, y sobre todo por compartir con migo sus conocimientos y por haberme permitido aprender de usted. Con cariño y admiración. Muchas Gracias.

PROFESORA. LUZ MARIA ROJAS BAUTISTA.

Porque gracias a usted surgió en mí la inquietud de entrar al área laboral y de iniciar éste proyecto. Por haberme acompañado en la realización de ésta tesis y brindado su apoyo. Muchas Gracias.

ING. GERARDO CASTRO

Por haberme abierto las puertas para colaborar en el área de Recursos Humanos. Porque gracias a usted he tenido una experiencia muy gratificante en el ámbito laboral. Por haber compartido con nosotras su experiencia y sus conocimientos, por su paciencia y ayuda, Pero sobre todo por creer en nosotras.

ING. MARIO PALMA

Por ser la primer persona en confiar en éste proyecto. Por respaldar y apoyar su implantación a lo largo de todo el proceso. Pero sobre todo por darle un lugar especial, a nuestro trabajo y a nosotras mismas.

A TODOS LOS SUPERVISORES

Porque sin su participación no hubiera sido posible la realización de ésta tesis. Porque gracias a ésta experiencia pudimos aprender más acerca de ésta tema.

A MI AMIGA.

VERÓNICA LOPEZ ANTONIO.

Por haber estado conmigo en este proceso tan gratificante y especial en mi vida. Por tu afecto y comprensión Pero sobre todo porque sabes ser una verdadera amiga.

A MIS SINODALES.

Lic. Sergio Antonio Bastar Guzmán.

Mtra. Ma. Del Refugio Cuevas Martínez

Mtro. Francisco Javier Enríquez Jiménez.

Por haber compartido con nosotras sus conocimientos, por enriquecer éste trabajo con sus diferentes aportaciones. A todos ustedes. Muchas Gracias..

ANA

ÍNDICE.

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN.....	1
<i>CAPÍTULO 1. COMPETENCIAS LABORALES.</i>	
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Definición.....	7
1.3. Corrientes que sustentan el enfoque por competencias laborales.....	10
1.4. Modelos que sustentan el enfoque por competencias laborales.....	12
1.5. Tipos de competencias.....	13
1.6. Características de las competencias.....	15
1.7. Ventajas y desventajas de contar con un modelo de por competencias laborales.....	16
<i>CAPÍTULO 2. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.</i>	
2.1. Proceso de selección tradicional.. ..	22
2.2. Fuentes de reclutamiento utilizadas en el proceso de selección.....	26
2.3. Selección por competencias laborales.	29
2.4. Ventajas del proceso de selección por competencias laborales.....	33
<i>CAPÍTULO 3. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES.</i>	
3.1. La entrevista de selección de personal.	37
3.2. La entrevista estructurada.....	43
3.3. La entrevista por competencias laborales.	46
3.4. Consideraciones que se deben tomar en cuenta para aplicar una entrevista por competencias laborales.....	49

<i>CAPÍTULO 4. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA EMPRESA.</i>	
4.1. Antecedentes.....	53
4.2. Definición.	55
4.3. El papel del supervisor.	57
4.4. Características del supervisor.	61
4.5. Importancia del supervisor dentro de las organizaciones.....	63
<i>MÉTODO.</i>	66
<i>RESULTADOS.</i>	79
<i>CONCLUSIONES.</i>	95
<i>BIBLIOGRAFÍA.</i>	106
<i>ANEXOS.</i>	111

INTRODUCCIÓN

¿Qué son las competencias laborales y para que le sirven a una organización?, ¿Cómo puede involucrarse el psicólogo en éste nuevo modelo?. En estos últimos años están surgiendo éstas y más preguntas sobre el tema de competencias laborales. Sin embargo, existen muy pocas investigaciones al respecto y aún queda mucho por avanzar en éste campo.

Las competencias laborales se han entendido como aquellas características de las personas que están relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo no obstante, a lo largo de ésta investigación creemos que se debe tomar mayor empeño en su estudio y que al aplicar un modelo como éste en una empresa se debe tener una visión integral, en donde tanto el recurso humano, el tecnológico, el material y el económico sean factores mutuamente incluyentes dentro de la organización, ya que a partir de ellos se llevará al desarrollo tanto de ésta, como del individuo, es decir, una relación de ganar-ganar.

Por muchos años ha existido una visión separada de la organización y el empleado, en donde se le concibe a éste como mero productor; ahora con el nuevo enfoque por competencias laborales se pretende que el ser humano se tome como un ente activo, el cual con sus aptitudes, habilidades y destrezas lleve a cumplir con los objetivos de una organización.

Quizás suene algo imposible o extraño de generar pero debemos tomar conciencia que todos los psicólogos que pertenezcamos a una empresa somos los encargados de generar cambios en ella, de cambiar la visión lineal y rígida de antes por una renovadora e innovadora en la que no se generen puestos que contemplen simples actividades, olvidándose de los alcances e impacto que tienen

dentro de la organización, sino adoptar una postura activa, participativa e integral del recurso humano.

Este trabajo es sólo una aproximación hacia una parte de lo que es la gestión por competencias laborales; ya que el tema es muy amplio y su alcance puede introducirse desde descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación de personal, detección de necesidades, compensaciones, capacitación, hasta capital humano, pudiéndose formar en cada una de ellas nuevas estrategias para enriquecer tanto a la empresa como al personal que labora en ella.

Dentro de los alcances que tiene este modelo, consideramos que el primer paso para alcanzarlos es introducirlo desde la descripción de puestos y la selección de personal, por ello la presente investigación fue destinada a comprobar si la entrevista por competencias laborales difiere con la batería de pruebas psicológicas en la selección interna. Es importante mencionar que tanto la selección interna como externa debe entenderse como un medio para encontrar candidatos que sirvan para la empresa y que la empresa sirva para ellos, es decir, un encuentro mutuo, ya que las personas junto con la organización pretenderán el cumplimiento de sus objetivos.

El lograr una buena selección de personal significa tener empleados capaces para crecer con la empresa e ir junto con ella hacia la competitividad, preparándose para el futuro mediante el desarrollo de sus habilidades y el mejoramiento de su eficiencia, contribuyendo tanto en su propio bienestar como el de la empresa; basada en lo anterior, la selección por competencias laborales busca tener empleados adecuados en los puestos de trabajo, que se sientan contentos en él, por lo que se trazarán retos y objetivos que ellos mismo persigan, sintiéndose satisfechos y contentos de pertenecer a esa organización.

El modelo de competencias laborales involucra a todos los empleados de una organización, sin embargo, para generar ésta investigación se consideró primordial aplicarla dentro de un puesto que tuviera vital importancia y que fuera una pieza fundamental dentro de ésta, el cual fue la supervisión; las personas que lo desempeñan son las encargadas de coordinar los esfuerzos de los trabajadores, transmitiendo información, motivación, inquietudes, deseos, pero sobre todo fomentando el desarrollo de habilidades y capacidades de sus trabajadores, haciéndolos más competitivos. Se considera que el éxito de la función supervisora generalmente se traduce en el éxito de la empresa.

De esta forma y para abarcar lo antes mencionado, como primer capítulo se dará una introducción a lo que es el modelo por competencias laborales: partiendo desde su definición, antecedentes, modelos, beneficios y limitaciones que tiene, para poder enmarcar así en el capítulo dos lo que es la selección por competencias laborales, la cual partirá desde el enfoque tradicional hasta el que se sustenta en éste trabajo. En el capítulo tres se explicará la estructura de una entrevista por competencias laborales, la cual fue el medio de la selección utilizada en este estudio, para que en el capítulo cuatro se hable de la importancia que tienen los supervisores dentro de una organización, incluyendo su definición y las características que deben tener para desempeñar bien su trabajo. Por último se establecerá la metodología que se utilizó en la investigación, la cual se siguió fielmente para llegar a la obtención de datos confiables, los cuales fueron analizados para establecer las conclusiones correspondientes.



Capítulo 1



COMPETENCIAS LABORALES

CAPITULO 1.

COMPETENCIAS LABORALES.

Los cambios producidos a nivel internacional por la globalización, los avances científico-técnicos, las transiciones económicas, el crecimiento de las demandas sociales así como la rápida aparición y aceptación de nuevos productos ha obligado a las empresas a buscar nuevas estrategias para continuar en el mercado, forzándolas a ampliar su visión y buscar la competitividad para ajustarse a las transformaciones actuales. Para responder a este reto se ha comenzado a adoptar una nueva posición en la cual el factor humano ya no es un ente pasivo como tradicionalmente se le consideraba, sino el único capaz de incrementar la productividad, eficiencia, calidad y flexibilidad de las empresas.

De esta manera, las competencias laborales promueven el desarrollo personal y profesional, ya que en la medida en que se cuente con empleados calificados a los cuales se les permita progresar y desarrollarse, las empresas, así como las organizaciones estarán preparadas para ajustarse a los requerimientos que se les demanden.

1.1. ANTECEDENTES.

El sistema por Competencias Laborales surgió hace algunas décadas debido a diferentes procesos de cambio que se originaron a nivel mundial y que enfrentaron a las empresas a un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad.

Este concepto comenzó a ser utilizado en 1973 cuando David McClelland psicólogo de la Universidad de Harvard escribió el libro titulado "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" en el cual se preguntó si las pruebas de inteligencia tocaban las habilidades responsables de la efectividad laboral,

intentando identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo (Felice, 2002; citado en Cevallos, 2002).

No obstante, su aplicación se produjo a partir de 1980 debido a las transformaciones económicas que se ocasionaron en esos años (Pérez, 2003).

Popularizándose el término en 1982 con la publicación del libro “The Competent Manager: A Model For Effective Performance” de Richard Boyatzis, que junto con el de Raven “Competence in Modern Society” le dieron al movimiento un dominio de tipo práctico y no sólo académico como se había tratado anteriormente (Felice, 2002; citado en Cevallos, 2002).

De ésta forma, el modelo de competencias laborales comenzó a establecerse en diversos países. En *Inglaterra* el sistema se implementó formalmente en 1986 por la necesidad de actualizar sus recursos humanos ante los cambios en la tecnología y las nuevas formas de trabajar en cada sector de la economía, revalorizando así el sistema académico, ya que se consideró que la educación debe centrarse más que en la simple adquisición de conocimientos en su aplicación en el desempeño efectivo del trabajo (Benavides, 2002).

Paralelamente, fue implantado en *Australia* ya que se buscaba una reestructuración económica para mejorar la competitividad internacional del país por medio de la formación profesional con calidad.

Más tarde, en 1993 el modelo fue adoptado en *España* expidiéndose títulos profesionales por el Ministerio de Educación y Ciencia además de certificados profesionales por parte del Ministerio del Trabajo y el Instituto Nacional de Empleo y aunque aún con deficiencias, pretende dar respuesta análoga a los sectores de la población e industrial.

Por su parte, en *Francia* se formaron grupos de oficios para crear la competencia y establecer con ello una relación entre la actividad a desempeñar y lo aprendido durante la formación académica de los individuos de ese país.

Estas necesidades se comenzaron a generalizar en países americanos por lo que en 1995 se creó en Estados Unidos el “Sistema Integrado de Currícula para la Educación de la Fuerza Laboral” (ISWEC) impulsando el sistema de competencia

hacia una acción autodirigida y a cargo de la iniciativa privada (Espíndola y Meza, 2003).

Con influencia de las demandas internacionales, también en México surgió la necesidad de renovar el sistema de formación y capacitación, por lo que en 1993 se inició el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMETyC) por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (Tagle, 1997), instalándose para su ejecución el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) el 2 de agosto de 1995, así como el Sistema Normalizado de Certificación de Competencias Laborales con la finalidad de que la capacitación sea un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de la competencia laboral que aplique las oportunidades de superación, progreso personal y profesional de los trabajadores (Reza, 2001).

Fue así como se comenzó a implementar no sólo en nuestro país sino también a nivel internacional el modelo de Competencias Laborales, intentando entablar una relación entre la educación, el avance tecnológico, las innovaciones de los mercados así como de las necesidades reales del ambiente laboral (Espíndola y Meza, 2003).

1.2. DEFINICION.

Para adentrarse más en el tema es necesario aclarar primero que se entiende por **Competencia**. Spencer y Spencer en 1993 (citado en Alles, 2003) la consideraron una característica subyacente al individuo causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Años más tarde Parry, 1996 (citado en Grados, 2003) la concibe como una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes que se traducen en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos).

Esta noción fue ampliada por Boyatzis, 1994 (citado en Rodríguez, 2003) al señalar que son conjuntos de patrones de conducta de la persona para rendir eficientemente en sus tareas y funciones, que incluye tanto características de motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. Lo que Ansorena Cao, 1996 (citado en Pérez, 2003) considera una habilidad o atributo de la conducta de una persona, característica de su comportamiento, y bajo la cual, dicho comportamiento puede catalogarse de forma lógica y fiable.

Una de las definiciones más recientes es la proporcionada por Gonczi y Athanasou, 1996 (citados en Vega, 2001) quienes determinan que las competencias son una compleja estructura de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas.

Tomando como base las definiciones de **Competencia** y como una forma de hacer frente a los retos del mercado empresarial se concibió el concepto de **Competencia Laboral**, definiéndose como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones y tareas (es decir, una ocupación), y por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de la empresa (Ordóñez, 1996).

Igualmente, ha sido definida como un conjunto de conocimientos y habilidades mínimas requeridos por los ocupantes de los puestos para llevar a cabo su trabajo en forma competente y que por lo tanto, se pueda aprender y enseñar (Villareal, 1998; citado en Espiricueto, 1999).

En una concepción un poco más amplia, se asegura que las competencias laborales son la conjunción de una serie de capacidades y saberes de las personas que provienen de orígenes diversos en: formación, aprendizaje y experiencia tanto de puestos de trabajo como de vida en general, cuya aplicación

o puesta en práctica es la que permite actuar sobre problemas críticos y aprender de dicha experiencia (Información Dinámica de Consulta, 1999).

Ernst & Young (2000) consideran que puede tratarse de cualquier característica individual innata o aprendida que se pueda medir de forma viable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Así mismo, ha sido definida como una actividad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (CINTERFOR, 2002; citado en Reza, 2001).

Por su parte Grados, Beutelspacher y Castro (2002) consideran que las competencias laborales son la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

En otra definición se considera que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables en el desempeño de una función productiva, identificados a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector público y la sociedad (García, 2003). Esta actividad productiva abarca la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional e incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con compañeros, gerentes y clientes (Fletcher, 1999; citado en Manzanilla, 2003).

Finalmente, una de las definiciones aceptada a nivel nacional es la concebida por el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) en la cual se le considera como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber ser (Espíndola y Meza, 2003).

De ésta manera, la definición en la que se centrará ésta investigación es la proporcionada por CONOCER debido a que además de ser una de las mayormente difundidas, completas y actualizadas; es la que rige al sistema por competencias laborales de nuestro país.

1.3. CORRIENTES QUE SUSTENTAN EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS LABORALES.

El modelo de competencias laborales está sustentado por diferentes posturas teóricas las cuales han sido retomadas en diferentes países para explicar cómo se originan las competencias laborales en cada persona, partiendo de un contexto teórico y metodológico los cuáles se presentan a continuación:

El modelo **conductista**, cuyo origen se ha adjudicado a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, conceptualiza a las competencias en términos de “características en el empleado que guarda relación causal con el desempeño superior”, dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores. Se pretende entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas así como su proyección día tras día en cada individuo. De ésta manera, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas.

El modelo **funcionalista** y su orientación, el cual nació en Inglaterra se basa en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema – resultado – solución. De ésta forma, se determina a las competencias como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso, las cuales parten del análisis de empleados para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de

desempeño de cada trabajador. En éste modelo las competencias son establecidas por trabajadores expertos así como por los gerentes de la organización, quienes elaboran el análisis ocupacional y los mapas de competencia ocupacionales, pretendiendo con ello la determinación de estándares que den lugar a las Calificaciones Ocupacionales Nacionales (CON) (Benavides, 2002).

Por su parte, el **constructivismo** tiene su raíz en Francia. Esta tendencia establece que las competencias del personal, se construyen a partir del análisis y proceso de la solución de problemas, así como de las disfunciones que se presentan en la organización, lo que provoca el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Establece que el trabajador construye, a partir de las innovaciones o junto con las mismas (surgidas de la propia experiencia de desempeño) su propio ambiente de trabajo y soluciona los problemas planteados en una alternancia de aprendizaje tanto del que enseña como del que aprende, volviéndose una relación dialéctica; entre su entorno y sus propias capacidades dentro del puesto de trabajo.

Por último, el **holismo** tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt por lo que considera que la conducta depende de la situación como un todo ya que el todo no es la suma de las partes sino las partes son el todo. Con base en lo anterior, los analistas australianos proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada que analiza la compleja relación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo y permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Nares, 2001).

De ésta manera, se puede señalar que cualquiera que sea el modelo que se adopte, éste debe responder no sólo a las necesidades, características, políticas y misión de la organización sino también a las de su entorno.

1.4. ENFOQUES QUE SUSTENTA EL MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES.

Hasta la fecha se han elaborado diversos enfoques para tratar de explicar las situaciones en las que se pueden predecir las competencias en una persona, entre los que se encuentran los siguientes:

- A) **Perfiles y puestos.** *La persona correcta en el lugar correcto.* Este modelo fue iniciado en Estados Unidos por el Profesor David McLelland mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Este modelo se ha puesto en práctica desde entonces para ubicar a la persona correcta en el lugar correcto.
- B) **El árbol.** Este enfoque muestra las competencias de una persona como las partes de un árbol considerando que las características intrínsecas relacionadas con el desempeño son los motivos, los rasgos, el autoconcepto, las habilidades y los conocimientos de una persona. Los motivos pueden compararse a las *raíces* por ser cosas en las que las personas suelen pensar o que las inducen a emprender una acción. Los rasgos por ser consistentes con la respuesta dada ante ciertas situaciones o información equivalen al *tronco*. El autoconcepto por ser lo que la persona percibe de sí mismo y del mundo, lo cual refleja en su comportamiento y en su capacidad para *adaptarse* a las condiciones del lugar donde se encuentre. Las habilidades son las *ramas del árbol* y representan la capacidad de realizar cierta actividad mental o física al igual que la longitud y la cantidad de ramas de un árbol determinan el tamaño de sombra que pueda ofrecer. Por último, los conocimientos son *el follaje del árbol*, los cuales conjugan la información que una persona posee sobre ciertas áreas específicas.
- C) **Equilibrio.** Toma parte del modelo del árbol pero incluyen nuevas concepciones. De lo que se trata es de guardar un balance con respecto a las competencias conductuales y las técnicas, es decir, de la raíz a las hojas.

Un árbol sin hojas no puede dar sombra y uno con raíces débiles es frágil ante los vientos de cambio. Sólo los individuos equilibrados (competencias conductuales, habilidades y conocimientos) ofrecen un rendimiento superior en cualquier situación por adversa que sea (Espíndola y Meza, 2003).

D) El Iceberg. Este modelo fue introducido por Spencer y Spencer en 1993 (citados en Alles, 2003), en él divide las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad. De ésta manera, las primeras las considera como profundas y las segundas como competencias tangibles.

No obstante, de éstos modelos sólo el de *La persona correcta en el lugar correcto* y el del *Iceberg* son los más conocidos y puestos en práctica hasta nuestros días.

1.5 TIPOS DE COMPETENCIAS.

Con base en las necesidades prácticas o dependiendo de los diferentes trabajos que se han realizado con respecto al tema, existen diversas formas de clasificar las competencias laborales encontrándose que:

Una forma de clasificar las competencias es la proporcionada por Ordóñez (1996) quien enfatiza que la modificación y evolución de las competencias que poseen los empleados hoy, se deberán de adaptar a los que el negocio necesite mañana. Para el autor solamente existen dos tipos de competencias, las cuales son:

- 1. Competencias de Conocimientos:** Son consideradas como elementos básicos e indispensables para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas. Ya que están relacionadas con la capacidad de “hacer”, son adquiridas y desarrolladas fundamentalmente mediante acciones formativas.

2. **Competencias de cualidades profesionales:** Estas reflejan los patrones de conducta y características personales necesarios para desempeñar con éxito una ocupación. Se desarrollan fundamentalmente con la experiencia y por lo tanto son observables, graduables y fácilmente asimilables por la organización.

Por su parte, Grados, Beutelspacher y Castro (2002) clasifican las competencias en:

- A) **Básicas:** las cuáles se refieren a las habilidades y conocimientos básicos que se requieren para la realización de *cualquier trabajo* como son la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.
- B) **Genéricas:** Son las funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia como es el trabajo en equipo, la capacidad de analizar información o planear acciones, entre otras.
- C) **Específicas:** Se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente *estrecho* para realizar una función productiva.

Domingo (citado en Pérez, 2003) agrupa las competencias de una forma más amplia, ya que además de las competencias básicas (denominadas por él como **Corporativas**), las genéricas (para él **De responsabilidades comunes**) y las competencias específicas (**De puesto**) agrega las competencias **Organizacionales**, que suponen un rasgo diferencial, en el mercado.

Incluso se han identificado algunas competencias básicas, que de una u otra forma tendrán que ser evaluadas en cualquier aspirante o integrante de la organización, las cuales son:

1. **Competencias generales:** Referidas a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.
2. **Competencias técnicas:** Referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas en esta área (De Ansorena, 1993; citado en Pérez, 2003).

Como se puede observar, existen diversas formas de clasificar las competencias pudiéndose retomar cualquiera de ellas para su utilización. El clasificar las competencias no sólo proporciona una ventaja teórica sino también favorece la movilidad en las funciones laborales de una persona debido a las transferencias que se pueden producir una vez que la persona ha adquirido algún tipo de competencias (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002). Retomándose para ésta investigación la categorización proporcionada por éstos mismos autores.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS.

De manera general, las características que deben poseer las competencias son las siguientes:

Adecuación al negocio. Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa con el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa.

Adecuación a la realidad actual y futura. Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

Operativas, codificables y manejables. Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe proporcionar información que pueda ser medida y clasificada.

Exhaustivas. La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

Terminología y evaluación. Se debe utilizar un lenguaje y conceptos estándares en la organización con el objeto de que todas las personas conozcan los que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluados.

De fácil identificación. Dentro del sistema se deben identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desee obtener información (Ernst & Young, 2000).

Independencia: Las competencias deben ser independientes de la organización en el sentido que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.

Especificidad: Las competencias deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.

Localización: Las competencias están ligadas a las personas, es decir son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones (Ordóñez, 1996).

Dichas características deben estar presentes en todas las competencias, ya que de ello depende la eficacia en su utilización así como los resultados que se obtengan en la organización.

1.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTAR CON UN MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES.

Dadas sus características y la nueva visión que le pretende dar a los Recursos Humanos, el implementar un modelo por competencias Laborales en una empresa puede aportar ventajas entre las que se pueden destacar las siguientes:

- ✓ Reconoce y valora la formación de los recursos humanos como el medio para lograr la productividad y competitividad de la empresa.
- ✓ Permite contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo para precisar las necesidades de las empresas, orientando las estrategias de capacitación.

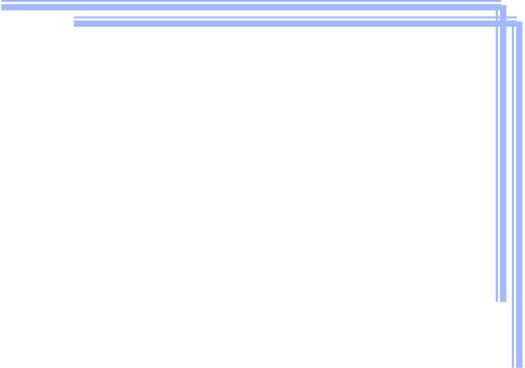
- ✓ Hace que el personal asuma sus responsabilidades de manera creativa, se motive y actúe sobre su propio aprendizaje así como el colectivo, convirtiéndolo en un instrumento que impulsa la productividad y la competitividad.
- ✓ Promueve la educación y capacitación permanente y continua de las personas, lo cual incide en el desarrollo personal y profesional de las mismas.
- ✓ Permite avanzar hacia la formación y capacitación de personal con una visión a largo plazo, haciendo énfasis en el aprender a aprender, ya que reconoce que el aprendizaje tiene lugar en muchas condiciones, tanto formales como informales, de igual manera resalta los valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima (García, 2003).
- ✓ Proporciona información al sector educativo para que oriente su oferta de programas de capacitación y formación en función de los requerimientos que se demanden, permitiendo su pertinencia a los avances tecnológicos que se van desplegando.
- ✓ Da énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en lugar de convertirse en víctima pasiva (Beltrán, Escandón y López, 2002).
- ✓ Sirve como base para desarrollar y retener el talento clave de la empresa.
- ✓ Asegura el desarrollo de una mejor calidad de vida del empleado dentro de su trabajo.
- ✓ Proporciona objetividad en los procesos de la organización ya que la actuación de los empleados se define en función de conductas observables y perfectamente medibles.
- ✓ Permite reclutar, seleccionar, contratar, desarrollar, evaluar y compensar al personal estimulándolo a que se comprometa más con sus responsabilidades, brindándole mayores oportunidades de incrementar su calidad de vida (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002).

- ✓ Mejora notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas (Reza, 2001).

No obstante, a pesar de demostrar varias ventajas, el enfoque por competencias laborales también posee desventajas, entre las que se encuentran las siguientes:

- ✗ Para realizar un proyecto por competencias laborales se requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales, lo cual dificulta su implantación (Ernst & Young, 2000).
- ✗ Existe una falta de credibilidad y/o aceptación hacia este modelo, lo cual se debe en gran medida a su lugar de origen. El sector productivo del país, considera que el hecho de que México quiera adoptar un modelo como éste, que no fue generado por nuestra gente ni en nuestro territorio no funcionará.
- ✗ Dado que la implantación de este modelo tiene poco más de 10 años, genera desconfianza en el sector productivo. El que algo sea nuevo no garantiza la eficacia del mismo, notándose difícil romper con antiguos paradigmas.
- ✗ Existe cierto rechazo por parte de las personas adultas con grados académicos superiores ya que no toleran que alguien que no fue a la universidad pueda obtener un certificado de persona competente y tenga las mismas posibilidades que quien sí tiene un título profesional (Ramos, 2002).
- ✗ Se dice que en México tanto la educación como la capacitación basadas en competencias laborales, es de corte conductista, ya que se reduce a lo observable, sujetándose a procesos de evaluación en donde se tiene que demostrar destrezas y actitudes concretas (Peña, 2004).

A pesar de las ventajas y desventajas que presenta éste modelo su efectividad estará en función de la aceptación, el número de promotores e investigadores que lo desarrolle y complementen; así como de la importancia y el compromiso que tengan los directivos de la empresa, los cuales deberán darle la fuerza requerida para obtener resultados de gran dimensión. Así mismo, es necesario realizar mayores investigaciones al respecto, en las cuales se aborde con mayor profundidad para esclarecer la forma de realizar la selección de personal y las herramientas que se pueden utilizar para ello, sino también se compruebe su verdadera eficacia.



Capítulo 2



SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES

CAPITULO 2.

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.

En la actualidad pueden identificarse dos métodos de selección fundamentales: el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégica o por competencias laborales. El primero, asume que un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año, por lo que la toma de decisiones de contratación reside en que la persona posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar.

Por su parte, el modelo de selección por competencias laborales toma en cuenta que la economía se desarrolla en entornos cambiantes y que el futuro es incierto, además de que en el mercado cada vez se deben ofrecer productos nuevos, por lo que incorpora una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad. Va más allá del desempeño de las tareas y tiene mayor preocupación por la seguridad, la salud física y mental de los empleados, considerando que en ellos no sólo el conocimiento garantizará el éxito del trabajo; sino también la demanda de capacidades de aprendizaje, innovación, creatividad, flexibilidad, orientación a su trabajo, una mejor toma de decisiones, trabajo en equipo, así como una mayor interdependencia entre ellos. Este modelo se caracteriza por ser un sistema integrado de gestión del recurso humano y por diseñar estratégicamente los procesos de selección, de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno así como del mercado global competitivo (Bonache y Cabrera, 2002).

Aún siendo distinto cada modelo de selección, es preciso examinar las propiedades fundamentales de cada uno de ellos.

2.1. PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL.

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

Desde entonces, el tema ha sido abordado por diferentes autores, los cuales han establecido diversas definiciones para explicar éste proceso.

Chruden y Sherman (1976) consideran que la selección de personal es el proceso para determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les deben ofrecer posiciones en la organización

Por su parte, Arias (1982) establece que es el procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades; a fin de hacerlos más satisfactorios para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelven.

De forma un poco más reciente, se ha referido como el proceso de comparación para obtener la máxima información que permita discriminar a los candidatos válidos de los no válidos y de entre aquellos a la persona o personas más adecuadas para desempeñar con éxito determinado puesto de trabajo y decidir su integración en la empresa (Sánchez, 1993).

Por su parte Nebot, 2002 (citado en García, 2002) define la selección de personal como un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes y motivación).

De forma resumida la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 1988).

La importancia de realizar un adecuado proceso de selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. Este proceso puede estar dividido en diferentes fases, el número de pasos que se incluya y su secuencia, varían no solo con la organización sino con el tipo y nivel de puesto que deba ocuparse y con su efectividad para al eliminar a los candidatos no calificados (Chruden y Sherman, 1976).

De acuerdo con Sánchez (1993) de forma tradicional éste proceso de selección puede estar comprendido esencialmente por los elementos que se muestran en la figura 1.

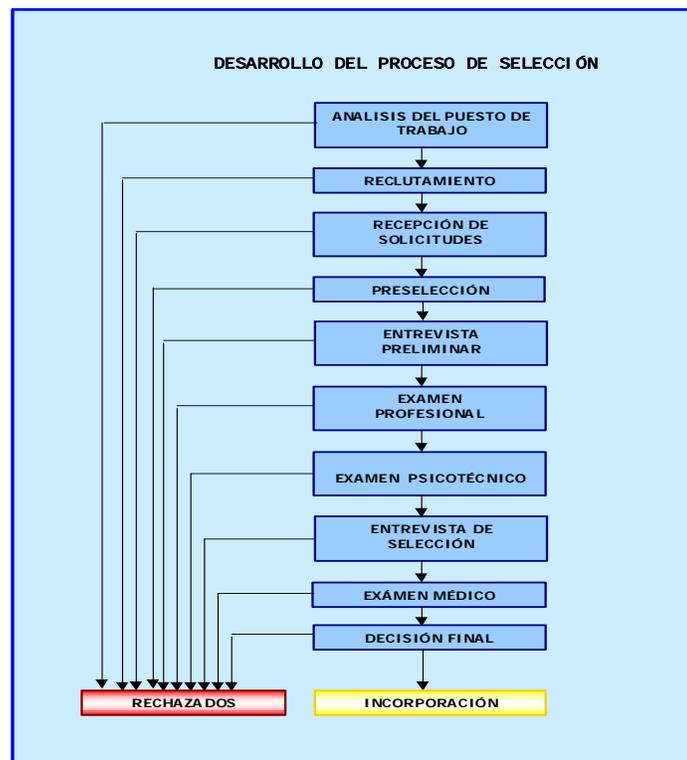


Figura 1. Muestra cada uno de los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección Tradicional.

De "Selección de Personal. Guía Práctica", por J. Sánchez, 1993. p, 23. España, Salamanca; Amaró.

Dicho proceso puede describirse de la siguiente forma:

- **Análisis del puesto de trabajo:** Consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, actividades, condiciones bajo las cuáles éstas se llevan a cabo, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñarlo, lo cual es integrado en la descripción y el perfil del puesto de trabajo (Dolan, Shuler y Valle, 1999).
- **Reclutamiento:** Se basa en reunir un conjunto adecuado de candidatos potencialmente calificados para un puesto de trabajo (Dolan, Shuler y Valle, 1999), haciéndose servir de cualquier medio (Guion, 1969).
- **Recepción de Solicitudes:** Tiene por objeto contar con información ordenada para la comparación entre los candidatos así como para hacer una valoración previa de los aspirantes (Sánchez, 1993).
- **Preselección:** Tiene como finalidad clasificar los currículos o las solicitudes para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos y separar los que reúnen los requerimientos formales.
- **Entrevista Preliminar:** Es un contacto interpersonal breve para evaluar la presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial del aspirante (Richino, 1996).
- **Examen Profesional o Evaluación Técnica:** Son un modo de comprobar la formación, conocimientos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Son justificables cuando se pretenden cubrir tareas específicas o tecnicadas (Sánchez, 1993).
- **Pruebas Psicotécnicas:** Se trata de pruebas estandarizadas que miden una muestra de la conducta de un sujeto a partir de su comparación con la población a la que pertenece. Están diseñadas para producir una muestra de comportamientos, con la cual se puedan hacer inferencias en relación con el futuro rendimiento en el puesto de una persona. Dado que los test son métodos para predecir el rendimiento, deben de cumplir con los requisitos legales de pertinencia o validez, libertad de prejuicio y confiabilidad (Lloyd, 1984).

Existen diferentes formas de clasificar los tests, los tipos fundamentales son: inteligencia, aptitudes, personalidad, e intereses.

- a) **Inteligencia General:** Es un concepto poco claro y muy controvertido; la inteligencia de una persona y su medición en un sentido global son inabarcables mediante una sola técnica, por lo que se puede definir como un conjunto de capacidades, razonamiento, memoria, asimilación, percepción, habilidad numérica, visualización espacial, rapidez mental, etc., que pueden estar en un sujeto en grados muy distintos.
 - b) **Tests de aptitudes específicas:** Inciden en aquellas capacidades necesarias para la realización de tareas concretas y específicas. Tienen como finalidad medir si el individuo tiene la capacidad precisa para aprender o realizar bien un determinado trabajo.
 - c) **Tests de personalidad:** Tratan de valorar rasgos o características de la personalidad que permiten diferenciar a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo. Se pueden agrupar en: cuestionarios de personalidad y en tests proyectivos.
 - d) **Cuestionarios de Intereses:** Tratan de medir el agrado o predisposición favorable hacia determinada tarea o profesión (Sánchez, 1993).
- **Entrevista de Selección.** Consiste en integrar toda la información recogida acerca del solicitante para tomar una decisión en el sentido de contratar o rechazar a alguien (Guion, 1969).
 - **Examen Médico:** Se presenta como un paso obligado en el proceso de selección ya que trata de impedir futuros accidentes, problemas de ausentismo por enfermedad, bajo rendimiento por no reunir las condiciones físicas óptimas, etc, (Sánchez, 1993).
 - **Decisión final.** Ya que al final del proceso existe más de una persona idónea se debe establecer un juicio de valía con todos los datos del proceso de selección. Si los pasos previos se han llevado con éxito, mejoran las posibilidades de éxito en éste juicio (Lloyd, 1984).

- **Incorporación.** Por último, el candidato seleccionado es asignado a una posición vacante por lo que debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo (Chruden y Sherman, 1976).

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

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

Aunque la selección de personal tradicional ha dado buenos resultados, los constantes cambios en el mercado laboral están demandando actualizar los sistemas de reclutamiento y selección, por lo cual el modelo por Competencias Laborales se está tomando como una alternativa viable para optimizar éste proceso.

2.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Tanto el modelo de selección tradicional como el de competencias laborales, hacen indispensable contar con los medios de aprovisionamiento de candidatos potenciales para ocupar determinado puesto de trabajo, entre los cuales se pueden encontrar los siguientes: el Reclutamiento Externo y el Reclutamiento Interno.

El reclutamiento externo es una manera de renovar los recursos humanos en lo referente a conductas, alternativas culturales y tecnología. Quienes vienen del exterior pueden comunicar competencias específicas porque encierran un

potencial de innovación y pueden aportar información interesante sobre lo que se hace en otras estructuras y entornos.

Para realizar este tipo de reclutamiento se puede recurrir a diferentes fuentes de información como son las candidaturas espontáneas, las cuales surgen a partir de la publicidad de la organización. También se pueden utilizar las relaciones del personal o de diversos sistemas de captación, contratos especiales con empresas prestatarias de personal proponiendo periodos de prácticas previos a la contratación, establecer contactos con asociaciones que dependen de escuelas o servicios públicos de colocación, medios de comunicación (radio, cadenas de televisión, vídeo, servicios telemáticos, periódicos) o a los cazatalentos, aunque por su alto costo su uso sólo se justifica para puestos de alto nivel (Lovart, 1996).

Por su parte, la selección interna permite cubrir las necesidades de personal con profesionales de la organización que pudieran surgir por ampliación o creación de nuevos puestos. De esta manera, a través de la selección interna se pueden solucionar algunos de los problemas que con frecuencia se plantean en la selección externa (principalmente los relacionados con la integración, acogida y adaptación de los candidatos al puesto y la empresa). El procedimiento que se sigue es el siguiente:

Fase Preliminar. Se verifica que el puesto de trabajo se pueda cubrir con personal interno, así como los requerimientos del puesto a cubrir y los perfiles del candidato, basándose en la descripción de puestos y en el cuestionario de obtención de datos establecidos. El punto de partida al igual que en la selección externa, es el conocimiento de las necesidades reales de contratación.

Por otra parte, es necesario contar con otras fuentes de documentación y de información, tales como: 1) Inventario completo del personal. 2) Sistemas de información basados en la adecuación persona/puesto. 3) Sistemas de evaluación de rendimiento. 4) Sistemas de promoción; con los cuales se trata de identificar entre el personal de la empresa, qué empleados son los más aptos para cubrirlo o qué perfiles profesionales garantizarán un mayor grado de adecuación persona/puesto.

Este tipo de selección hace indispensable estructurar un sistema de comunicación orientado a transmitir e informar, no sólo a las partes interesadas sino a toda la plantilla, las necesidades de selección de la empresa, la forma que se van a cubrir los puestos vacantes o de nueva creación. Al estar enterado el personal se procederá a realizar una entrevista preliminar a los candidatos a ocupar el puesto, la cual servirá para preseleccionar al personal de la empresa que va a intervenir en el proceso de selección interna.

Fase Central. Esta fase sirve para planificar el recurso humano permitiendo clasificar y conocer qué profesionales de la organización pueden ocupar a corto, mediano o largo plazo puestos claves, de nueva creación o posibles vacantes dentro de la empresa. Su objetivo es preparar, formar y evaluar a los futuros candidatos que, bajo la tutela de la propia organización puedan satisfacer necesidades de selección sin tener que acudir a fuentes externas de reclutamiento. Entre las herramientas de evaluación más utilizadas se encuentran:

- Entrevistas entre gerentes, jefes de departamento, responsables del área y los empleados.
- La observación directa de la actividad del empleado en el puesto de trabajo.
- Los cuestionarios de evaluación en los que se recorre la información de todas las acciones formativas, de entrenamiento y desarrollo.
- Autoevaluación.
- Herramientas que proporciona la selección externa.

A partir de éstos se pretenderá conocer el potencial de los recursos internos con que se cuenta.

Fase Final. Su objetivo es cubrir con empleados de la organización las necesidades de selección que pudiera tener la empresa. A partir del informe de los candidatos evaluados, el cual sirve como herramienta en la toma de decisiones, se lleva a cabo la entrevista final entre el jefe inmediato y la persona promocionada para ultimar detalles de carácter funcional y de integración al puesto de trabajo. Por último se establece un sistema de seguimiento para evaluar su grado de adecuación a éste (García, Hierro y Jiménez, 1997).

Entendiendo éstos dos medios de selección se puede pasar a la selección por competencias laborales, la cual se propone como una herramienta eficaz para encontrar a candidatos idóneos para cubrir las necesidades del puesto.

2.3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

Cuando una empresa trabaja por Competencias Laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, ya que éstas son más importantes que las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales para el desempeño laboral de una persona (Alles, 2003).

La selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones. Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida. Los ejemplos de sus acciones sobre el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal y demás, las cuales son la mejor manera para demostrar sus capacidades (Vega, 2001).

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

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

En este modelo se debe tomar en cuenta la misión y valores de la institución ya que darán la línea de acción para establecer las competencias prioritarias que deben tener los empleados como: calidad de servicio, creatividad, trabajo en equipo, etc. Claro está que éstas varían dependiendo de la empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado (Vega, 2001).

Lo primero que se debe tener al iniciar el proceso de selección por competencias laborales es la descripción de puesto, la cual debe ser precisa para que garantice el éxito de la selección e incluir un análisis correcto de las competencias. El primer paso para llevar a cabo un análisis de competencias es elaborar una descripción detallada de las tareas que integran el puesto, la recolección de ésta información puede ser realizada por diferentes métodos, entre los que se encuentran:

Observación del trabajo. Observar a los incumbentes, mientras llevan a cabo su tarea.

Entrevistas a los incumbentes: Entrevistar a personas que estén realizando actualmente el trabajo. Las preguntas tienen como finalidad conocer sus responsabilidades claves, el tipo de problemas que necesitan resolver, las interrelaciones que tienen con los demás, la parte más complicada de su trabajo así como la capacidad y aptitud que crean necesarias para desarrollar su trabajo correctamente.

Reuniones de incidentes críticos. Reuniones con expertos en el contenido del trabajo (supervisores de la persona que ocupa el cargo), las cuales aportan ejemplos específicos de la época en la que los empleados demostraban un rendimiento altamente productivo y efectivo, desatacando lo que los distingue de empleados de bajo rendimiento.

Reuniones para definir competencias. Sirven para determinar junto con los ejecutivos de la organización, el futuro del puesto de trabajo dentro de la organización, recopilar información sobre las tareas que serán importantes para el futuro éxito en el trabajo, así como para determinar los conocimientos, capacidades, aptitudes, motivación y otros requisitos necesarios para llevar a cabo dicha tarea. Posteriormente, es necesario agrupar los conocimientos, aptitudes, capacidades y motivaciones similares bajo una serie de encabezamientos o competencias, las cuales seguramente coinciden en muchos de los casos, por lo que se tendrán que reducir; ya que cuando las competencias son distintas entre si resulta más fácil medirlas con varios instrumentos de selección y por lo tanto los resultados son más precisos en función de la predicción del rendimiento laboral.

Los análisis de competencias dan como resultado un perfil de puesto satisfactorio, el cual servirá como cimiento para proceder con la selección y obtener mejores resultados en la contratación de empleados (Klinvex, O'Connell y Klinvex, 2002).

Partiendo de lo anterior se pueden proponer una serie de pasos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo el proceso de selección por competencias laborales de manera exitosa:

1. Tener un conocimiento amplio de la cultura y visión de negocio de la organización, así como de cada uno de los puestos.
2. La selección de personal es un proceso administrativo, es decir, de planeación, integración, dirección, organización y control.
3. Tener bien definidas las competencias y las características del puesto en cuestión.
4. Contar con una batería de pruebas confiable para que se puedan medir las habilidades y características del puesto en cuestión (Piña, 2002). Las herramientas que en la actualidad se están usando en la selección son las siguientes:
 - ♦ Formulario de Biodatos. Es una variante reciente de la solicitud tradicional, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias, P. Ej. Actividades de ocio, experiencia en PCS (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).
 - ♦ Técnicas de Simulación. Estas técnicas tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al de grupo y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado –contexto dramático- el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. De éste modo, al presentar una escena, el protagonista asume un papel (rol-playing) y permanece en un tablado circular rodeado de otras personas –contexto global- que asisten a la presentación (Chiavetano, 2000).

- ♦ Centros de evaluación. Incluye la valoración de los candidatos al puesto de trabajo, principalmente puestos directivos, en donde se determinan una serie de tareas o ejercicios que se pide a los candidatos que realicen. Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí interfieren las cualidades y capacidades directivas del candidato, las cuales proporcionarán una base para predecir la conducta que pudiera desarrollar en un contexto organizativo (Muchinsky, 2001).

A las herramientas anteriores Dolan, Shuler y Valle (1999) agregan las Pruebas de Competencia Personal entre las que se encuentran:

- ♦ Inventario de madurez profesional. Sirve para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos, así como si hacen esfuerzos por conseguirlo.
 - ♦ Pruebas de Competencia Interpersonal. Sirven para medir aspectos de la inteligencia relacionados con la información social y con la no verbal.
 - ♦ Pruebas de logro. Permiten predecir el rendimiento de un sujeto en función de lo que sabe mediante ejemplos del trabajo que se habrá de realizar.
 - ♦ Pruebas de reconocimiento: Se refieren a las muestras de los trabajos que se hayan hecho sin embargo, estas no dan pistas sobre las condiciones o circunstancias bajo las cuales se han realizado.
5. Las pruebas por si mismas no lo miden todo, tienen que completarse con una adecuada técnica de entrevista, que puede ser por competencias laborales (Piña, 2002).
 6. Preparación de la candidatura final. Se trata del conjunto final de candidatos que habrán de presentarse a quien toma la decisión final de incorporación, de modo que pueda elegir al más idóneo para los intereses y objetivos de la organización. En este sentido debe tomarse en cuenta que el menor número de candidatos finales oscilan entre dos y cuatro por puesto a cubrir.

7. Redacción final sobre los candidatos y el proceso. Debe ser un instrumento de recogida y almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización. El informe de evaluación de los candidatos debe contener información general del candidato así como, aspectos generales del puesto: experiencia y competencias conductuales, evaluación del nivel según los resultados en la entrevista focalizada y en los resultados de las pruebas situacionales (De Ansorena, 1996; citado en Pérez, 2003).

Al finalizar éste proceso, la persona no debe ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias; por lo que la importancia de la selección bajo el modelo por Competencias Laborales radica en que no se basa únicamente en las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales de una persona, sino en lo que realmente la persona sabe hacer.

2.4. VENTAJAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

Entre los fundamentos para cambiar de un modelo de Selección Tradicional a uno por Competencias Laborales Benavides (2002) expone diferentes ventajas que el Modelo por Competencias Laborales trae consigo en comparación con el Modelo Tradicional (Figura 2).

MODELO TRADICIONAL	MODELO POR COMPETENCIAS
Preocupación por las relaciones laborales y en el mejor de los casos, por el clima laboral.	Construcción de una cultura competitiva de retos, compromisos y satisfacción personal, grupal y organizacional al compartir los retos de permanencia y crecimiento.
Manuales de funciones por cargos rígidos, atemporales e impersonales.	Mapas ocupacionales estratégicos y flexibles, dinámicos, personales y contextualizables a momentos, ajustes y demandas.
Busca e incorpora a las personas que cumplen con los requisitos prefijados establecidos para el “aquí y ahora”.	Busca, incorpora o moviliza personas que pueden aportar las competencias requeridas por los programas en momentos, condiciones y proyecciones de la organización.
Adecuación de una persona a un conjunto de tareas específicas y limitadas y a unas condiciones organizacionales.	Describe y potencializa las competencias básicas personales y su proyección a la visión, metas y objetivos programáticos y empresariales. Pretende la interacción orientada al crecimiento mutuo.
Tiene como objetivo el ajuste de la persona a las funciones establecidas para un cargo.	Se orienta al desarrollo integral-continuo fundado en las competencias básicas del personal y a la formación de competencias ocupacionales estratégicas.

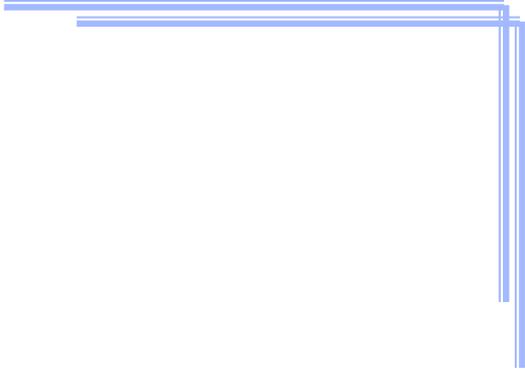
Figura 2. Diferencias existentes entre el Modelo Tradicional de Selección y el Modelo por Competencias Laborales al implementarse en una organización. De “Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas”, por Benavides , 2002. Colombia; Mc Graw-Hill.

Asimismo, al implementar el modelo de selección por competencias laborales es posible desarrollar los siguientes procesos de recursos humanos:

- Planes de carrera y planes de sucesión: Estos deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas, las cuales cambian según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.
- Plan de jóvenes profesionales: Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales ya que ellos deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

- Desarrollo de recursos humanos: Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión y sus valores.
- Evaluación del desempeño: Dicha evaluación se basa en la descripción de puestos por competencias con la finalidad de evaluar el desarrollo de su personal.
- Compensaciones: Se considera el modulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño (Alles, 2003).

Como se puede observar en las líneas anteriores, bajo el modelo por Competencias Laborales la decisión de contratación del personal, no es posible sólo mediante información sobre edad, sexo, estado civil, número de hijos, dirección, teléfono, estudios, grados académicos y años de trabajo en empresas. Tampoco es suficiente el reconocimiento de la inteligencia general de una persona, su razonamiento verbal, numérico o espacial, ni el estudio de personalidad, si no se ha de cotejar con el desempeño de la persona. Por tanto, los primeros datos sólo pueden considerarse como señales que deben complementarse con comportamientos competitivos desplegados en el tiempo, lo cual requiere un eficiente sistema de información.



Capítulo 3



**ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS LABORALES**

CAPITULO 3.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES.

La entrevista de selección de personal es el instrumento más utilizado de cuantos se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar nuevo personal. Existe un amplio acuerdo que en más del 90% de los casos, los solicitantes de empleo han de pasar por una o más entrevistas.

La razón de su utilización es que la entrevista típica de selección de personal, habitualmente llamada entrevista convencional, es una técnica fácilmente utilizable puesto que con una escasa formación cualquiera puede realizarla, y por otra parte, permite conocer física y personalmente a los candidatos (Salgado y Moscoso, 2001).

Sin embargo, como instrumento predictivo la entrevista ha tenido un éxito limitado; por lo que la entrevista por Competencias Laborales tiene como propósito mejorar los resultados del proceso de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño esperado (Alles, 1999).

3.1. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La entrevista muchas veces resulta central y definitoria en el proceso de selección, por lo que diversos autores han tratado de abordar el tema en una extensa cantidad de literatura planteando su definición, clasificación y funcionalidad. En ésta ha sido definida operacionalmente como una conversación preparada que tiene como principal objetivo elegir o rechazar candidatos (Sánchez, 1993).

De forma un poco más amplia ha sido descrita como una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. Para el selector es la oportunidad para conocer al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado. Para el postulante, es una situación de evaluación adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula (Richino, 1996).

También ha sido referida como un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las impresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos (Alles, 1999).

De forma más reciente se ha abordado como una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto (Werther y Davis, 2000). Un encuentro cara a cara entre la persona interrogada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toma de decisiones de contratación (Spector, 2002).

Una de las razones más importantes de la popularidad de la entrevista de selección es que reúne varios objetivos tanto del entrevistador como del candidato. Entre los objetivos del entrevistador están:

1. Reunir información referente a los candidatos, que ayudará para la predicción del futuro rendimiento, cuál será la calidad de dicho rendimiento y durante cuánto tiempo permanecerá en la organización.
2. Informar a los candidatos sobre el puesto de trabajo, sobre la organización y atraerlos a ella.
3. Determinar si la química personal es la que debe existir entre los candidatos y las personas con quienes van a trabajar.

Mientras que los objetivos de los candidatos incluyen:

1. Presentarse favorablemente así mismos y venderse al entrevistador.
2. Reunir información relativa al puesto de trabajo y a la organización, con objeto de tomar una decisión informada sobre la aceptación del empleo.
3. Comprobar la química personal (Goodale, 1998).

Para el cumplimiento de dichos objetivos se pueden utilizar diferentes modalidades o tipos de entrevista. De acuerdo con los grados de libertad que se permite y otorga el entrevistador se pueden reconocer las siguientes categorías:

Entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desgraciadamente éste sistema carece de confiabilidad porque cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. En éste enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimientos o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista.

Entrevistas mixtas. En la práctica los entrevistadores despliegan preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite comparaciones entre candidatos, la no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales. Las entrevistas conductuales (también llamadas de solución de problemas) se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique como la enfrentaría. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber como reacciona el solicitante a ese elemento. Esta entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. La confiabilidad y validez de ésta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista (Werther y Davis, 2000).

Existen otros tipos de entrevistas que son adecuados para objetivos muy determinados y que por tal motivo tienen métodos peculiares. Así las llamadas por los americanos **panel-interviews** consisten en que varios entrevistadores interroguen a la vez al candidato, cada uno desde su punto de vista; o por el contrario, en las llamadas **entrevistas de grupo**, varios sujetos son entrevistados a la vez por uno o varios entrevistadores, las cuales sirven para conocer cómo actúan los candidatos entre sí (Cohen, 1993).

Una vez que se tienen claros los objetivos que se persiguen con la entrevista y se conocen las características del puesto que se desea cubrir, se puede determinar qué modalidad de entrevista es la más adecuada de utilizar, así mismo el tipo de preguntas que se pueden emplear para ella, las cuales pueden ser:

- **Preguntas cerradas:** las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no.
- **Preguntas de sondeo:** Sencillas y cortas tales como ¿porqué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.
- **Preguntas hipotéticas:** Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: “¿qué haría usted sí... ?, ¿cómo manejaría usted...?, ¿cómo resolvería usted...?, en caso de que...”.
- **Preguntas intencionadas:** Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.
- **Preguntas provocadoras:** Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se incluyen a la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe.

- **Preguntas que sugieren la respuesta esperada:** Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda.
- **Preguntas abiertas:** Inducen al entrevistado a expresarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. (Alles, 1999).

Sin embargo, cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice así como el tipo de preguntas a las que se recurra, ésta se debe ordenar en sus principales componentes (Goodale, 1998), los cuales de forma global pueden ser:

1. Preparación. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación. En este primer punto se debe tener: a) Los objetivos específicos. b) El tipo de entrevista (estructurada o libre), c) Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato. d) La mayor cantidad posible de información sobre el candidato. e) La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.
2. Ambiente. Se debe neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. Este ambiente puede ser de tipo: a) Físico. El local de la entrevista debe ser confortable, sin ruidos ni interrupciones. b) Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir celos o temores, presiones de tiempo, coacciones o imposiciones.
3. Desarrollo de la entrevista. Es la etapa fundamental ya que en ella se obtiene la información que ambos actores: entrevistado y candidato, desean. 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. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar su decisión.

4. Terminación de la entrevista. Debe ser cortés y controlada: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó.
5. Evaluación del candidato a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar. El entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Se deben tomar ciertas decisiones con relación al candidato (Chiavetano, 2000).

Es indispensable que para llevar a cabo cada una de las entrevistas el entrevistador reúna ciertas condiciones como mínimo para que la pueda realizar como son:

- Aptitud o sea condiciones personales bien calificadas, tanto de buen nivel intelectual, como objetividad e independencia de criterio, sociabilidad, control emotivo, paciencia para ir afirmando sus experiencias a través de estudios comparativos y en general, todo aquel equilibrio de rasgos de una personalidad bien formada.
- Formación, que alcanza no sólo con la posesión de las técnicas de la entrevista, sino de una manera concreta al conocimiento minucioso de las normas y reglamentos que existan en la empresa, para poder aclarar cualquier pregunta que se formule en el transcurso de la misma (Blanco, 1993).

De éste modo no se debe olvidar que en muchos casos la entrevista de selección se utiliza como herramienta central para la recogida de información por lo cual, debe estar evidenciada por una adecuada secuencia metodológica que aporte la verdadera predictibilidad del rendimiento de los candidatos.

3.2. LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.

En los últimos veinte años, las entrevistas han evolucionado desde simples conversaciones generales que requerían muy poca planificación hasta entrevistas estructuradas completas con guías, preguntas predeterminadas y formatos de puntuación estructurados, demostrando que las entrevistas estructuradas son el modelo más práctico y eficaz de entrevistar (Klinvex, O'Connell y Klinvex, 2002).

Se ha revelado que las entrevistas estructuradas tienen una validez de criterio semejante a los mejores procedimientos de selección (por ejemplo test de habilidad mental general) y superior a otros procedimientos mucho más costosos (por ejemplo, assessment centres). Además, no sólo es capaz de predecir adecuadamente el desempeño en el trabajo, sino también el resultado en los programas de formación. Investigaciones realizadas en los últimos años han demostrado que las entrevistas conductuales estructuradas pueden medir la experiencia en el puesto de trabajo, conocimiento del puesto, juicio situacional y habilidades sociales, también en una pequeña medida la habilidad mental general (Salgado y Moscoso, 2001).

Las ventajas que presenta se deben a que en la entrevista de selección estructurada predominan ciertas características, las cuales son:

1. Las preguntas se desarrollan a partir de un análisis del puesto. La técnica de análisis de puesto más utilizada es la de los incidentes críticos y consiste en recoger ejemplos y conductas adecuadas e inadecuadas en el puesto y representativas de las tareas y situaciones experimentadas en el mismo, a partir de ellas se desarrollan las preguntas para la entrevista.
2. Hacer las mismas preguntas a todos los candidatos. Si lo que se intenta es comparar a los candidatos, es necesario tener el mismo tipo de información de todos.

3. Utilizar Escalas de Valoración por Anclajes Conductuales (EVAS), los cuales son ejemplos específicos de conductas observables en un puesto determinado, normalmente están compuestas de 5 puntos que representan diferentes niveles de eficacia en las conductas medidas por las preguntas.

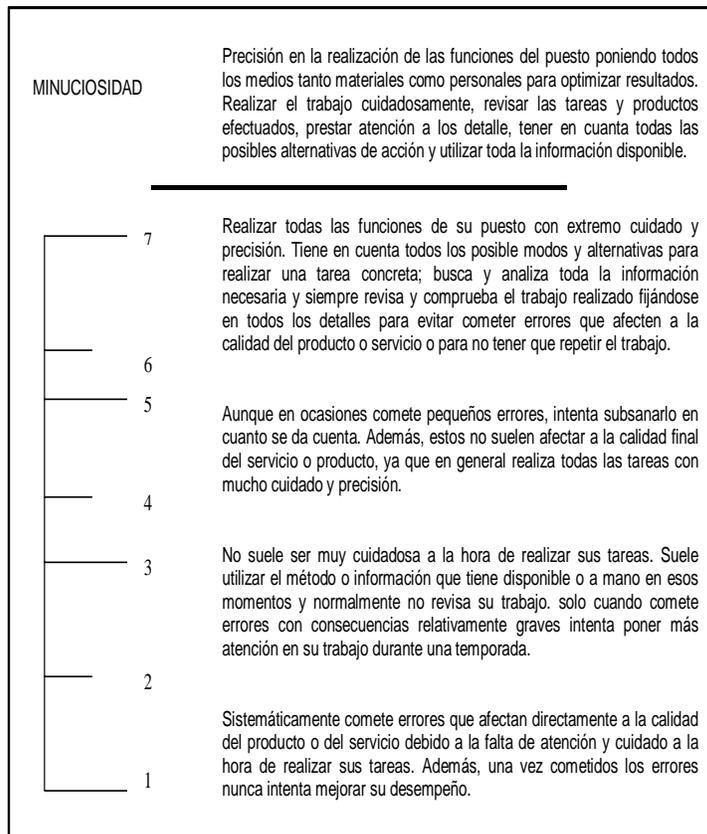


Figura 3. Muestra un ejemplo de una escala de valoración con anclajes conductuales para la dimensión de minuciosidad. De Entrevista conductual estructurada. Teoría, práctica y rentabilidad, por Salgado, J. Y Moscoso, S. 2001. España; Pirámide.

4. Realizar el mismo proceso con todos los candidatos. El mismo entrevistador debe preguntar todas las cuestiones a cada uno de los candidatos. Si hay más de un entrevistador no deben comentar ninguna de las entrevistas hasta que todas estén completas. Al final de todo el proceso es cuando se discuten las posibles discrepancias y las valoraciones se promedian. El entrevistador va tomando notas o grabando cada entrevista.

5. Entrenar al entrevistador. La aplicación de la entrevista requiere un pequeño curso de formación en el que el entrevistador, además de familiarizarse con las características del puesto aprenda a utilizar correctamente la entrevista, cómo realizar las preguntas y cómo evaluarlas.
6. Tomar la decisión de selección después de haber realizado todas las entrevistas. Una de las críticas que se le hacen a la entrevista convencional es que los entrevistadores tomen la decisión de contratación en los primeros minutos de la misma. En la entrevista estructurada la decisión de selección se toma después de que todos hayan sido valorados. Las escalas de valoración que se utilizan proporcionan una puntuación total para cada candidato y los que tienen las puntuaciones más altas son los elegidos (Salgado y Moscoso, 2001).

Investigaciones realizadas durante la última década han corroborado éstas ventajas y han llegado a la evidencia de que la entrevista conductual estructurada elimina las deficiencias de la entrevista convencional, asegurando una confiabilidad en las decisiones de la entrevista, así como garantías de éxito en la predicción del desempeño laboral (Salgado y Moscoso, 2001).

Cuando se habla de confiabilidad se hace referencia a la coherencia de las mediciones, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos entrevistadores, por lo que se trata del índice del número de errores que han influido sobre la medición. Si una medida produce resultados perfectamente coherentes, la medida es totalmente confiable, sin embargo, rara vez ésta será total. El error que se comete al medir algo puede dividirse en dos tipos: 1) Error por defecto, el cual se produce cuando un elemento de dominio que se está midiendo no está incluido en la medición. 2) El error por exceso, se produce cuando una medición incluye influencias no deseadas.

Por su parte, la validez representa la buena adecuación de una técnica utilizada para evaluar a un candidato para un puesto con el rendimiento en ese puesto. Normalmente hay dos estrategias básicas para demostrar la validez de un método de selección, la de contenido y la empírica. La validez de contenido evalúa el grado en que el contenido del método de selección es representativo del contenido de un trabajo. La validez empírica demuestra la relación entre el método de selección y el rendimiento del trabajo. Existen dos tipos de validez empírica: 1) Concurrente, indica el grado en que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el rendimiento del trabajo. 2) Validez de predicción, indica el grado en que la puntuación en una medida de selección se correlaciona con el rendimiento futuro en el trabajo (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).

De esta manera, existen estudios que parecen demostrar la relevancia tanto científica como práctica de la entrevista estructurada (Salgado y Moscoso, 2001), cuyo objetivo es el de obtener información precisa del candidato. Existe una gran variedad de modelos de entrevistas estructuradas entre las que se encuentra la entrevista por competencias laborales.

3.3. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES.

La Entrevista por Competencias Laborales se está proponiendo como un instrumento que objetiviza la selección ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. Además, por tratarse de una entrevista estructurada (o también “Entrevista por Competencias Estructurada”) basada en los diferentes elementos del perfil para que las preguntas siempre se formulen en relación con el puesto, se puede tener una selección exitosa.

Se trata de un tipo especial de entrevista donde el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona que se evaluará (Alles, 1999), basado en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, lo cual se puede lograr solicitándole a los

candidatos que proporcionen ejemplos *concretos* de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

El tipo de preguntas que suele usarse en una entrevista por competencias laborales es situacional, las cuales se centran en cómo han manejado los candidatos alguna situación del pasado que requerían las destrezas y aptitudes necesarias para un rendimiento efectivo en el trabajo. Por ejemplo: Piense en cuando tuvo que motivar a un empleado para que llevara a cabo una tarea que no le gustaba, pero que usted necesitaba que hiciera. ¿Cómo manejó la situación?. Las respuestas del candidato se puntúan de acuerdo a una escala. Cada candidato responde a varias preguntas situacionales y las respuestas a cada pregunta se pueden evaluar bajo diferentes dimensiones de competencias.

Sin embargo, es necesario tener cuidado y distinguir entre las respuestas que aporten información sobre el comportamiento y las que no. Con frecuencia los candidatos con mejores dotes de expresión teorizan o dan opiniones prodigiosas del porqué ellos serían unos trabajadores brillantes. Los ejemplos específicos de lo que ha hecho un candidato son mucho más importantes que los que dice que suele hacer, lo que siempre hace, lo que puede hacer, lo que haría, lo que podría hacer o lo que debería hacer (Klinvex, O'Connell y Klinvex, 2002).

El objetivo de realizar éste tipo de entrevistas es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladas posible sobre el desempeño de una persona en su trabajo. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas del entrevistado en situaciones reales.

Sus principales características son:

- a)** Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ve.
- b)** Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.

- c) Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, ya que logra averiguar lo que de verdad hace.
- d) Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación a lo que asegura el éxito en el puesto (Hyperlink, 2001).

Dadas las bases anteriores, la Entrevista por Competencias Laborales no sólo asegura que todos los entrevistados tendrán una entrevista similar, explorando los mismos temas, sino también:

- ✓ Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems, los cuales además están en relación con el puesto que se necesita cubrir.
- ✓ Todos los entrevistadores (recursos humanos, línea o cliente interno) utilizan un esquema común; por lo tanto, si lo desean pueden distribuirse las preguntas.
- ✓ Las respuestas son comparadas con los comportamientos esperados.
- ✓ Al evaluarse comportamientos se dejan a un lado los prejuicios (discriminación).
- ✓ Los distintos entrevistadores trabajan con un lenguaje común.
- ✓ Se evitan las interpretaciones y el “a mí me parece que” (Alles, 1999).

Klinvex, O’Connel y Klinvex (2002), proponen seguir cuatro pasos para elaborar una entrevista basada en competencias laborales:

1. Realizar un análisis profundo de las competencias. Efectuando: a) Un análisis de la descripción actual del puesto en cuestión. b) Entrevistar a los empleados sobre qué es lo que hacen en el trabajo. c) Observar a alguien mientras realiza el trabajo. d) Tomar en cuenta cómo puede cambiar el trabajo en el futuro. e) Conocer las características del puesto que influirá en su adaptación al mismo (por ejemplo, ética en el trabajo, valores de la compañía, ambiente de trabajo).
2. Clasificar las competencias requeridas para el puesto. Por lo general, muchos puestos requieren al menos ocho, pero no más de catorce competencias.

3. Decidir qué competencias se quiere cubrir en la entrevista. Puede ser que en la entrevista no se pueda tratar adecuadamente todas las competencias para el puesto, especialmente si se tiene treinta minutos para la entrevista y diez competencias por cubrir.
4. Elaborar un modelo de entrevista estructurado que valore eficazmente las competencias identificadas en el tercer paso.

El fin de evaluar de ésta forma, es evitar la selección de un candidato en un puesto equivocado. Las personas altamente orientadas a resultados tienden a rendir menos cuando están realizando tareas que no disfrutan. Si se emplea esta metodología se reclutará a la persona para el puesto adecuado, dando a las personas un trabajo con retos que encajen en sus intereses y habilidades (Manussis y Martín, 2002).

Este tipo de entrevista se utiliza cada vez más frecuentemente y se ha encontrado que es especialmente útil para evaluar a candidatos para trabajos de supervisión (Muchinsky, 2001).

3.4. CONSIDERACIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA APLICAR UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES.

La calidad y eficacia de las decisiones sobre selección y ubicación dependen de que la organización contratante se base en predictores y criterios válidos y confiables para que los empleados tengan éxito en el puesto.

Autores como Levy-Levoyer (1992) incluyen como parte del proceso de la entrevista buscar su mayor validez y grado de acuerdo entre sus evaluadores, conservar al menos un rastro de las evaluaciones y compararlas sistemáticamente con la realidad, así como conocer de manera exacta y precisa los puntos a evaluar. En una recopilación de investigaciones al respecto, se concluyó que las entrevistas son más fiables y precisas cuando están estructuradas, es decir,

cuando el entrevistador utiliza una lista de preguntas específicas. Así mismo, que al tener una entrevista estructurada se pueden conocer los “incidentes críticos” y con ello preparar previamente una tabla de evaluación a diferentes respuestas para producir una mayor concordancia entre los entrevistados.

Existen numerosos estudios que muestran en las principales revistas que la entrevista tiene una escasa confiabilidad y validez predictiva ya que dos evaluadores no coinciden en sus evaluaciones del mismo candidato (Goodale, 1998).

Aunado a lo anterior, para que la entrevista por competencias laborales sea eficaz, previamente se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Destinar el tiempo suficiente para la entrevista. Suponiendo compromisos y espacios entre entrevistas o la necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos en la misma.
2. Que sea en privado. Esto es muy importante para que los entrevistados puedan hablar con libertad.
3. Que haya un mínimo de distracciones. Entre ellas se encuentra algún ruido, personas que entran de improviso en la oficina, así como la propia distracción del entrevistador.
4. Que el aspirante pueda estar cómodo. Crear un ambiente acogedor ya que si el entrevistado se siente cómodo el entrevistador seguirá una entrevista más productiva.
5. Que ambos ocupen lugares apropiados (Alles, 1999).

Análogamente con su estructura y dirección el entrevistador debe preparar una serie de elementos necesarios los cuáles incluyen:

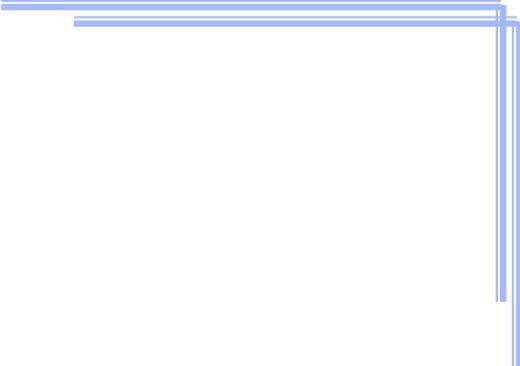
- Informarse sobre la persona que se entrevistará.
- Prever un lugar adecuado. Como en cualquier entrevista esto es fundamental, así como para evitar distracciones de cualquier tipo.
- Grabar la entrevista. Las grabaciones y toma de notas además de facilitar el trabajo del entrevistador son muy útiles para capturar los matices exactos de las motivaciones de los entrevistados así mismo, pueden ser un recurso valioso como elementos de capacitación, estudio de casos o

ejercicios de simulación (Alles, 1999). Se sugiere también porque la mayor tragedia que afecta a la entrevista es la tendencia a distorsionar, ignorar, olvidar o, por otra parte, despilfarrar la información importante (Goodale, 1998).

Así mismo, para Breakwell (1996) la utilización de cintas de audio es de suma importancia por su utilidad en el análisis de la información obtenida. Considera que al recurrir a entrevistas estructuradas, la diversidad de respuestas queda restringida pero recomienda utilizar grabaciones de audio para no perder información e incluir en su análisis pausas, cambios de tonos, etc.

Se recomienda que la información y los resultados obtenidos puedan ser facilitados para que alguien repita el análisis, por lo que es necesario que se dispongan de las definiciones de las categorías utilizadas de tal forma que cualquiera pueda entender y aplicar el análisis. Si dos analistas llegan a la misma conclusión lo cual se conoce como confiabilidad entre calificadores se puede decir que el análisis se ha llevado a cabo de manera rigurosa.

Finalmente, cabe mencionar que la entrevista por competencias no debe tomarse como una herramienta en la que no se cometen errores, aunado a que por su reciente aparición es indispensable realizar investigaciones que amplíen la información presentada con anterioridad.



Capítulo 4



EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN
LA EMPRESA

CAPITULO 4.

EL PAPEL DE LOS SUPERVISORES EN LA EMPRESA.

Una de las fuerzas laborales más importantes en la economía internacional está constituida por los supervisores. Este puesto ha adquirido dimensiones insospechadas durante las últimas décadas no sólo porque forma el segmento mayoritario de todas las fuerzas laborales sino también porque de su trabajo depende el cumplimiento de los objetivos de toda una organización.

El papel que desempeña el supervisor es de suma importancia, ya que la mayoría de las deficiencias que hay en una empresa se deben precisamente a los errores en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores, por lo que las personas que ocupen éste puesto deben ser verdaderamente competentes para desempeñarlo. El supervisor además de entender y perseguir los objetivos de la empresa a la que pertenece debe preocuparse por el personal, utilizando estrategias apropiadas para liderarlos; ya que son ellos quienes realmente llevan a cabo la producción.

4.1. DEFINICIÓN.

Hasta épocas recientes se le ha otorgado el reconocimiento a los supervisores como miembros esenciales del grupo directivo y se le ha prestado mayor atención a su estudio por el impacto que tienen dentro de cualquier organización. No obstante, el papel que han desempeñado ha sido primordial desde su origen.

Los testimonios escritos más antiguos de que se disponen son de Egipto y Asiria, los cuales facilitan algunos detalles del supervisor en aquella época: Un hombre tosco y brutal, con una lanza en una mano y un largo látigo en la otra, ante él los esclavos se acobardaban y faenaban, llevando a cabo agotadores trabajos,

el supervisor hacia cumplir sus órdenes a latigazos, disponiendo de la vida y muerte de ellos. Sus armas para supervisar eran el terror, la fuerza bruta y la muerte. Esta teoría prevaleció por varios siglos, en donde algunos hombres, como consecuencia de un rango social habían nacido para mandar y otros para obedecer. Años más tarde se desarrolló un sistema de semilibertad en la cual el obrero no era totalmente libre, ni totalmente esclavo. Podía quedar ligado a las tierras que cultivaba pero, tenía que hacer entrega de una parte de lo que obtenía a su amo. Este fue un sistema de servidumbre que prevaleció en la Edad Media (Parker, Kleemeler y Parker, 1971).

Más tarde, el supervisor era la persona encargada de un grupo de jaladores de sirga o de cavadores de zanja. Era literalmente el *fore man* (hombre al frente) ya que iba delante de la cuadrilla. Su autoridad consistía en dar el “uno, dos, tres, ahora” que marcaba el ritmo a los trabajadores. En Alemania, es aún llamado *vorarbeiter* (trabajador delantero); en Inglaterra *charge hand* (encargado). Ambos términos sugieren el origen del “hombre que iba delante”.

Posteriormente, en nueva Inglaterra el supervisor desempeñó también un papel preponderante ya que era el maestro de un grupo de artesanos el cual tenía el poder casi absoluto sobre la fuerza de trabajo. Ese maestro era un verdadero jefe que podía ofrecer cotizaciones por trabajos, contratar a sus propios hombres, hacerles trabajar tan duro como lo deseara y ganarse la vida gracias a la diferencia entre lo que cobraba por los trabajos y los costos reales (Bittel y Newstrom, 1993).

En el siglo XVIII se experimentó un gran cambio en las condiciones laborales por la invención de la máquina de vapor, la cual llevó al desarrollo de fábricas, donde los obreros acudían a grandes centros en donde maquinaria y herramientas transformaban materias primas en productos acabados. El supervisor que prevaleció en esa época y durante muchos años era aquel que sometía a los obreros por una constante intimidación, eran dominados por el temor y la fuerza física (Parker, Kleemeler y Parker, 1971).

A través de éstos cambios que sufrió la sociedad se dieron cuenta que una supervisión autocrática frenaba la realización adecuada del trabajo al tratar con

arrogancia a las personas, especialmente aquellas con las que se tiene contacto frecuentemente se crea una distancia social la cual impide ejercer una supervisión adecuada.

Es por esto, que la supervisión de hoy se orienta menos a decir a las personas lo que deben hacer y más a sumir papeles como asesor, experto, coordinador, solucionador, enlace, constructor de equipos, proveedor, líder y facilitador. Tratándose en gran parte de atender las necesidades de los empleados para que puedan trabajar juntos con éxito así como de planificar y dirigir.

4.2. DEFINICIÓN.

De forma paralela con su origen se fueron estableciendo diversas definiciones al respecto. En Estados Unidos en las leyes federales existen dos definiciones de éste término. En la *Taft-Hartley Act* de 1947 se dice que un supervisor es todo individuo que tiene autoridad, en interés del patrón, para contratar, transferir, suspender, despedir, recontractar, promover, destituir, recompensar o disciplinar a otros empleados, que requiere de un juicio independiente. Por su parte, en la *Fair Labor Standards Act* o Ley de Salario Mínimo de 1938 se especifica que los supervisores no pueden utilizar más del 20% de su tiempo en desempeñar el mismo trabajo que sus subordinados y que no deberán ser pagados con un sueldo por hora (Plunkett, 1992).

Años más tarde, en 1969 fue definido como la persona que tiene la responsabilidad de lograr que se haga un trabajo que es demasiado grande para que lo haga él mismo; un trabajo que sólo puede llevarse a cabo por medio de otras personas (Struss y Sayles, 1969).

De forma más actualizada, se concibió a los supervisores como administradores de primera línea, ya que son los responsables directos de la vigilancia de los trabajadores, les dan órdenes y evalúan su desempeño (Hodgetts, 1990). Estos ayudan a los miembros de un grupo o un equipo a

desarrollar un trabajo que cree valor para los clientes, lo cual significa que son directamente responsables del éxito de las personas que realizan el trabajo diario (Bounds y Woods, 1999).

Por lo general, los supervisores son promovidos a partir de las filas de los trabajadores. Son personas con mucha antigüedad, de mayor experiencia, que han ocupado puestos diferentes en la organización y poseen mejor educación que aquellos a quienes supervisan (Bittel y Newstrom, 1993). Para éstas promociones es frecuente que se recomiende a los mejores trabajadores ya que se considera que los individuos que mejor hacen su trabajo son los más aptos para capacitar y dirigir a los demás en la mejor forma de hacerlo (Hodgetts, 1990).

Existen diferentes tipos de supervisión, ya que los estilos que utilizan para dirigir y motivar a su equipo de trabajo para cumplir con sus responsabilidades varían de una situación a otra. Entre los que se encuentran:

- **Autoritarismo:** Este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar amenazándolas con despedirlas si no lo hacen, por lo que el único motivo para trabajar es ganar dinero. La dirección tiene que decirle a cada trabajador lo que ha de estar haciendo en cada minuto del día; señalarle minuciosamente cada regla y dejarle el margen más estrecho de facultad para actuar.
- **Paternalismo:** Sostiene que si la dirección se muestra buena, los empleados trabajarán arduamente por pura lealtad y gratitud. La obtención de beneficios y unas buenas condiciones de trabajo hacen dichosos a los empleados, por lo que trabajarán más arduamente. No obstante, puede producir dependencia. Al igual que en el autoritarismo, se espera que los trabajadores se muestren sumisos, en agradecimiento a los dotes recibidos. El trabajo sigue siendo considerado una especie de castigo, sólo que a cambio de una retribución.
- **Convenio Implícito:** Consiste en convenir en no hacer uso de la fuerza si los empleados aceptan por su parte no restringir indebidamente su rendimiento. En éste las dos partes han convenido o negociado más o menos voluntariamente.

- **Competencia:** Consiste en la competencia por los aumentos en la paga y por los ascensos que se confieren a los trabajadores que se destacan por su labor. Da por sentado que la persona en sí carece de interés. No obstante, cuando se utiliza moderadamente puede resultar útil.
- **Proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo:** Pretende la realización del trabajo de manera que la gente goce haciendo una buena labor. En éste caso cuanto mejor sea la labor que el empleado esté llevando a cabo, más elevado es su nivel de satisfacción. Se considera que éste es el mejor método para motivar a un equipo de trabajo (Struss y Sayles, 1969).

Como se puede advertir, paulatinamente se han ido modificando las técnicas de los supervisores para dirigir a un grupo de trabajo. La supervisión de hoy se orienta menos a decir lo que las personas deben hacer porque éstas ya lo saben, y más a buscar estrategias para poder dirigir a su equipo de trabajo a impulsar la productividad de una organización.

4.3. EL PAPEL DEL SUPERVISOR.

La contribución de los supervisores es crucial en el cumplimiento de los objetivos de la organización debido a que no sólo deben lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados sino también, llevar a cabo los planes y políticas de los ejecutivos y gerentes.

En su función como vínculo entre la administración de la empresa y los trabajadores, los supervisores deben asumir diferentes responsabilidades para llevar a cabo la producción de la manera más efectiva posible. Entre ellas se encuentra:

- **Responsabilidad hacia los empleados:** Los empleados esperan que sus supervisores establezcan un ambiente de trabajo cálido y franco en el departamento, resuelvan los problemas de los empleados con

prontitud, sean justos en todos los asuntos del departamento, expliquen a los empleados todo lo que tenga que ver con sus puestos de trabajo, capaciten a sus empleados cuando lo necesiten, asuman el papel de consejero en ciertas ocasiones, discutan con ellos los cambios antes de que se implanten, conserven el área de trabajo limpia y segura, expliquen los planes de prestaciones y sistemas de sueldo, coordinen y planifiquen el trabajo para que las cargas sean lo más estables y predecibles posibles y protegerlos ante cualquier arbitrariedad.

- **Responsabilidad hacia otros supervisores:** Debe coordinar todo el flujo de trabajo o papeleo que necesite intercambiarse entre los supervisores, comunicarse con los demás departamentos acerca de sus necesidades y problemas mutuos, brindarles apoyo como miembros del mismo grupo administrativo, así como coordinar la interpretación de las políticas con los demás departamentos para asegurar su coherencia y uniformidad (Hodgetts, 1990).
- **Responsabilidades hacia los especialistas del staff:** El personal de staff (personal legal, ingeniería, control de calidad, etc.) debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos y formas por llenar. Los supervisores a su vez, contribuyen con el trabajo del personal de staff al aplicar correctamente sus consejos y servicios, y cumplir con sus requerimientos (Bittel y Newstrom, 1993).
- **Responsabilidad hacia la gerencia:** Los supervisores deben dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa asegurándose de que éstos sean efectuados por los trabajadores.

Si los supervisores cumplen con sus responsabilidades contribuyen no sólo a concluir los programas de producción o de operación en el tiempo establecido y a mantener los costos de operación dentro de los límites, sino también a sostener actitudes cooperativas con los trabajadores para que consecutivamente vayan mejorando el trabajo que realizan (Bittel y Newstrom, 1993). Como resultado, el supervisor tiene que asumir diferentes papeles como son:

- **Asesor:** Apoya, enseña y dirige la acción de individuos y equipos.
- **Coordinador:** Organiza recursos y personas para alcanzar metas.
- **Enlace:** Mantiene contactos y guía el trabajo entre grupos y departamentos.
- **Proveedor:** Proporciona información y recursos a los miembros del equipo.
- **Facilitador:** Busca que las personas hagan su trabajo más fácil y con pocas interferencias.
- **Experto:** Proporciona información a los miembros del equipo sobre los aspectos del trabajo.
- **Solucionador/Evasor:** Establece procedimientos para minimizar y solucionar problemas.
- **Constructor de equipos:** Establece el entorno para la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Líder:** Influye en otros para que aporten su mejor esfuerzo (Bounds y Woods, 1999).

Para llevar a cabo sus responsabilidades no sólo deben asumir ciertos papeles sino también deben realizar diversas funciones, las cuales se consideran primordiales. Aunque no son todas las que realizan, de manera general todos los supervisores tienen que realizar actividades de:

- **Planeación:** El supervisor debe decidir que trabajo debe hacerse durante el siguiente periodo de tiempo (día, mes, semana o trimestre) y determinar los pasos y procedimientos para hacer este trabajo. La planeación es la más importante de las obligaciones tradicionales de un supervisor ya que ésta previene un pobre producto (Bounds y Woods, 1999).
- **Organización:** ayuda a programar a las personas y otros recursos para que el trabajo se haga (Bittel y Newstrom, 1993).
- **Administración de personal:** Incluye el encontrar, contratar, capacitar, evaluar, reconocer y compensar a los empleados (Bounds y Woods, 1999).

- **Dirección:** Significa no sólo lograr que los hombres hagan el trabajo. Debe expresarse en todo lo que haga el supervisor, la habilidad para tomar decisiones precisas y justas, tiene que ser un ejemplo para sus subalternos e inspirarles un rendimiento máximo (Ecker, Ouellette y Macrae, 1976).
- **Control:** Hace referencia a la regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo (Bittel y Newstrom, 1993).

Para cumplir con sus funciones y responsabilidades al supervisor le son asignados diferentes recursos como son:

- Instalaciones y equipo: cierta área del piso, mobiliario, herramientas y/o maquinaria en los que tiene que lograr que operen productivamente y evitar su abuso.
- Energía, potencia y servicio: En éste caso debe preservar la conservación de éstos recursos (calefacción, luz, aire acondicionado, electricidad, vapor, aire, agua) evitando su desperdicio.
- Materiales y provisiones: El supervisor debe aprovechar al máximo las materias primas, partes y montajes para hacer el producto y provisiones de operación como lubricantes, papelería, etc.
- Recursos humanos: Su tarea más importante es ver que éstas personas trabajen productivamente en todo momento, buscando estrategias para ello.
- Información: A menudo, el éxito del supervisor depende de lo bien que pueda utilizar los datos y conocimientos que le brindan los diferentes departamentos.
- Dinero: Se espera que los supervisores sean prudentes al tomar decisiones que afecten los gastos y puedan justificarlos en términos de ahorros u otros beneficios (Bittel y Newstrom, 1993).

En consecuencia el supervisor tiene que cumplir con sus responsabilidades distribuyendo de forma adecuada éstos recursos que le son asignados ya que ésta es una forma de medir su eficacia para cumplir con los resultados deseados y satisfacer los objetivos de la organización.

4.4. CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR.

Como mediador entre los objetivos de la empresa y de los trabajadores el supervisor tiene que hacer uso de diferentes características personales, habilidades y competencias para hacerles frente. En un estudio realizado con 8000 de ellos se encontró que las características básicas para todo supervisor eficiente son las siguientes:

- ♦ Tiene entre 31 y 50 años.
- ♦ Ha estado con los empleados no directivos entre 5 y 15 años.
- ♦ Ha sido promovido desde abajo.
- ♦ Graduado en estudios medios, probablemente tiene estudios profesionales; uno de cada tres tiene título (Bittel y Newstrom, 1993).

Todos los supervisores además de poseer ciertas características personales y técnicas deben tener cualidades que les permitan identificarse y cumplir con las expectativas de todos con los que se mantiene en contacto ya que esto es lo que le permite tener éxito en sus negociaciones y administración. Entre las cualidades más buscadas en los candidatos a supervisores se encuentran:

- ♦ Tener comprensión y empatía hacia los demás.
- ♦ Saber escuchar y comunicar.
- ♦ Ser capaz de inspirar confianza en los demás.
- ♦ Ser justo y leal con compañeros de trabajo y empleados.
- ♦ Ser optimista.
- ♦ Ser una persona que delega con buena disposición.
- ♦ Tener un interés genuino en desarrollar las habilidades de otras personas.
- ♦ Tener buenas habilidades para el trabajo en equipo (Bounds y Woods, 1999).
- ♦ Energía y buena salud.
- ♦ Potencial para el liderazgo.
- ♦ Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.

- ♦ Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- ♦ Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- ♦ Habilidad para resolver problemas.
- ♦ Autocontrol en situaciones de presión.
- ♦ Actitud positiva hacia la administración (Bittel y Newstrom, 1993).

A lo largo del tiempo, también se han identificado ciertas habilidades que parecen caracterizar el trabajo de los supervisores. Estas habilidades son:

- **Técnicas:** Son las que tienen relación con el funcionamiento de las cosas, que les permite dominar las máquinas, los procesos y los métodos de producción. Los supervisores requieren habilidades técnicas porque dirigen a individuos responsables de hacer el trabajo. Los supervisores que saben “cómo hacerlo” podrán dirigir a quienes realizan el trabajo.
- **Humanas:** Son las que se requieren al interactuar con los individuos que efectúan el trabajo. Muchos supervisores poseen habilidades técnicas pero no tienen aptitudes de supervisaría, no saben como motivar a las personas lo que produce alta probabilidad de rotación, baja moral, descuidos e ineficiencia (Hodgetts, 1990).
- **Administrativas:** Es de suma importancia que el supervisor tenga conocimiento de toda la organización y de cómo está coordinada, conocimientos de sus sistemas de información, de registros y capacidad de planear y controlar el trabajo. Abarca muchas actividades, desde el desarrollo de técnicas para el flujo del trabajo de oficina, hasta la coordinación de una multitud de funciones aparentemente sin relación que permiten funcionar a la empresa como unidad integrada.
- **Conceptuales:** Son aptitudes que se requieren para la recopilación de información a fin de analizarla, interpretarla y llegar a buenas conclusiones. Los supervisores necesitan comprender los factores que integran su entorno de trabajo para analizar diariamente problemas, desarrollar soluciones y planes de acción además de anticipar las consecuencias de sus decisiones (Bittel y Newstrom, 1993).

Si bien es cierto que la labor del supervisor es de tipo administrativo, en él deben destacar primero las habilidades técnicas y las relaciones humanas. En una investigación llevada a cabo por Rensis Likert, 1961 (citado en Bittel y Newstrom, 1993) se encontró que en promedio, las personas que trabajan con supervisores centrados en la tarea o en la producción son menos productivas que las que trabajan con supervisores que se centran en las personas. La conclusión importante que debe extraerse de éste estudio es que los supervisores que se centran en las demandas del trabajo y descuidan su interés por el bienestar y desarrollo del personal no obtienen los resultados que buscan. Por otra parte, los supervisores que se preocupan excesivamente por hacer fácil el trabajo de sus subordinados tampoco obtienen buenos resultados. Un supervisor requiere un equilibrio entre lo humano y lo técnico para ser así un buen supervisor.

4.5. IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

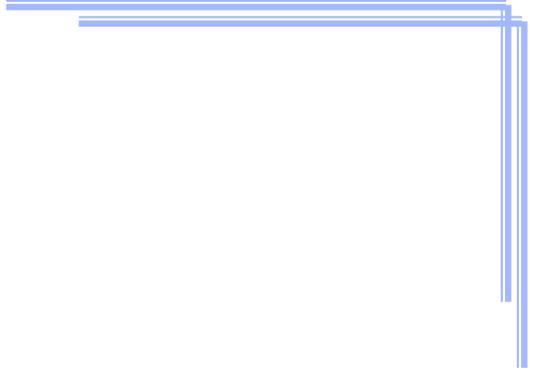
Todos los gerentes incluyendo los supervisores se enfrentan a un entorno de negocios cada vez más complejos. Cuatro problemas que afectan directamente el trabajo de los supervisores son la diversidad en la fuerza de trabajo, la ética y responsabilidad social, los cambios tecnológicos y una mayor competencia. Hace veinte años esos factores apenas comenzaba a afectar la administración de las organizaciones. Hoy influyen en las decisiones y actividades diarias (Bounds y Woods, 1999).

En consecuencia las organizaciones están buscando buenos supervisores que se enfrenten a éstos problemas, para lo cual también han tratado de determinar porqué fracasan, para evitar así que caigan en éstos errores. Entre las razones para que un supervisor fracase se encontraron:

- **Falta de empeño:** Quizá la mayor razón por la que fracasan los supervisores es porque no les interesa ser administradores de primera línea. Como trabajadores son excelentes debido a que su trabajo les permite preocuparse por una sola actividad y olvidarse de todo lo que sucede a su alrededor, con sólo producir el trabajo deseado en cantidad y y/o calidad, su jefe los deja en paz.
- **Falta de capacitación:** Con frecuencia se ha encontrado que el tipo de capacitación que requieren los supervisores es de naturaleza no técnica ya que lo que requieren es mejorar las aptitudes en relaciones humanas.
- **Falta de adaptabilidad:** El entorno en el que trabajan los supervisores es cambiante. Muchos de ellos se muestran incapaces de adaptarse a esas condiciones. Tres de los principales cambios a los que se enfrentan son de la tecnología, de personal (los trabajadores jóvenes se muestran menos dispuestos a aceptar un liderazgo estricto y autoritario) y de las condiciones de la industria (las unidades deben ser más productivas para mantener su competitividad y puedan sobrevivir) (Hodgetts, 1990).

De ésta manera, todos los reclutadores incluyendo psicólogos se enfrentan al problema de encontrar supervisores competentes y que puedan hacer frente a todas éstas necesidades que le demanda el ámbito laboral, es por esto que además de la selección de tipo tradicional se está empezando a utilizar el modelo por competencias laborales, sin embargo, aún existen pocas investigaciones que demuestren su verdadera efectividad, aquí la importancia de la presente investigación.

Es así como la teoría aquí presentada parece arrojar evidencias hasta el momento que el modelo por Competencias Laborales, incluida la Entrevista por éste tipo es eficiente para realizar la selección de personal. No obstante, es necesario corroborar la teoría con una metodología rigurosa, motivo por el cual, en el siguiente apartado se pretende conocer si existe relación entre una Entrevista por Competencias Laborales y una batería de pruebas psicológicas para seleccionar a los candidatos para el puesto de supervisor.



MÉTODO.

MÉTODO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Ya que la entrevista por competencias laborales está siendo utilizada como una alternativa a las baterías de pruebas psicológicas en la selección de personal es indispensable conocer: Si la entrevista por competencias laborales es eficaz para seleccionar de manera interna a un grupo de candidatos para ocupar el puesto de supervisor en una empresa automotriz, tanto como una batería de pruebas psicológicas en la detección de candidatos aptos para desempeñar eficientemente el puesto.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar y aplicar una entrevista por competencias laborales que sea validada instrumentalmente para seleccionar de manera interna, a los candidatos idóneos para que desempeñen de manera eficaz el puesto de supervisor en una empresa automotriz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un Análisis de Puesto con el fin de elaborar tanto la Descripción como el Perfil basado en Competencias Laborales (es indispensable modificar los anteriores, ya que están basados en el modelo tradicional y por lo tanto se deben reestructurar).
- Definir cada una de las competencias laborales, así como su grado de dominio requerido.
- Entrevistar a través de competencias laborales a los candidatos a ocupar el puesto de supervisor y validar los resultados mediante la batería de pruebas psicológicas.

- Comparar los resultados obtenidos mediante la entrevista y la batería de pruebas psicológicas, a fin de validar los obtenidos a través de la entrevista por competencias laborales.

HIPÓTESIS

General.

- Ha. La entrevista por competencias laborales difiere de la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor.
- Ho. La entrevista por competencias laborales coincide con la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor.

Validez Concurrente:

- Ha. La entrevista basada en la evaluación por competencias laborales discrepa de la evaluación por la batería de pruebas psicológicas.
- Ho. Si La entrevista basada en la evaluación por competencias laborales sirve como método de selección entonces debe de coincidir con los resultados de la evaluación por la batería de pruebas psicológicas.

Validez Predictiva:

- Ha. La entrevista basada en la evaluación por competencias laborales logra colocar al empleado que desempeñe eficientemente el puesto.
- Ho. La entrevista basada en la evaluación por competencias laborales no logra colocar al empleado que desempeñe eficientemente el puesto.

VARIABLES.**Variables independientes.**

- Entrevista por Competencias Laborales. La cual mide 12 Competencias Laborales, las cuales fueron identificadas al construir la descripción de puesto así como el Grado exigido para cada una de ellas.
- Batería de Pruebas Psicológicas. La cual sirvió para medir: habilidad mental, personalidad, adaptabilidad al puesto.

Variable dependiente.

- Selección de los candidatos aptos y no aptos para el puesto.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.**Variables Independientes**

Entrevista por Competencias Laborales. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido entre el entrevistador y el entrevistado, la cual se centra en el análisis de los comportamientos pasados de la persona (Alles, 1999).

Competencias laborales: Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (Espíndola y Meza, 2003).

Estas competencias parten del análisis de puesto por lo que engloban todas las características que debe cubrir el candidato, las cuales se establecen en la Descripción y Perfil de Puesto (Anexo 1 y 2). Cada una de las competencias fue dividida en 4 grados:

Grado A; Alto: Presenta altamente desarrollada la competencia.

Grado B; Bueno: Posee la competencia adecuadamente desarrollada para el puesto.

Grado C; Mínimo necesario: La competencia es mínimamente aceptable para el trabajo.

Grado D; Insatisfactorio. La competencia está desarrollada escasamente.

Las competencias evaluadas a través de la Entrevista por Competencias Laborales fueron: Liderazgo, Toma de Decisiones, Capacidad de Administrar, Comunicación, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad al Cambio, Trabajo bajo Presión y Capacidad de Planeación (para su definición ver Anexo 3).

Batería de Pruebas Psicológicas: Es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades (Grados, 1988).

Habilidad Mental: En su forma global indica el rango actual en el que se encuentra una persona al manejar sus diferentes habilidades intelectuales ante situaciones que exigen se pongan en juego aspectos propios de la inteligencia.

La habilidad mental en la que se encuentra el candidato fue medida por el Test de Habilidad Mental (DANDOSA). Este es un test que sirve para evaluar al individuo frente a tareas que requieren razonamiento, juicio y solución de problemas. Es decir, descubre la actuación del individuo frente a lineamientos que se consideran como inteligentes (Pro-Industria, 2002).

Está dividida en dos grandes áreas: *ejecutorio* y *verbal*. En su aspecto ejecutorio indica el nivel de cualidades que están íntimamente ligadas a la experiencia práctica. Estas cualidades están vinculadas a su actuación con el medio ambiente práctico. En su aspecto verbal indica el nivel de cualidades que están relacionadas con el aprendizaje académico; para expresar las ideas en forma verbal y escrita. Consta de 8 escalas divididas en 4 ejecutorias y 4 verbales, las cuales partiendo de su puntuación total arrojan la habilidad mental que posee la persona evaluada.

Personalidad: Es la resultante de muchos factores de orden biológico, psicológico y social. Es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la propia voluntad y los hábitos adquiridos (Sánchez, 1993).

La personalidad fue evaluada por el INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD MMPI – 2. El cual está diseñado para evaluar un número importante de tipos de personalidad y de desórdenes emocionales, sin embargo, también puede ser aplicada en escenarios laborales con sujetos que aspiran algún puesto específico de mayor responsabilidad. Además, proporciona escalas de validación. Por otra parte, también ofrece puntuaciones y perfiles objetivos derivados de normas nacionales representativas (Hathaway y McKinley, 1994).

Esta prueba consta de 6 escalas de validez, 10 escalas clínicas, 15 escalas de contenido y 12 escalas suplementarias.

Adaptabilidad al puesto: Hace referencia al grado en el que el candidato se ajusta a las características requeridas para el puesto.

Esta variable fue medida a través de la prueba CLEAVER, la cual proporciona la descripción acerca del comportamiento que se considera necesario para satisfacer un trabajo, comparativamente con el tipo de comportamiento del interesado (Aguilar, 1997).

La prueba consta de tres gráficas en las que se interpretan las actitudes y conductas de las personas ante el entorno. La 1ª se refiere a la descripción del comportamiento diario, la 2ª hace referencia a la motivación interna de la persona, sus deseos de cambio, o de permanencia de la situación que viva en su momento actual, sus deseos de proyección, de mejora, o sobre temores a enfrentar en su vida. Mientras que la 3ª indica la forma en que la persona actúa ante situaciones de presión o estrés.

Variable Dependiente

Selección de los candidatos aptos y no aptos para el puesto. De acuerdo con los resultados de la entrevista por competencias laborales y basándose en el perfil requerido para el puesto, se determinó si el candidato era o no apto para ocuparlo, así como también por medio de la batería de pruebas psicológicas.

MUESTRA.

12 empleados pertenecientes a una empresa automotriz considerados como candidatos para ocupar el puesto de supervisor en el área de producción y mantenimiento. Todos son hombres, cuyo rango de edad está entre 37 y 59 años. La mayoría de ellos han tenido una larga experiencia laboral dentro de la empresa y son personas que han ocupado diferentes puestos dentro de la planta.

INSTRUMENTOS.

1. Se diseñó una entrevista por competencias laborales (Anexo 4) la cual evalúa 8 competencias mediante 2 preguntas para cada una de ellas, quedando conformada por un total de 16 reactivos, los cuales sirvieron para evaluar al candidato y ubicarlo en el grado en el cual demostraba poseer la competencia. Las competencias que se evaluaron fueron: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, capacidad de administrar, toma de decisiones, adaptabilidad al cambio, trabajo bajo presión y capacidad de planeación. Cuatro competencias fueron excluidas para ser evaluadas mediante ésta entrevista debido a que se requería de mayor tiempo para abordarlas, las cuales fueron: conocimientos técnicos y funcionales, orientación a la calidad, capacidad de análisis y confianza, esto fue determinado por el tiempo de aplicación de la misma.
2. La batería de pruebas psicológicas está conformada por 1 prueba de habilidad mental (Dandosa), 1 Inventario de personalidad (MMPI-2) y 1 prueba de adaptabilidad al puesto (Prueba Cleaver); la cual sirvió para contrastar los resultados obtenidos en la entrevista por competencias laborales.

TIPO DE ESTUDIO

Correlacional, ya que se pretende ver cómo se relacionan las decisiones basadas en competencias laborales con las decisiones basadas por medio de la batería para tratar de asociar el éxito de la selección por medio de la entrevista.

DISEÑO.

Pre-experimental debido se cuenta con un solo grupo, el cual fue la única serie de medida y no se tuvo un control total de las variables que afectan al objeto de estudio (Castro, 1978).

PROCEDIMIENTO:

1. Fue de sumo interés adentrarse en la cultura organizacional de la empresa, esto con la finalidad de saber cuáles eran las metas que se pretendían alcanzar con las competencias establecidas para el puesto, por lo cual fue necesario conocer:
 - a) La visión y misión de la empresa.
 - b) Los objetivos del negocio y el plan de acción.
 - c) La visión de la alta calidad.
 - d) La cultura de la empresa y su estilo.
 - e) El producto de la empresa.
 - f) La estructura organigrámica del personal que la compone.

Lo anterior se llevó a cabo mediante un curso de inducción impartido por la empresa donde se desarrolló éste estudio, por folletos informativos en los cuales dan a conocer al personal de nuevo ingreso los valores, políticas, misión y visión de la empresa, así como por medio de recorridos guiados por expertos en el área de producción.

2. Debido a que la empresa trabajaba bajo un modelo tradicional de selección, se construyó la descripción y el perfil de puesto, para lo cual fue indispensable:
 - a) Realizar un análisis del puesto mediante la elaboración de entrevistas con los titulares de éste. Debido a que el propósito de la

organización era conformar un puesto que incluyera las funciones del supervisor de producción y el supervisor de mantenimiento, se realizaron dos entrevistas (Ver Anexo 5 y 6) para conocer las funciones y actividades que se desarrollaban en cada una de éstas áreas.

Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente 1 hora y fue realizada a 2 personas del área de mantenimiento y a 2 de producción, estimados de acuerdo con el criterio de su jefe inmediato como los más eficientes en su área.

Posteriormente, se realizaron seguimientos durante 1 semana a éstas mismas personas para observar el campo de acción del puesto. Para ello, de antemano se prepararon hojas de observaciones para registrar las actividades que realizaban así como algunas de las competencias que se podían identificar como necesarias; esto con el fin de ir delimitando las competencias requeridas para el puesto (ver Anexo 7).

Para finalizar ésta fase se tomó en cuenta la descripción de puesto del supervisor de producción y del supervisor de mantenimiento ya existentes en la empresa.

- b) Se realizaron entrevistas con los gerentes involucrados con el área a la que pertenece el puesto de los supervisores para determinar a su criterio el objetivo, la misión, actividades, responsabilidades, conocimientos y características del puesto y de igual forma de la persona a ocuparlo, así como para conocer los objetivos que se esperaban alcanzar a largo plazo con el puesto. Dicha entrevista fue de tipo estructurada (ver anexo 8) y realizada en la oficina de trabajo de éstas personas.

- c) A partir de la información recabada en el análisis de puesto y de acuerdo con lo requerido por la máxima dirección de la compañía, se establecieron las competencias requeridas para éste, en un primer momento se detectaron 24 competencias pero éstas fueron reduciéndose conforme se encontraba que hacían referencia a una misma competencia, hasta que se determinaron en específico 12.

Posteriormente, se definió cada una de las competencias y el *grado* requerido para cada una de ellas. Estos niveles se establecieron en función de la definición de la competencia en: A, B, C, D (A: alto, B: bueno, C: mínimo necesario y D: insatisfactorio). Estos grados sirvieron para ubicar el nivel requerido de competencia que se demanda para ocupar el puesto. Para culminar éste segundo momento cada una de las competencias fue clasificada en tres rubros: A) Básicas: para aquellas competencias requeridas para la realización de cualquier trabajo dentro de la organización, las cuales fueron conocimientos técnicos y funcionales, orientación a la calidad, trabajo en equipo, comunicación y confianza. B) Genéricas por ser comunes en un número significativo de áreas de competencia las cuáles son liderazgo, toma de decisiones, capacidad analítica. C) Específicas: debido a que son propias del puesto incluyeron capacidad de administrar, capacidad de planeación, trabajo bajo presión, adaptabilidad al cambio (Grados, Beutelspacher y Castro 2002).

3. Una vez aprobados por la máxima dirección la descripción y el perfil para el puesto de supervisor, se conformó la entrevista por competencias laborales de la siguiente forma:
 - a) Se decidió que de las 12 competencias determinadas para el puesto se evaluaran sólo 8 por medio de la entrevista (Consideradas como de mayor importancia), ya que de haber abarcado todas se alargaría la sesión y sería muy desgastante tanto para el entrevistador como para el entrevistado

-
- b) Se diseñaron 2 preguntas por cada una de las competencias a evaluar (formuladas de forma apropiada son suficientes). De ésta manera, la entrevista estuvo conformada por preguntas que en su totalidad fueron abarcadas en una 1 hora.
 - c) Se crearon formatos para vaciar los resultados correspondientes (ver anexo 9). Así mismo, se determinaron las posibles respuestas que podrían ser dadas por los entrevistados a cada una de las preguntas para tener un mayor control de la entrevista.
 - d) La entrevista final fue presentada a los ejecutivos de la organización para su aprobación.
 - e) Se llevó a cabo una actividad de preparación en la que se hicieron ensayos de la entrevista; a fin de obtener indicadores elementales sobre su tiempo de duración, posibles problemas que se pudieran presentar con el tipo de respuestas que diera la persona entrevistada o en el lugar que se llevaría a cabo la entrevista, así mismo, para identificar preguntas que no fueran entendidas de la forma como se pretendía.
4. Se llevó a cabo el proceso de entrevista por competencias laborales:
- a) Todas las entrevistas fueron realizadas entre las 9: 00 AM y las 2:00 PM en un espacio en el que se preparaba previamente una grabadora de mano de cuyo uso se tenía el consentimiento de los jefes y del entrevistado. Así mismo, se preparaban previamente hojas de registro.
 - b) El entrevistado se sentaba delante de la entrevistadora y al lado de ésta última 1 observadora (no obstante, las dos fungían como observadoras), ambas realizaban sus anotaciones en sus hojas de registro y de acuerdo a las conductas identificadas en las respuestas del entrevistado anotaban también el grado que demostraba poseer la persona de cada una de las competencias (Anexo 9).

- c) Al concluir la entrevista se realizaba la obtención de la concordancia entre ambas (entrevistadora y observadora), la cual se anotaba también en la hoja de registros. La concordancia consistió en que ambas registraran el mismo grado de competencia de las personas evaluadas. Para ello se aplicaba la fórmula de “acuerdos entre acuerdos más desacuerdos por cien”.
5. Se llevó a cabo la aplicación de la batería de pruebas psicológicas; la cual sirvió para determinar si existía relación entre ésta y la entrevista por competencias laborales para seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor.
 - a) Al día siguiente de la entrevista se le aplicó a la persona el INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD MMPI – 2. Para ello se requirió de un tiempo aproximado de 2 horas por persona y se aplicó en el mismo horario y escenario que la entrevista.
 - b) En la tercera sesión y bajo iguales circunstancias le fue aplicada a la persona la prueba de habilidad mental DANDOSA, requiriendo para ello de aproximadamente 30 minutos. Posteriormente se le aplicó la técnica CLEAVER, para lo cual se requirió de menos de 15 minutos y finalmente un examen de conocimientos, el cual fue elaborado con ayuda de personas involucradas con el área.
6. Una vez concluida la evaluación y obtenidos los resultados, éstos fueron registrados para su posterior vaciado y análisis. Lo cual sirvió para cotejar si realmente la entrevista funciona como medio para seleccionar a los mejores candidatos.
7. Realización de evaluación Ejecutiva. Los gerentes de las áreas involucradas evaluaron a los 12 candidatos para ocupar el puesto de supervisor de mantenimiento y producción. Esta evaluación fue hecha basándose en la definición de cada una de las competencias y mediante la observación en su actividad diaria. Esta información fue útil para confirmar

que tanto la evaluación hecha a través de la entrevista por competencias laborales concordaba con la visión que tenían los gerentes sobre los candidatos.

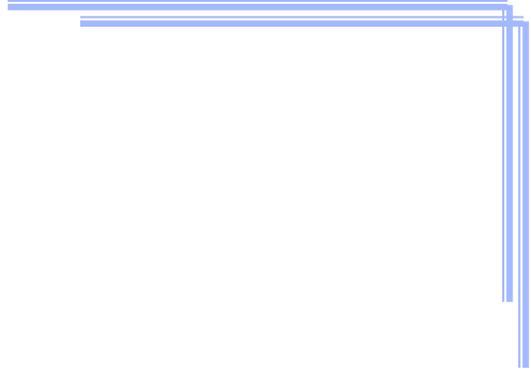
8. Al concluir las evaluaciones se estableció quienes eran los candidatos más competentes para ocupar el nuevo puesto. Esta decisión fue tomada con base en los resultados arrojados por el estudio y de acuerdo a la aprobación de las gerencias involucradas.
9. Para obtener la validez predictiva del instrumento, al cabo de un año de haber colocado a los empleados competentes en el puesto, se hizo una evaluación con los gerentes involucrados, para saber en qué medida demostraron ser verdaderamente eficientes en sus funciones.

ANÁLISIS DE DATOS.

Para obtener la validez interna de la entrevista por competencias laborales, se tomaron como datos las evaluaciones hechas por la entrevistadora y la observadora a cada una de las competencias observadas (grado A, B, C o D) en los sujetos, las cuales sirvieron para obtener el grado de correspondencia (confiabilidad) mediante la siguiente fórmula (Jiménez, 1976):

$$\frac{\text{Acuerdos} \times 100}{a + \text{desacuerdos}} = a \% \text{ de correspondencia.}$$

El análisis estadístico se llevó a cabo mediante la utilización de una prueba no paramétrica, la Probabilidad Exacta de Fisher para evaluar si existe relación entre la decisión dada por la entrevista y la batería de pruebas psicológicas.



RESULTADOS.

RESULTADOS

En el presente capítulo se describirán los resultados derivados de ésta investigación, en la cual se estableció como variables independientes la entrevista por competencias laborales y la batería de pruebas psicológicas, quedando como variable dependiente la elección de los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor. Con los datos obtenidos se realizaron tres tipos de análisis:

- I. Análisis Descriptivo, en el cual se incluye: A) Las frecuencias obtenidas en relación con el grado de dominio que demostró poseer cada aspirante al puesto de supervisor al ser evaluados por medio de la entrevista por competencias laborales. B) Las frecuencias de las características presentadas por los candidatos a ocupar el puesto de supervisor por medio de la batería de pruebas psicológicas. C) Los candidatos fueron evaluados en cada una de las competencias requeridas por el jefe inmediato de los supervisores y 2 gerentes de la organización, éstos datos fueron sometidos a un análisis de frecuencia para determinar qué competencias demostraban tener con mayor ocurrencia y qué candidatos eran considerados como aptos y no aptos para el puesto de supervisor.
- II. Probabilidad Exacta de Fisher. Con el fin de detectar si existía relación entre la entrevista por competencias laborales y la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor se llevó a cabo un análisis estadístico a través de la Probabilidad exacta de Fisher.
- III. Validez de la entrevista por competencias laborales. Se analizó tanto el índice de concordancia obtenido en las evaluaciones hechas por el entrevistador y el observador en la entrevista por competencias laborales así como la validez predictiva que se logró tener al seleccionar a los candidatos aptos para el puesto de supervisor.

I. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

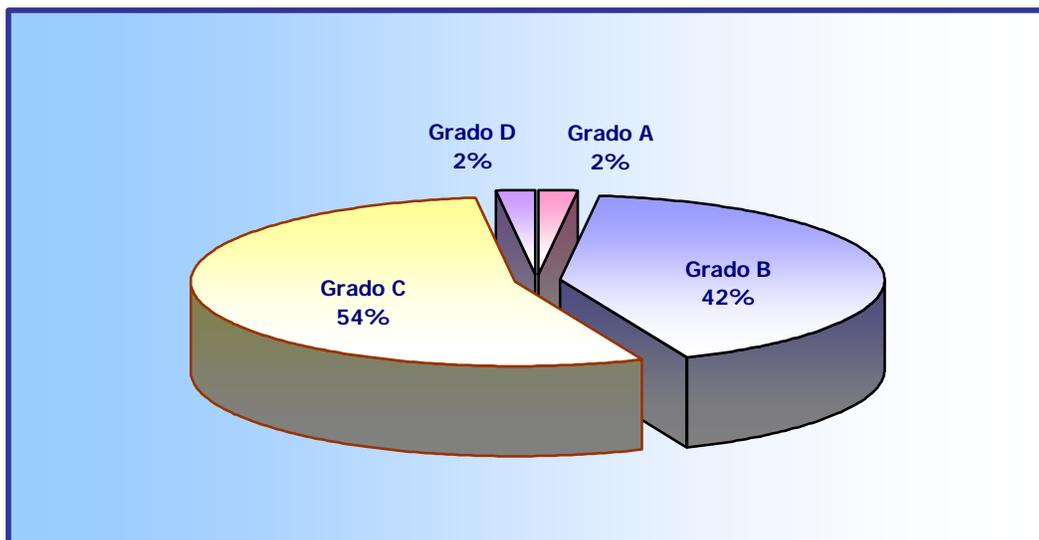
A) Frecuencias reveladas a través de la entrevista por competencias laborales.

Para obtener los resultados de la entrevista por competencias laborales se tomaron como base los registros realizados durante ésta, en los cuales se identificó el grado de aptitud (A, B, C ó D) que demostraba poseer el candidato. Los registros fueron hechos por 1 entrevistador y 1 observador; el grado de aptitud se detectó de acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado en comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado y que daban indicio del grado de dominio que poseía.

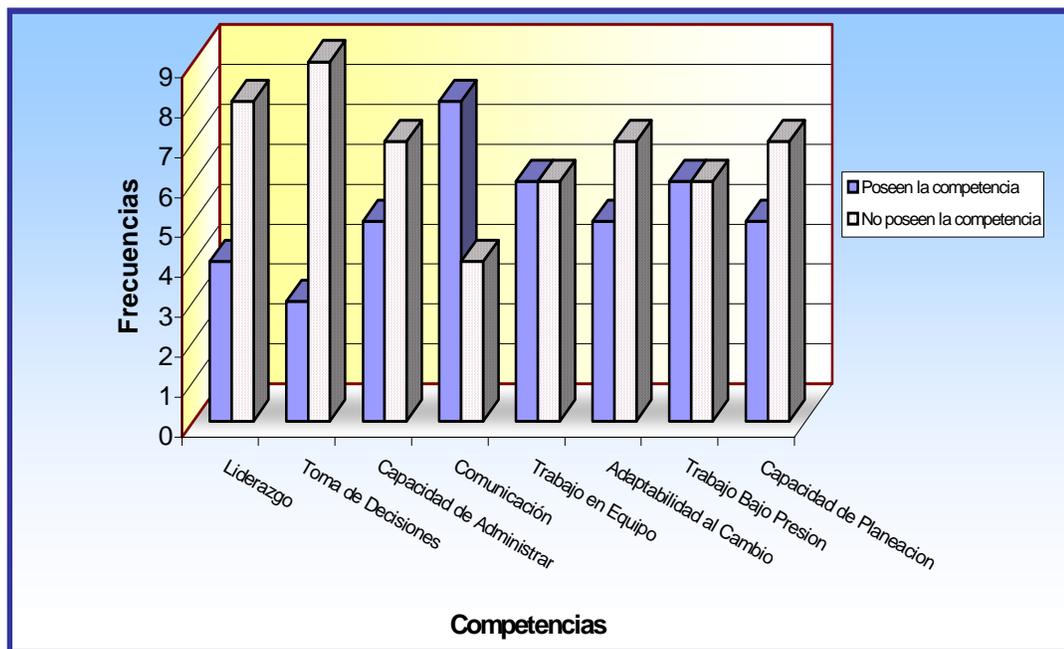
De esta manera, los resultados fueron analizados para obtener las frecuencias correspondientes al grado de aptitud revelado en las 8 competencias evaluadas en los 12 aspirantes al puesto de supervisor, de las cuales se identificó, como lo demuestra la *Tabla 6.1* que el grado de competencia revelado con mayor frecuencia fue el grado C ya que se presentó en 52 ocasiones es decir, en un 52.16% de la evaluación (*Gráfica 6.1*). El siguiente grado con mayor ocurrencia fue el grado B ya que fue revelado en 40 ocasiones, lo que corresponde al 41.66%. Los grados A y D tuvieron una incidencia menor ya que ambos se presentaron en 2 ocasiones, lo que equivale al 2.08% respectivamente. Estos grados se presentaron de la siguiente manera en orden descendente: en la competencia *Comunicación* 1 aspirante demostró el grado A y 7 el grado B, los 4 restantes revelaron el grado C. La competencia *Trabajo en Equipo* fue demostrada por 6 personas en grado B y 6 en grado C. *Trabajo Bajo Presión* 1 persona la reveló en grado A, 5 en grado B y 6 en grado C. Siguiendo con éste orden, la competencia *Adaptabilidad al Cambio* fue demostrada por 5 aspirantes en grado B y 7 en grado C; ésta frecuencia fue revelada en igual proporción para la competencia *Capacidad de Planeación*. La competencia *Capacidad de Administrar* la revelaron 5 aspirantes en grado B, 6 en C y 1 más en grado D. En *Liderazgo* 4 personas demostraron poseer la competencia en grado B y 8 en grado C. Por último, la competencia *Toma de Decisiones* la revelaron 3 personas en grado B, 8 en grado C y 1 más en grado D.

Tabla 6.1. Frecuencias del grado de competencia obtenido en la entrevista.

Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	0	4	8	0
Toma de Decisiones	0	3	8	1
Capacidad de Administrar	0	5	6	1
Comunicación	1	7	4	0
Trabajo en Equipo	0	6	6	0
Adaptabilidad al Cambio	0	5	7	0
Trabajo bajo Presión	1	5	6	0
Capacidad de Planear	0	5	7	0
Total	2	40	52	2

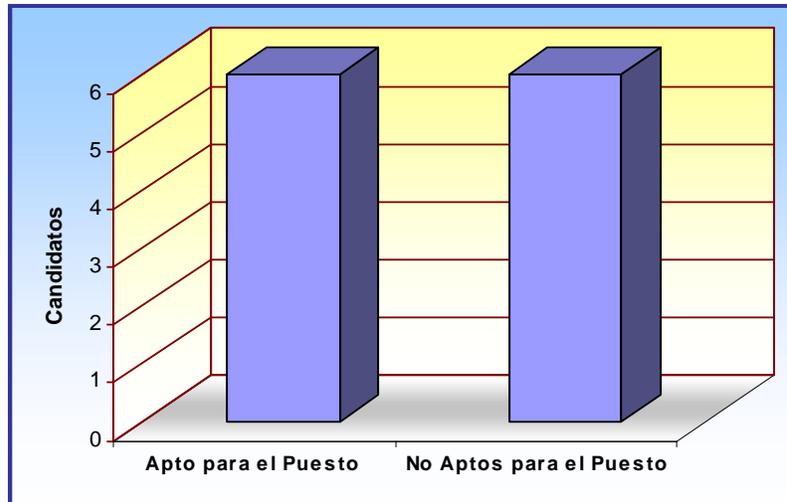
**Gráfica 6.1.** Porcentaje de Frecuencias de cada uno de los grados de competencia laboral.

Como se aprecia en la Gráfica 6.2, *Comunicación* fue la competencia revelada con mayor frecuencia ya que la demostraron 8 de los 12 aspirantes. Por su parte, *Trabajo en Equipo* y *Trabajo Bajo Presión* fueron reveladas en igual proporción, corroborándose en 6 aspirantes para cada una de ellas. Las competencias que demostraron poseer un número menor de aspirantes fueron *Toma de Decisiones*, *Liderazgo*, *Capacidad de Administrar*, *Adaptabilidad al Cambio* y *Capacidad de Planeación* ya que las revelaron 3, 4, 5, 5 aspirantes, respectivamente.



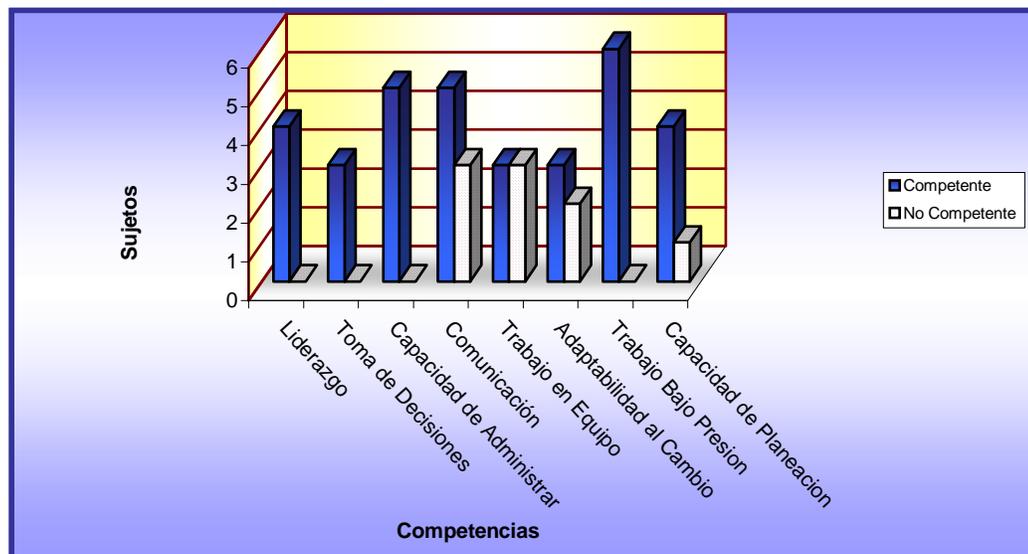
Gráfica 6.2. Número de aspirantes que demostraron poseer cada una de las 8 competencias evaluadas por medio de la entrevista por competencias laborales.

De ésta manera, como se muestra en la Gráfica 6.3, 6 personas demostraron ser competentes para el puesto de supervisor mientras que las 6 restantes no demostraron dicha aptitud para el puesto. Para determinar a las personas aptas para el puesto se seleccionaron a las que mostraron poseer al menos 5 competencias de las 8 requeridas para el puesto y que fueran las primordiales para el puesto.



Gráfica 6.3. Número de Aspirantes aptos y no aptos para ocupar el puesto de supervisor a través de la entrevista por competencias laborales.

Las seis personas que demostraron ser competentes en la entrevista por competencias laborales poseían las competencias de *Trabajo Bajo Presión*, *Comunicación*, *Capacidad de Administrar*, *Liderazgo* y *Capacidad de Planeación* en grado A ó B. Mientras que las seis restantes que fueron seleccionadas como no aptas para el puesto de supervisor no demostraron tener dichas competencias, pues en sus evaluaciones se ubicaron en los grados C ó D, lo que deja en claro el motivo de ésta decisión (Gráfica 6.4).

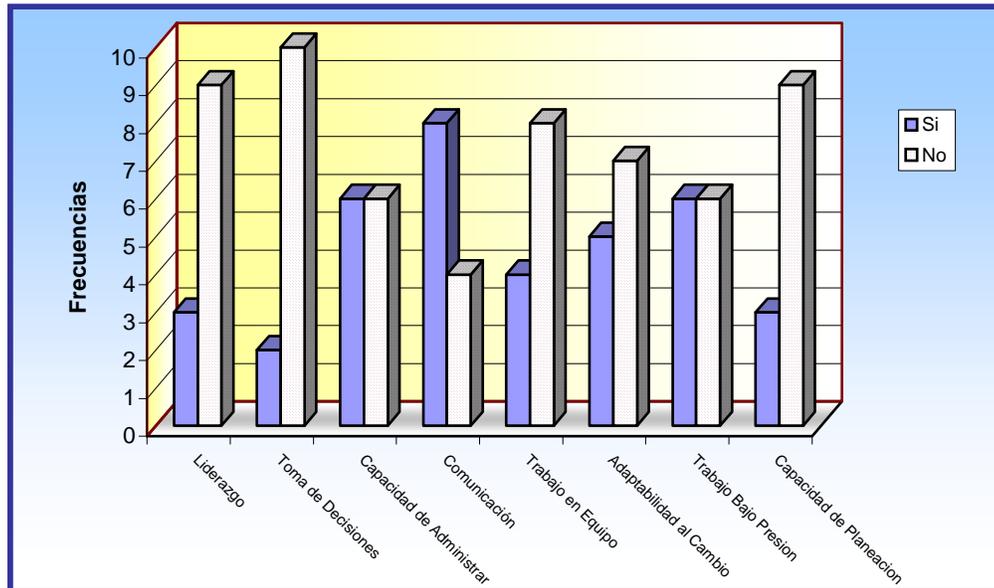


Gráfica 6.4. Comparación de las competencias reveladas por los sujetos calificados como aptos y no aptos para el puesto de supervisor por medio de la entrevista por competencias laborales.

B) Frecuencias reveladas a través de la batería de pruebas psicológicas.

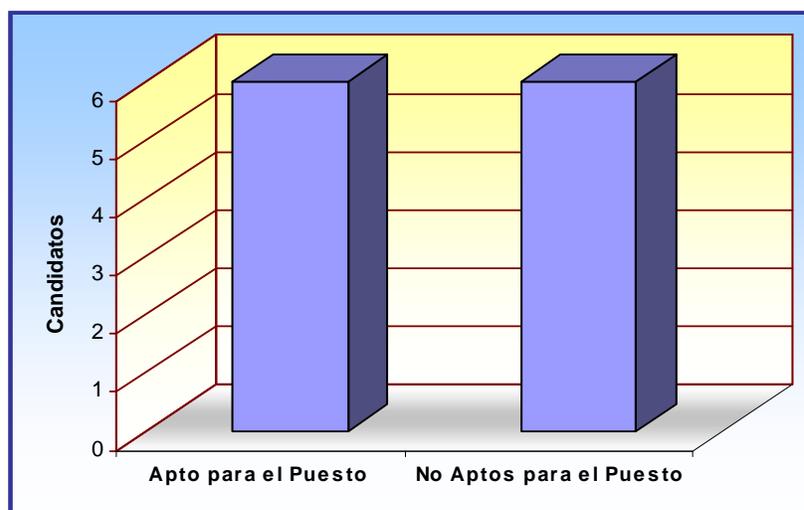
Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la batería de pruebas psicológicas se determinaron en función de Si tenía o No ciertas características que indicaban que los candidatos poseían *Liderazgo, Toma de Decisiones, Capacidad de Administrar, Comunicación, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad al Cambio, Trabajo bajo Presión y Capacidad de Planeación*.

Dichos resultados se sometieron a un análisis de frecuencia, el cual indicó que los rasgos presentados con mayor ocurrencia en los 12 candidatos para ocupar el puesto de supervisor fueron: *Comunicación* ya que en 8 aspirantes se detectó que tenían buena capacidad para procesar y transmitir claramente ideas de forma verbal y escrita; *Capacidad de Administrar y Trabajo Bajo Presión*, fueron identificadas en 6 aspirantes que indicaban tener organización, así como los recursos necesarios para trabajar bajo estrés. Mientras que los rasgos presentados en menor frecuencia fueron: *Adaptabilidad al Cambio*, sólo en 5 personas se detectó gusto por las innovaciones y el trabajo en un ambiente cambiante; siguiendo con éste orden en *Trabajo en Equipo*, 4 personas demostraron poseer rasgos que indicaban gusto por trabajar en conjunto y participar activamente en equipo; *Liderazgo y Capacidad de Planeación*, 3 personas sí poseían características que indicaban habilidades para dirigir a un grupo de forma democrática, así como la capacidad de anticipación. Por ultimo, en *Toma de Decisiones* se revelaron menos frecuencias ya que sólo 2 sujetos presentaron confianza en sí mismos y capacidad para resolver problemas así como tomar decisiones ante diversos problemas que se les pudieran presentar (*Gráfica 6.5*).



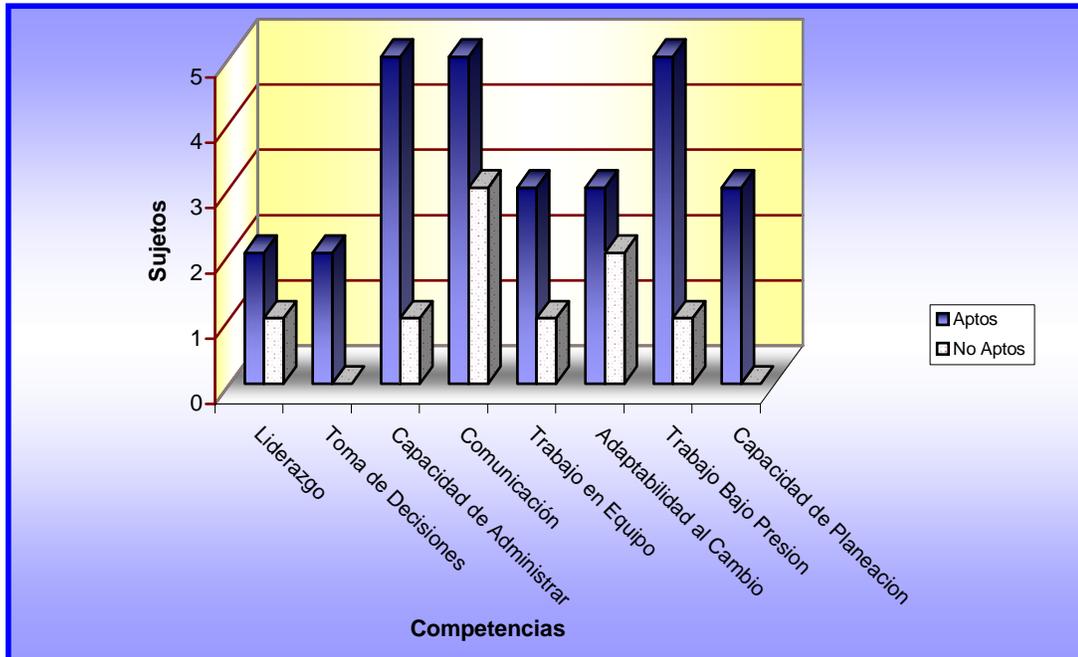
Gráfica 6.5. Número de sujetos que demostraron ser aptos y no aptos en cada una de las características evaluadas por medio de la batería de pruebas psicológicas.

La decisión para determinar qué personas eran aptas o no para ocupar el puesto de supervisor por medio de la batería de pruebas psicológicas fue basada en si la personas presentaban por lo menos 5 de las 8 características requeridas para el puesto. De ésta forma, se encontró que 6 personas demostraron ser aptas para el puesto mientras que las 6 restantes no demostraron dicha aptitud (Gráfica 6.6.).



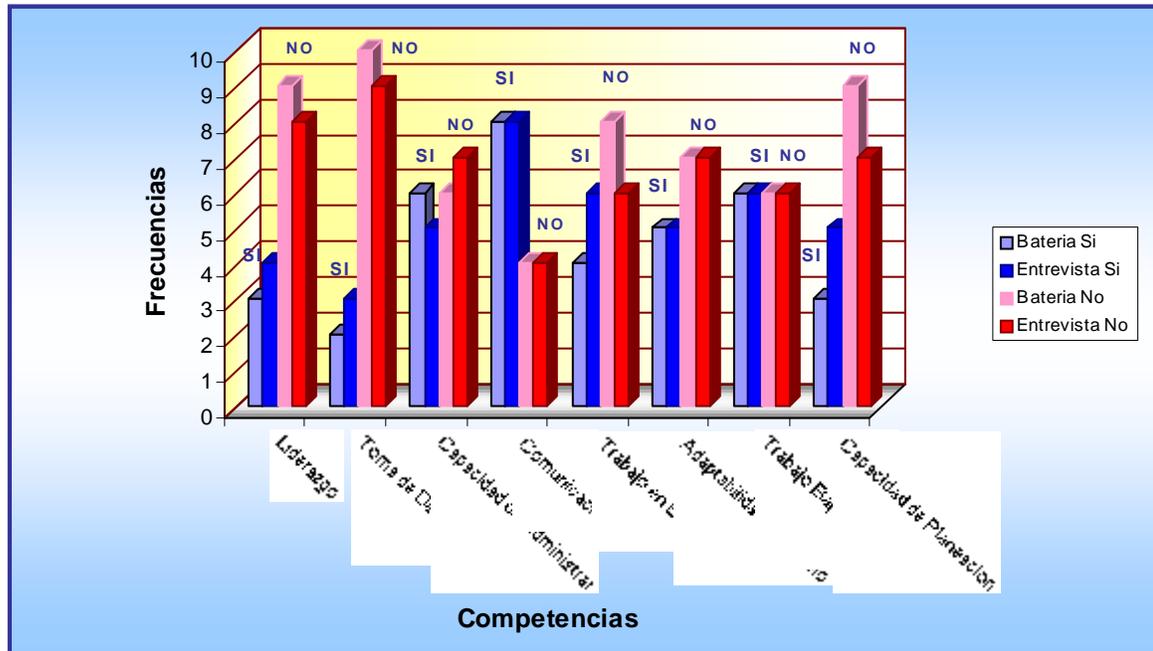
Gráfica 6.6. Número de aspirantes aptos y no aptos para el puesto a través de la batería de pruebas psicológicas.

Dicha elección se realizó debido a que las seis personas seleccionadas como aptas para el puesto demostraron tener rasgos que indicaban aptitud en: *Capacidad de Administrar, Comunicación, Trabajo en Equipo y Capacidad de Planeación* (Gráfica 6.7); lo cual coincide en la decisión final al elegir a los aspirantes competentes por medio de la entrevista.



Gráfica 6.7. Comparación de las características reveladas por los sujetos calificados como aptos y no aptos por medio de la batería.

Continuando con ésta comparación se encontró que aunque la entrevista por competencias laborales y la batería de pruebas psicológicas lograron colocar en igual forma a los empleados eficientes para el puesto, ambos métodos difieren en sus frecuencias en *Liderazgo, Toma de Decisiones, Capacidad de Planeación, Trabajo en Equipo y Capacidad de Administrar*. Mientras que en *Comunicación, Adaptabilidad al Cambio y Trabajo bajo presión*, éstas fueron iguales (Gráfica 6.8).



Gráfica 6.8. Comparación de los resultados obtenidos en cada una de las competencias por medio de la entrevista y la batería de pruebas psicológicas.

Sin embargo, el revelar igual o diferentes frecuencias no significa que exista correlación entre ellas, ya que los aspirantes considerados como aptos por medio de la entrevista podrían ser los no aptos por medio de la batería, sin alterar las frecuencias reveladas. Por lo que, en el apartado II se analizaron estadísticamente éstos resultados para poder establecer conjeturas válidas.

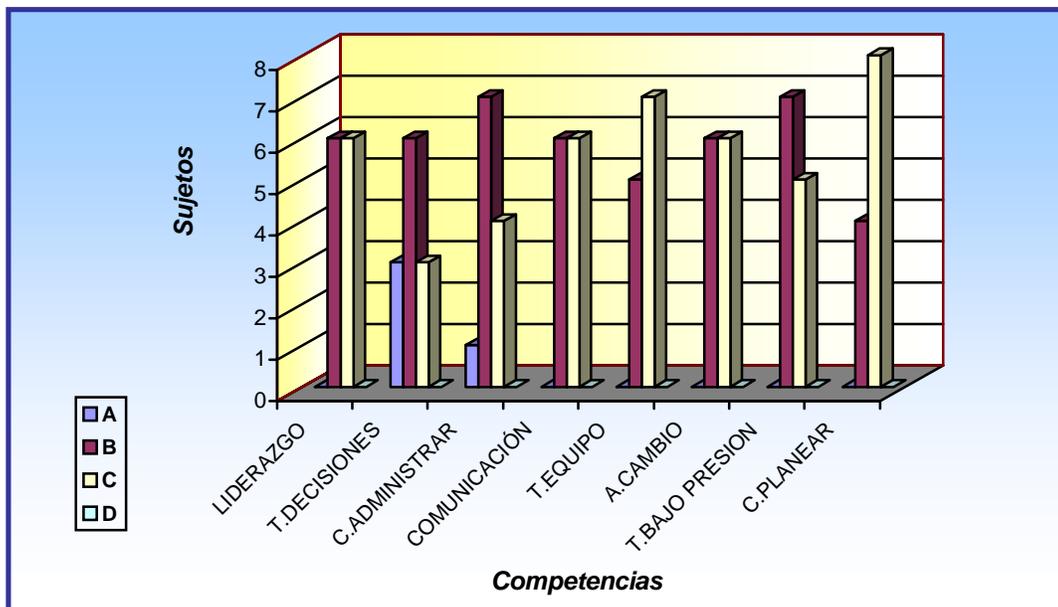
C) Frecuencias reveladas a través de la evaluación ejecutiva.

Con el propósito de contar con la visión de los ejecutivos de la empresa y tener datos adicionales para corroborar los resultados obtenidos por medio de la entrevista por competencias laborales, se llevó a cabo una evaluación ejecutiva, en la cual tres de los jefes inmediatos del puesto evaluaron a cada aspirante en cada una de las competencias requeridas.

No obstante, como lo demuestra el Anexo 10, existen diferencias en sus evaluaciones, por lo que el índice de confiabilidad es del 53.12%, motivo por el cual sólo se tomó en cuenta el grado de competencia en que coincidieron por lo menos dos de ellos.

Las competencias fueron evaluadas de la siguiente manera (Gráfica 6.9): En *Toma de Decisiones*, determinaron que sí la poseen 9 aspirantes, 3 en grado A y 6 en B, las 3 personas restantes fueron evaluadas en grado C por lo que no demostraron poseer la competencia. *Capacidad de Administrar* 8 personas sí la revelaron; 1 obtuvo el grado A y 7 el B, 4 obtuvieron el grado C. Por su parte, *Trabajo bajo Presión* la presentaron 7 personas ya que fueron evaluados en grado B y el resto en C. *Liderazgo* la poseen 6 personas y 6 no ya que demostraron los grados B y C respectivamente; éstas frecuencias fueron presentadas en igual proporción en *Comunicación* y *Adaptabilidad al Cambio*. Las competencias que un número menor de aspirantes demostró poseer fueron *Trabajo en Equipo* al ser identificada en 5 aspirantes en grado B y 7 en C, así mismo *Capacidad de Planeación* ya que fue identificada en 4 ocasiones en grado B y 8 en grado C.

Posteriormente, los jefes inmediatos al puesto de supervisor consideraron que 8 personas eran aptas para el puesto mientras que las 4 restantes no demostraron dicha aptitud.



Gráfica 6.9. Frecuencias del grado de competencias observado en los aspirantes a través de la evaluación ejecutiva.

En resumen, los datos obtenidos mostraron que en las evaluaciones no se distribuyeron los 4 grados, ya que los resultados de las evaluaciones realizadas por los jefes inmediatos estuvieron sesgados primordialmente en A y B, aunque C si aparece, fue en menor número. En comparación con las frecuencias observadas en la entrevista por competencias laborales, se encontró que un número mayor de aspirantes demostró poseer mejores grados de competencia; lo que demuestra que hay más personas competentes para el puesto, haciendo diferir los resultados finales con la entrevista por competencias laborales y la batería de pruebas psicológicas para identificar a los empleados aptos y no aptos para el puesto.

II. PROBABILIDAD EXACTA DE FISHER.

Para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre la entrevista por competencias laborales y la batería de pruebas psicológicas para seleccionar al personal apto y no apto para el puesto de supervisor se realizó un análisis estadístico a través de la Probabilidad Exacta de Fisher.

Como lo muestra la tabla 6.2 se observó que en *Liderazgo* ($P > .236$), *Adaptabilidad al Cambio* ($P > 1.000$) y *Trabajo Bajo Presión* ($P > .080$) los sujetos seleccionados como aptos y no aptos por medio de la entrevista por competencias laborales no coinciden con los seleccionados como aptos y no aptos por medio de la batería de pruebas psicológicas. A pesar de que en *Comunicación* ($P > .067$) y *Trabajo en Equipo* ($P > .061$) existen también diferencias entre ambos métodos para clasificar a los sujetos aptos y no aptos, aunque éstas diferencias no son significativas existe cierta aproximación para coincidir. Así mismo, se encontró que en *Toma de Decisiones* ($P < .045$), *Capacidad de Administrar* ($P < .015$) y *Capacidad de Planeación* ($P < .045$), los candidatos al puesto considerados como aptos son independientes de los no aptos; esto es, que tanto la Entrevista por Competencias Laborales como la Batería de Pruebas Psicológicas coinciden para clasificar a los sujetos aptos y no aptos en éstas competencias y/o características necesarias para el puesto.

Tabla 6.2. Probabilidad exacta de Fisher para cada una de las competencias evaluadas tanto por entrevista como por batería.

Competencia	Exact Sig (2-sided)
Liderazgo	.236
Toma de Decisiones	.045
Capacidad de Administrar	.015
Comunicación	.067
Trabajo en Equipo	.061
Adaptabilidad al Cambio	1.000
Trabajo bajo Presión	.080
Capacidad de Planear	.045

Los datos obtenidos indican (como lo demuestra la tabla 6.3) que los aspirantes al puesto clasificados como aptos son independientes de los que no lo son. Es decir, que con una $P < .002$ tanto la entrevista por Competencias Laborales como la Batería de Pruebas Psicológicas coinciden para clasificar a los aspirantes aptos para el puesto.

Tabla 6.3. Probabilidad exacta de Fisher para analizar las diferencias entre ambos métodos de evaluación.

	VALUE	DF	ASYMP. SIG. (2-SIDED)	EXACT SIG. (2-SIDED)
Fisher's Exact Test				.002
Linear-by-Linear Association	11.000	1	.001	
N of Valid Cases	12			

En conclusión, se puede decir que a partir de los resultados obtenidos mediante la probabilidad exacta de Fisher, la entrevista basada en la evaluación por competencias laborales logra detectar a los candidatos aptos para el puesto de supervisor igual que una batería de pruebas psicológica. Sin embargo, no se puede afirmar que las dos midan lo mismo, aunque los resultados coincidan en seleccionar a los candidatos que poseen Capacidad de Administrar, Capacidad de Planeación y Toma de Decisiones o se aproximen en Comunicación y Trabajo en Equipo es importante recordar que en Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio y Trabajo bajo Presión difieren en su selección.

III. VALIDEZ DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES.

Para obtener la validez de la entrevista por competencias laborales se realizaron dos tipos de análisis. Primero, se obtuvo el índice de concordancia o consistencia como una medida de confiabilidad. Segundo, se realizó la validación de la misma.

A) Índice de concordancia de la entrevista por competencias laborales.

La confiabilidad o índice de correspondencia de la Entrevista por Competencias Laborales se obtuvo mediante la fórmula propuesta por Jiménez (1976).

$$\frac{\text{Acuerdos} \times 100}{a + \text{desacuerdos}} = a \% \text{ de correspondencia.}$$

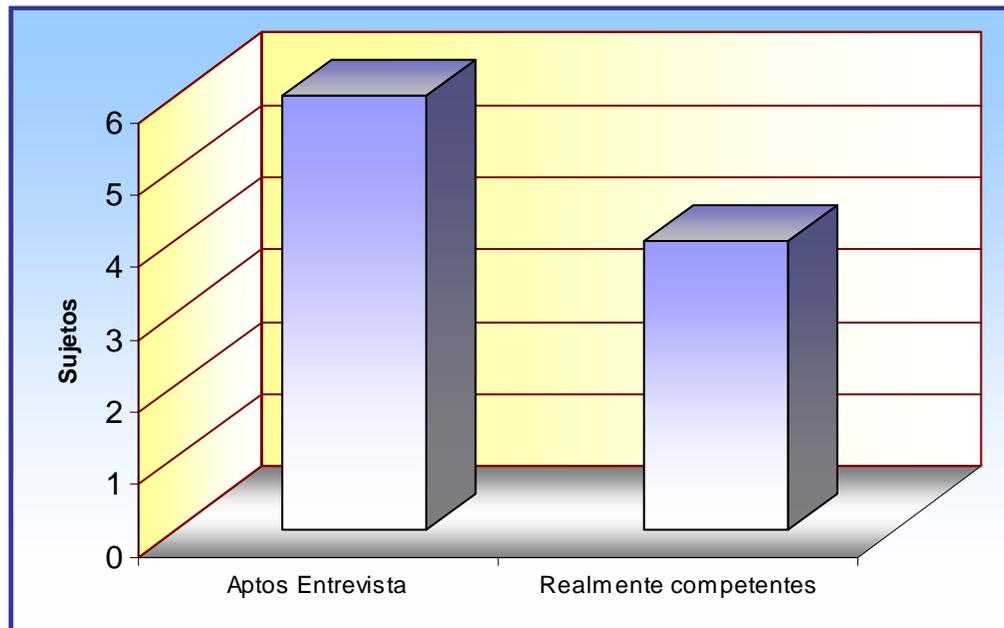
Por medio de ésta fórmula se encontró que el índice de confiabilidad de la evaluación por medio de la entrevista es del 93.75%.

De ésta manera se puede observar que el procedimiento utilizado para evaluar a los candidatos al puesto de supervisor en algún grado de competencia son confiables en un alto porcentaje.

B) Validez predictiva de la entrevista por competencias laborales.

Para estimar la validez predictiva después de 1 año se llevó a cabo una evaluación en la cual los jefes inmediatos del puesto determinaron en base al desempeño observado si las personas seleccionadas como aptas demostraron tener las competencias requeridas para el puesto de supervisor y sí fueron verdaderamente eficientes en el puesto.

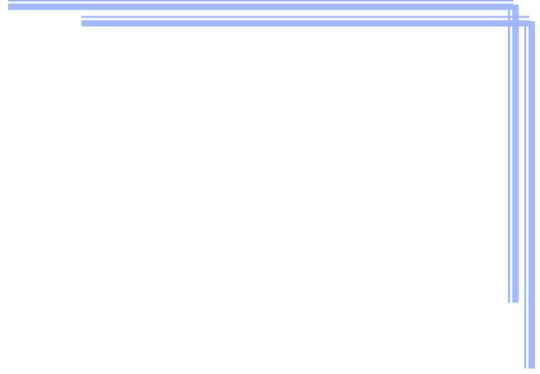
Como se demuestra en la Gráfica 6.10 de las 6 personas consideradas aptas para el puesto por medio de la entrevista se corroboró que en 4 de los casos, la entrevista sí logró colocar empleados eficientes para el puesto, las 2 personas restantes no logran el desempeño requerido por sus jefes no obstante, existen diferencias entre quienes los calificaron, dado que su evaluación tiene una confiabilidad del 66.66%



Gráfica 6.10. Comparación entre los sujetos seleccionados a través de la entrevista por competencias laborales y los verdaderamente competentes en el puesto.

En resumen, los datos obtenidos indican que existe un alto índice de confiabilidad en la entrevista por competencias laborales. Así mismo, se demostró previamente que posee Validez Concurrente ya que los resultados arrojados por ésta, coinciden con los resultados de la evaluación por medio de la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los mismos empleados como aptos y no aptos para el puesto.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que existieron variables que no se controlaron en la investigación (Edad, escolaridad y antigüedad en la empresa que tenían los candidatos). Por otra parte, es difícil establecer si la Entrevista por Competencias Laborales demuestra o no la suficiente Validez Predictiva para lograr colocar a los empleados verdaderamente eficientes para el puesto, debido a que la muestra es muy pequeña. Aunado a lo anterior, esta validez puede estar influenciada por el casi nulo conocimiento que tienen los ejecutivos de la empresa del sistema por competencias, el cual se prueba en el bajo índice de confiabilidad que existe entre los 3 ejecutivos que realizaron dicha evaluación, así como por cuestiones independientes a ésta.



CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

En éste apartado se expondrán las conclusiones derivadas de la presente investigación, dando a conocer tanto las aportaciones como las limitantes que tuvo éste estudio, así como las posibles alternativas que se pudieran implementar al respecto en futuras investigaciones.

Previamente, es necesario señalar que ésta entrevista fue diseñada para éste caso en particular y por lo tanto, sólo puede ser aplicada para éste puesto en específico y únicamente en ésta empresa, por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos, ya que la muestra no fue representativa; a decir verdad, es difícil establecer una muestra más grande debido a que un puesto de trabajo sólo puede ser ocupado por un número limitado de personas. Aunado a lo anterior, el modelo por Competencias Laborales parte de la premisa de descubrir las características que llevan al éxito de un puesto, lo cual significa que el estructurar una entrevista bajo éste modelo deberá realizarse de forma diferente para cualquier puesto que se desee evaluar. Ya que las necesidades, la situación laboral, el entorno del mercado y la región no son los mismos, por lo que se piden diferentes comportamientos y actividades de una empresa a otra.

A partir del planteamiento del problema en el cual se pretendía conocer: Si la entrevista por competencias laborales es eficaz para seleccionar de manera interna a un grupo de candidatos para ocupar el puesto de supervisor en una empresa automotriz, tanto como una batería de pruebas psicológicas en la detección de candidatos aptos para desempeñar eficientemente el puesto, se plantearon tres hipótesis:

Primer hipótesis (General): La entrevista por competencias laborales difiere de la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto de supervisor.

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza ésta hipótesis ya que la entrevista de evaluación por competencias laborales seleccionó a los mismos (6) empleados aptos para ocupar el puesto de supervisor que la batería de pruebas psicológicas.

Es decir, tanto la Entrevista por Competencias Laborales como la Batería de Pruebas Psicológicas coincidieron al seleccionar a los candidatos aptos y no aptos para el puesto. Por ambos métodos la gente detectada como apta reveló poseer un mayor número de competencias y viceversa, los candidatos no aptos demostraron poseer un número menor de ellas (Gráfica 6.4 y Gráfica 6.7).

Sin embargo, comparando su eficacia en relación con el tiempo invertido en la aplicación de ambos instrumentos, se pudieron detectar algunas diferencias. Al realizar la evaluación por medio de la batería, el tiempo de aplicación fue de 4 horas (sin contar la interpretación de ésta) mientras que el de la entrevista sólo fue de 1 hora, lo cual en primera instancia parece benéfico. Pese a esto, se observó que la batería, por estar estandarizada puede ser aplicada a casi todos los empleados de una misma empresa, sucediendo lo contrario con la entrevista, la cual se tiene que estructurar una para cada puesto que se desee evaluar; aunado a lo anterior, se debe efectuar un proceso diferente para realizar un reclutamiento interno y uno externo, ya que el enfoque de las preguntas cambia. Así mismo, es necesario tomar en cuenta que para la elaboración de la entrevista se necesitaron aproximadamente 2 semanas, lo que la deja en desventaja en comparación con la batería.

Con esto no se afirma que la batería siga siendo la mejor opción, sino que el implantar un modelo por competencias laborales efectivo en la selección de personal, requiere de recursos humanos, materiales, económicos además de mucho tiempo de trabajo, para que se pueda realizar éste proceso con los resultados esperados.

Una vez que la empresa cuenta con los recursos necesarios, se puede implantar éste modelo el cual parte del análisis de puesto; que como se puede observar en el procedimiento, se debe realizar de forma detenida para que la descripción y el perfil reflejen con exactitud las necesidades específicas del

puesto así como los requerimientos de la organización, dicho análisis le permite a la entrevista tener mayor efectividad.

La efectividad que tiene el implementar un modelo de este tipo ha sido corroborada por diversas investigaciones: Henderson y Coctibuin, quienes descubrieron, que los programas de desarrollo en empresas farmacéuticas enfocados en capacidades y competencias explican una parte significativa de su productividad. Thomas y Weigelt encontraron que las decisiones sobre nuevos productos tomando como base trayectorias de capacidades, dan una ventaja competitiva. Roger Schroeder y colaboradores aportan evidencia empírica, de que equipo especializado y empleados con habilidades superiores al promedio se relacionan con estándares de desempeño superiores, los cuales otorgan una ventaja competitiva (citados en Álvarez, 2003).

En la **Segunda hipótesis**, la cual sirvió para establecer la validez concurrente, se enunciaba que la entrevista basada en la evaluación por competencias laborales discrepa de la evaluación por la batería de pruebas psicológicas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que de las 8 competencias, 3 tenían correlación con la batería de pruebas psicológicas pues no discrepaban en los resultados (el nivel de significancia fue menor de 0.5), mientras que 3 no coincidieron en los resultados (nivel de significancia mucho mayor a 0.5) y en 2 la significancia fue un poco mayor a 0.5, por lo que se podría deducir que los resultados se asemejaron mucho. De esta manera, se rechaza la hipótesis, estableciendo que la evaluación por competencias laborales basada en la entrevista coincide con los resultados de la evaluación por la batería de pruebas psicológicas.

Al analizar las competencias en las que la entrevista no coincidió con la batería se pudo observar que una de ellas es precisamente *Liderazgo*, la competencia primordial para el puesto de supervisor, las otras fueron; *Adaptabilidad al Cambio* y *Trabajo bajo Presión*. Sin embargo, a través de ésta primera aproximación no es posible establecer de forma concreta a que se debió ésta discrepancia. Por un lado, en la entrevista un sujeto mostró demasiada renuencia a contestarla, alargando el tiempo de la entrevista y haciéndola más complicada; ya que buscaba la respuesta adecuada, al mismo

tiempo tal vez quiso manipular la batería de pruebas psicológicas, ya que en la prueba de Personalidad (MMPI-2), su perfil era demasiado egocéntrico, tratando de mostrarse como una persona superior; esto pudo haber afectado los resultados ya que en las tres competencias antes mencionadas es uno de los sujetos en los que no concuerdan los resultados obtenidos por la entrevista y por la batería de pruebas psicológicas. Así mismo, hay que subrayar que el reclutamiento realizado fue de tipo interno y por políticas de la organización 2 personas fueron candidatas ya que se consideraron podrían ser aptas para el puesto aún cuando no cubrían los requisitos de escolaridad, lo que pudo ocasionar que hubiera diferencia en la batería de pruebas psicológicas (aunque los inventarios de Personalidad resultaron válidos para ambos).

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que tanto la batería de pruebas psicológicas como la entrevista por competencias laborales son instrumentos diferentes. A lo que esto respecta, es importante mencionar que en los últimos años se han desarrollado instrumentos para evaluar bajo competencias laborales (Assemen Center, Rol playing) y ninguno de ellos ha sido validado, al igual que no ha sido comprobada la eficacia de una entrevista por competencias laborales. Sin embargo, al no contar con un instrumento previamente validado la batería de pruebas psicológicas se utilizó para comprobar la validez concurrente del instrumento, pero se debe considerar que ambos evalúan de forma diferente. Por un lado, aplicar una serie de pruebas psicológicas al candidato, las cuales tiene que realizar a lápiz y que quizás puede manipular, es diferente de una entrevista mediante la cual se detectan habilidades y destrezas. Esto es apoyado por Lewis (1995) ya que establece que una entrevista basada en competencias laborales por ser un instrumento diseñando cuidadosamente y de una forma metódica puede encontrar las cualidades, habilidades y capacidades del individuo.

Con respecto a nuestra **Tercera Hipótesis**, en la cual se pretendía conocer la validez predictiva se enunciaba que: La entrevista basada en la evaluación por competencias laborales logra colocar al empleado eficiente en el puesto.

Para poner a prueba esta hipótesis, después de un año se hizo una evaluación ejecutiva, en la cual se determinó que 4 de las 6 personas seleccionadas demostraron ser eficientes en su puesto de trabajo. Debido a que la muestra fue tan pequeña es difícil enmarcar su poder predictivo ya que una sola persona representa el 16.5%.

Por otro lado, es necesario remarcar que las evaluaciones de desempeño realizadas por los jefes inmediatos de los supervisores fueron diferentes ya que al igual que en la evaluación inicial hubo un bajo índice de concordancia en las evaluaciones que realizaron. Este es un punto muy importante porque aunque la empresa lleva algunos años implantando un sistema por competencias laborales, aún no se tenían nociones claras sobre él, la gente no entendía qué era una competencia y la diferencia de evaluar bajo éste sistema. El personal aún no comprende cómo se involucra éste proceso dentro de su área de trabajo y cómo beneficia a su gente, por lo que fue difícil que los evaluaran bajo éste nuevo sistema; ya que la empresa sigue arrastrando el sistema tradicional de evaluación, en donde la calificación de su desempeño era muy subjetiva y se establecía por lo que el jefe creía ver en el empleado y no por los niveles específicos de competencia. Este no es sólo el caso de la empresa en la cual se llevó a cabo ésta investigación sino de algunas otras. Es necesario normar a la gente bajo este nuevo sistema, enseñarles, que para que el sistema cobre vida ellos son los principales partícipes y que como tal deben entenderlo, para que se genere adecuadamente este proceso.

Las personas que apliquen este tipo de entrevista en la selección deben conocer las cualidades que se buscan y estar entrenados para evaluar las competencias, ya que mediante la utilización correcta de las preguntas y al obtener ejemplos de conductas pasadas se pueden utilizar como predictores de conductas futuras (Rios, 2001).

Sobrepasando éstas limitaciones, la entrevista puede tener gran validez predictiva en los resultados que arroja; en investigaciones realizadas durante la última década, se ha reunido evidencia que la entrevista conductual estructurada (entre ellas la entrevista por competencias laborales), elimina las deficiencias de la entrevista convencional, asegurando confiabilidad en las decisiones de la entrevista, al tiempo que ofrece garantías importantes de éxito

en la predicción del desempeño laboral. Este tipo de investigaciones han sido aplicadas por grandes compañías de consultoría de Recursos Humanos, con oficinas en la mayoría de los países y entre cuyos clientes se encuentran las principales empresas y compañías mundiales (Salgado y Moscoso, 2001). Aún desde sus inicios la relevancia tanto científica como práctica de esta técnica de entrevista se ha intentado demostrar ya que se establecía que el entrevistar bajo ésta premisa era un buen indicador del futuro comportamiento (Douglas y Mosley, 1997).

Partiendo de lo anterior se establecen las siguientes conclusiones, las cuales surgieron de la elaboración de esta investigación:

- ✓ La entrevista por competencias laborales puede ser un instrumento eficaz en la selección de personal sólo si se realiza adecuadamente desde el análisis de puesto, a través de preguntas encaminadas a descubrir conductas o ejemplos específicos de su experiencia laboral, en donde el candidato detalle claramente escenas vividas, para que de ésta manera el entrevistador detecte las competencias a evaluar.
- ✓ La entrevista por Competencias Laborales logró seleccionar a los empleados aptos para el puesto de supervisor igual que una batería de pruebas psicológicas.
- ✓ El éxito de una entrevista no solamente radica en la buena elaboración de ésta, sino también en las habilidades del entrevistador, de su preparación y su capacidad para interpretar el lenguaje verbal y no verbal. Solo así se logrará colocar a los empleados verdaderamente competentes.
- ✓ Aunque el estructurar una entrevista basada en competencias laborales implica un gran esfuerzo por parte del área de recursos humanos, logra detectar a candidatos eficientes en sus puestos de trabajo así como predecir su futuro rendimiento.
- ✓ Lo ideal sería que al implantar una entrevista por competencias laborales en el proceso de selección los resultados se complementen con métodos previamente validados que potencialicen su efectividad como assesment center, rol playing o simulaciones reales en el puesto de trabajo.

- ✓ En Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio y Trabajo Bajo Presión, las cuales son de suma importancia para puestos de supervisión se encontraron discrepancias entre los resultados arrojados por ambos instrumentos, por lo que se debe realizar una investigación más a fondo para determinar cuál de ellos logra evaluarlas mejor.
- ✓ Existen características y/o habilidades que pueden ser semejantes bajo una entrevista de pruebas psicológicas y una entrevista basada en Competencias Laborales, como Toma de Decisiones (Asertividad), Capacidad de Administrar (Organización) y Capacidad de Planeación (Anticipación) las cuales dan un indicador para conocer si las poseen las personas.
- ✓ Mediante la evaluación de Competencias Laborales en una entrevista se logra integrar situaciones reales de trabajo, como problemas, presiones, estrés, malas relaciones con compañeros, etc, los cuales son de suma importancia, ya que pudieran disminuir el rendimiento laboral.
- ✓ Cada empresa debe generar medios eficaces de evaluación tomando en cuenta los objetivos de la organización y los del puesto a ocupar, e involucrando las características individuales que debe cubrir cada sujeto, buscando un encuentro mutuo entre el candidato y la organización.
- ✓ Se debe entrenar no sólo al personal de Recursos Humanos sino a todo el que labora en la organización sobre éste nuevo método de evaluación. Esto con el fin de que conozcan lo que se espera de ellos e involucrarlos en algunos procesos que implica este nuevo modelo.
- ✓ Cuando la gente está entrenada para realizar evaluaciones bajo un modelo de competencias laborales, los resultados que se arrojan presentan un alto índice de confiabilidad.
- ✓ Si en una empresa el sistema está bien implementado desde sus inicios, no sólo se puede llevar a cabo para la selección de personal, sino también para procesos como: evaluaciones de desempeño, desarrollo de capital humano, planes de compensación y/o sucesión. Debe tomarse en cuenta que la empresa debe de contar con el recurso económico para lograrlo.

- ✓ Lo ideal es que al utilizar una entrevista por competencias laborales, se cambie hacia este mismo enfoque todos los demás procesos que involucra la selección, incluyendo desde el reclutamiento hasta la colocación del empleado.
- ✓ La evaluación por competencias laborales puede ser complementada por una batería de pruebas psicológicas, ya que es de gran utilidad para detectar rasgos de personalidad en el candidato. No obstante, se debe tomar en cuenta que en la batería de pruebas psicológicas no se logra observar directamente si el candidato posee la competencia y de qué manera la aplica en el puesto de trabajo.

De ésta forma, la presente investigación fue sólo una aproximación hacia el diseño y aplicación de una entrevista por competencias laborales en la selección de personal y, por lo tanto tiene algunas limitaciones, entre las cuales se encuentra el que se utilizó una muestra demasiado pequeña, por lo que no se pueden establecer conclusiones que apliquen a otras empresas, aunque es muy difícil conformar muestras más grandes se podría recurrir a empresas grandes en las que se logre obtener un mayor número de empleados, quizás no con un puesto de supervisores, sino en algún puesto que tenga mayor número de gente, como el de vendedores. Lo que es de interés, es constatar la utilidad de seleccionar bajo éste nuevo sistema.

Para futuras investigaciones se propone utilizar una muestra grande para que además de corroborar su efectividad en comparación con la batería de pruebas psicológicas se pueda evidenciar cuál de ellos es más eficaz en la predicción del rendimiento.

Así mismo, se sugiere implementar éste modelo en industrias del mismo ramo, ya que a pesar de que para cada empresa y para cada puesto es necesario realizar una entrevista diferente, se pueden ir encontrando aspectos comunes entre empresas que se asemejen en el producto que procesan, cultura etc.; para averiguar si se pueden encontrar competencias comunes y realizar en un futuro adaptaciones a una entrevista común para ahorrar tiempo así como recursos de diferente tipo.

Por otro lado, es necesario resaltar que en la descripción de puesto se establecieron 12 competencias de las cuales sólo 8 se incluyeron en la entrevista, las cuatro restantes fueron excluidas debido a la dificultad que tenía evaluarlas por medio de dos preguntas, entre las que se encuentra *Confianza o Conocimientos Técnicos y Funcionales* por lo que se decidió evaluarlas auxiliándose de otras herramientas (como examen de conocimientos, medirlas por medio de la batería de pruebas psicológicas e inclusive de forma indirecta por medio de la entrevista), por lo que se sugiere que ésta herramienta sea complementada con alguna otra o ir perfeccionando éste método de evaluación para que logre abarcar lo que en éste estudio no se alcanzó. Es necesario diseñar medios eficaces para encontrar el modo de evaluar dichas competencias.

Así mismo, es necesario entrenar a la gente que esté involucrada en éste sistema (Jefes, Gerentes, Personal de Recursos Humanos, etc) para que realicen de forma adecuada sus evaluaciones y sus resultados puedan ser comparados con los de la entrevista. Es necesario mencionar que sólo para la aplicación de éste estudio se necesitaron 2 años y medio aproximadamente. Esto implicaría quizás 10 años más de esfuerzo para sacar resultados contundentes, sin embargo, este sistema es nuevo y tiene que pasar tiempo para comprobar tanto su efectividad, como los beneficios que puede otorgar.

A partir de esta investigación se pudo detectar que si la persona es verdaderamente eficiente para un puesto determinado, no solamente enriquece a la empresa sino al empleado mismo, si un empleado se siente satisfecho en su puesto de trabajo, se siente parte de la empresa y se compromete con ella, su nivel de motivación aumentará y por consiguiente, logrará conseguir e incluso sobrepasar los retos u objetivos de su trabajo. Aunado a lo anterior, se puede decir que el hecho de que una persona adquiera competencias específicas de una empresa no le limita para que pueda ingresar a otra inclusive de diferente ramo, por el contrario, esas competencias le sirven de plataforma para adquirir otras nuevas de diferentes puestos de trabajo así como para diferentes niveles organizacionales.

Lo que se pretende con éste modelo no sólo es ir mejorando los medios de selección en los cuales se encuentre en mayor porcentaje personal que permanezca en la empresa, esté en el puesto adecuado y sea competente, sino también cambiar la visión que se tenía del empleado como algo de utilidad para la empresa, a la de una persona de la cual la empresa se verá beneficiada, considerándolo una relación mutua, en donde la organización funciona como un todo y donde el principal motor es la gente que labora en ella, por lo que si se le desarrollan sus habilidades, se genera competitividad; si el empleado tiene éxito la empresa también lo tendrá.

Pese a éstos beneficios que puede traer consigo el implantar el Modelo de Selección por Competencias Laborales está costando mucho trabajo en las empresas, ya que varias de ellas sólo lo están implementando para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y estar a la vanguardia, olvidando en el proceso para qué sirve y cómo se debe hacer; por lo que su estrategia de implantación está siendo dirigida por administradores e ingenieros y se olvidan de la parte humana. Lo anterior no significa que ellos no puedan encargarse de dirigir este proceso sino que en una empresa debe existir un equipo multidisciplinario el cual junto con psicólogos, deben establecer las estrategias a seguir para detectar las competencias que se requerirán en el personal, en busca de beneficios tanto para ellos como para la organización. De lo que se trata, es que antes de aceptarlo o rechazarlo es necesario llevarlo a cabo pero de la forma correcta para conocer su verdadero alcance.

La importancia de éste estudio para el área de la psicología es que nuestra área de trabajo se está ampliando y se está empezando a reconocer nuestra labor incluso dentro de las empresas, por lo cual es importante que contemos con instrumentos eficaces de selección, aportando desde nuestra área, investigaciones que logren enriquecer las ya existentes dentro de las áreas administrativas; corroborando antes si de verdad funcionan y si pueden ser aplicadas en empresas como las de México, de las cuales pocas tienen los recursos de las multinacionales en las cuales se ha aplicado éste modelo por Competencias Laborales.

Es importante que las organizaciones examinen la validez de las entrevistas, junto con las de otros mecanismos de selección. Solamente entonces se podrá entrevistar a los candidatos conociendo no solamente lo eficaces que somos, sino también las fuerza que tienen nuestras pruebas frente a cualquier otra (Goodale, 1998).

Finalmente, debido a que la implementación de éste sistema tiene pocos años en nuestro país, el modelo por Competencias Laborales, incluyendo la entrevista estructurada, se está introduciendo rápidamente, lo que ocasiona que muchas empresas por estar a la vanguardia lo están convirtiendo en un requisito estratégico sin que existan investigaciones que evidencien el verdadero impacto que trae consigo su utilización. Por lo tanto aún queda mucho por investigar sobre este campo, en pro de mejorar los sistemas de selección para que puedan detectar personas que lleven al éxito de la organización y de la gente misma.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar, O. (1997). *Manejo de la técnica Cleaver en el proceso de selección de personal (Apuntes inéditos)*. División de Educación Continua. México: UNAM.
- Álvarez, L. (2003). *Competencias Centrales y Ventaja Competitiva: El concepto, su evolución y su aplicación. Contaduría y Administración*. Investigaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. Abril-junio.N.209.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*. España: Granica.
- Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1982). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Beltran, A; Escardón, N. y López, P . (2002). *Competencias Laborales: metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación en el sector hotelero*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México: UNAM. Facultad de Contaduría y Administración.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (1993). *Lo que todo supervisor debe saber*. 6ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Blanco, C. (1993). *Cómo seleccionar nuestro personal. Técnicas modernas de selección*. 6ª Impresión. México: Limusa.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI*. España: Prentice Hall.
- Bounds, G. y Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Internacional.
- Breakwell, G. (1996). *Cómo realizar una entrevista con éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Castro, L. (1978). *Diseño experimental sin estadística*. México; Trillas.

-
- Cevallos, C. (2002). *La integración del talento humano reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales*. Tesina para obtener el título de licenciado en psicología. México: UNAM.
- Cohen, B. (1993). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.
- Chiavetano, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1976). *Administración de personal*. Décimo Cuarta Impresión. México: Continental.
- Dolan, S; Shuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Douglas, C. y Mosley A. (1997). Contratar al mejor. Business and Economic Review. Columbia. Tomo 44. N.1.
- Ecker, H; Ouellette, V; y Macrae, J. (1976). *Manual para supervisores*. México: Diana.
- Ernst & Young, Consultores. (2000). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias.
- Espíndola, G. y Meza, A. (2003). El servicio social de carrera a través de las competencias laborales. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. México: UNAM. Facultad de Psicología.
- Espiricueto, M. (1999). Las nuevas competencias Laborales. Laboral la practica Jurídico – Administrativa. Año VII. N.79.
- García, E. (2002). Selección de personal. Administración del talento. 1,88.
- García, J. (2003). La competencia laboral en la formación y gestión del personal. Laboral la practica Jurídico – Administrativa. Año XI, N.128.
- García, M; Hierro, E y Jiménez, J. (1997). Selección de Personal sistema integrado. Madrid: ESIC.
- Gómez, L; Blakin, D y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Goodale, J. (1998). *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grados, J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual moderno.

-
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 3ª Ed. México: Manual Moderno.
- Grados, J; Beutelspacher, O y Castro, M. (2002). *Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales*. 5ª Ed. México: Trillas.
- Guion, R. (1969). Test para selección de Personal. Madrid: RIALP.
- Hathaway, S y Mckinley, J. (1994). Inventario Multifacético de la Personalidad Minnesota - 2. México: Manual Moderno.
- Hodgetts, R. (1990). *El supervisor eficiente. Un enfoque práctico*. México: McGraw-Hill.
- Hyperlink (2001). "Empleo: el proceso de selección". [En red]. Disponible en: www.xcompetencias.com
- Información Dinámica de Consulta. (1999). *Información Dinámica de Consulta*. Año XIII. N.91.
- Jiménez, A. (1976). Análisis experimental de la conducta. Aplicada al escenario industrial. México: Trillas.
- Klinvex, K; O'Connel, M y Klinvex, C. (2002). *Contrate a los N.1*. España: McGraw-Hill.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Los métodos a elegir. Madrid: Díaz Santos.
- Lewis, C. (1995). Cómo contratar a las mejores personas. Life Association News. Wasinton. Tomo 90. N.128.
- Lovart, P. (1996). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona, España: Gestión 2002.
- Lloyld, B. (1984). *Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicación*. México: Interamericana.
- Manussis, D y Martín, S. (2002). Formas de evaluar la competencia de un candidato. Administración del talento. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. Quincena 1. Agosto.
- Manzanilla, L. (2003). ¡Conócelas!. Competencias Laborales para la productividad y la competitividad. Emprendedores. N. 82(Julio – Agosto). Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

-
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Paraninfo.
- Nares, J. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (Estrategia actual de administración de recursos humanos)*. Tesina para obtener el título de licenciado en Psicología. Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Ordoñez, M. (1996). *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. España: Gestión 2000.
- Parker, W; Kleemeler, R y Parker, B. (1971). *Técnicas psicológicas modernas para jefes mandos y medios internos*. España; Hispano Europea.
- Peña, A. (2004). *Competencias Laborales. Un análisis desde el conductismo y el constructivismo*. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Pedagogía. Facultad de Filosófica y Letras. Colegio de Pedagogía. México: UNAM.
- Pérez, M. (2003). *Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales*. Tesina que para obtener el título de licenciado en Psicología. México: UNAM.
- Piña, V. (2002). El A – B – C de la Selección de Personal...Administración del Talento. Quincena 1. Noviembre.
- Plunkett, W. (1992). *Supervisión. The direction of people at work*. United States of America: Allyn and Bacon.
- Pro-Industria. (2002). *Manual del curso Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal*. México.
- Ramos, V. (2002). *Las Competencias Laborales en el ámbito de la Psicología Organizacional*. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Psicología. ENEP Iztacala. México: UNAM.
- Reza, C. (2001). Miscelánea de Competencias Laborales. Las preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, según Cinterfor. Laboral la practica Jurídico – Administrativa. Año IX, N.103.
- Richino, S. (1996). *Selección de personal*. Argentina: Paídos.
- Rios, G. (2001). *Entrevistas para elegir a tu personal*. Formatos para la selección de candidatos. México: Vila.

-
- Rodríguez, N. (2003). Selección efectiva de personal basada en competencias. Venezuela. [En red]. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efa/i.htm
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada. Teoría, práctica y rentabilidad*. España: Pirámide.
- Sánchez, J. (1993). *Selección de Personal. Guía Práctica*. Salamanca, España: Amarú.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial*. México: Manual Moderno.
- Struss, G. y Sayles, L. (1969). *Los problemas humanos de la dirección*. México: Herreros Hermanos, Sucesores.
- Tagle, B. (1997). *La función del psicólogo del trabajo de la certificación de competencias laborales*. Tesis para obtener el grado de licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Vega, J. (2001). *Estrategia sistémica en la selección de personal por competencias laborales*. Tesis para obtener el grado de maestro en administración (organizaciones). Facultad de contaduría y Administración. División de Posgrado. México: UNAM.
- Wether, W y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

ANEXO 1. DESCRIPCION DE PUESTO DEL SUPERVISOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.

	FECHA DE ELABORACION:			
DIRECCIÓN O GERENCIA:	Gerencia de operaciones.			
DEPARTAMENTO:	Producción y Mantenimiento Correctivo.			
PUESTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIETNO Y PRODUCCION.			
REPORTA A:	Superintendente de Producción			
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	Personal Operativo			

OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales de su área en base a las normas y políticas de la empresa, para lograr un proceso de manufactura productivo, flexible y con calidad. Apegándose a los estándares establecidos para cumplir con la demanda.</p>
MISION DEL PUESTO.
<p>Hacer de su departamento a través de una eficiente y eficaz administración del recurso asignado, una área productiva y de alta calidad.</p>
ORGANIGRAMA.
<pre> graph TD A[GERENCIA DE OPERACIONES] --- B[Superint. Produc.] B --- C[Sup de Mantenimiento y Producción] B --- D[Ing. De Proyectos] style C fill:#ccc </pre>

PRINCIPALES FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la eficiencia y eficacia de producción y mantenimiento en función a los indicadores de control con el fin de tomar acciones como sea necesario para prevenir, corregir y/o mejorar.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir y aprovechar al máximo el tiempo disponible para la operación, así como lograr la efectividad de las líneas de acuerdo a los estándares establecidos.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el programa de producción con calidad, oportunidad y productividad.
<ul style="list-style-type: none"> Solucionar problemas en el área productiva y en el área de mantenimiento correctivo.
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la habilidad de sus procesos así como asegurar en sus operaciones la mejora continua.
<ul style="list-style-type: none"> Administrar el mantenimiento correctivo, para lograr los menores tiempos de reparación y su efectividad, para garantizar la disponibilidad de los equipos.
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un control efectivo para cuidar los gastos variables y fijos (refacciones, herramientas, insumos, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar programas de mantenimiento diario, semanal; así como de periodos especiales, y hacer que se cumplan.
<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo constante del buen funcionamiento operativo de su área.
<ul style="list-style-type: none"> Crear base de datos de reparaciones y refacciones para mantenimiento preventivo y predictivo.
<ul style="list-style-type: none"> Crear cultura del mantenimiento en todo el personal (TPM); así como capacitarlos.
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar y cuidar la seguridad de su personal.
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar y participar activamente dentro de los equipos de trabajo en OCM.
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el cumplimiento estricto de Orden y limpieza en su área (5S).
<ul style="list-style-type: none"> Administrar y controlar la información del sistema QS-9000 e ISO-14000

RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
	REPORTAR	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
SUPERIORES	X	X			
COLEGAS		X	X		
SUB-ALTERNOS		X	X	X	X
CLIENTES			X		
PROVEEDORES			X		
OTROS					

ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL PUESTO
<p>SUPERIORES: Superintendente de producción con el cual debe tener contacto directo para reportarle diariamente los problemas que se suscitan dentro de su área de trabajo.</p>
<p>COLEGAS: Nueve administradores de producción. Está en constante comunicación con los demás administradores de otros departamentos.</p>
<p>SUB-ALTERNOS: Personal operativo de producción y mantenimiento (en promedio 50 personas).</p>
<p>CLIENTES: Clientes internos, son los demás departamentos a quienes se les envía parte del producto producido en su área para su almacenamiento; y así seguir con el proceso de producción.</p>
<p>PROVEEDORES: Trabaja constantemente en colaboración con el departamento de herramientas, refacciones, mantenimiento preventivo y servicios.</p>

EDUCACIÓN	
ESCOLARIDAD:	Licenciado o Pasante en Ingeniería Mecánica o afines.

PESO ESPECIFICO DE LA COMPETENCIA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES				PONDERACIÓN
• Hidráulica, Neumática, Electrónica, Electricidad, Mecánica.				15%
• Procesos de producción.				10%
• Interpretación de Planos.				10%
• ManufacturingPro				10%
• Sistema de Calidad ISO 14000 y QS 9000				10%
• Administración.				14%
• Estadística.				9%
• Seguridad Industrial.				9%
PAQUETERIA	Office (Word, Excel, PowerPoint).			10%
IDIOMA	LEE	ESCRIBE	HABLA	
INGLÉS	40%	40%	40%	3%
TOTAL				100%

EXPERIENCIA (EMPRESA, GIRO, AÑOS)
3 años de experiencia en empresas del ramo automotriz o dedicadas a la transformación de metales. Preferentemente guiadas por un modelo de dirección basado en su misión, visión y valores.
Haber tenido a su cargo equipos de trabajo.

REQUISITOS PERSONALES				
EDAD (Rango):	Entre:.....30.....años y.....40.....años	ESTADO CIVIL:	Casado.	
SEXO:	HOMBRE	<input checked="" type="checkbox"/>	MUJER	<input type="checkbox"/>
				INDISTINTO <input type="checkbox"/>
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:.	NO APLICA.			
DISPONIBILIDAD PARA MUDARSE:	NO APLICA			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS BASICAS	GRADO				
	PUNTUACION	A	B	C	D
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES	100	X			
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	75		X		
TRABAJO EN EQUIPO	100	X			
COMUNICACIÓN	75		X		
CONFIANZA	75		X		

COMPETENCIAS GENERICAS	GRADO				
	PUNTUACION	A	B	C	D
LIDERAZGO	100	X			
TOMA DE DECISIONES	100	X			
CAPACIDAD ANALITICA	75		X		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO				
	PUNTUACION	A	B	C	D
CAPACIDAD DE ADMINISTRAR	100	X			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	75		X		
TRABAJO BAJO PRESIÓN	100	X			
CAPACIDAD DE PLANEACIÓN	100	X			
PUNTUACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	1075				
A: ALTO (100)	B: BUENO (75)	C: MÍNIMO NECESARIO (50)	D: INSATISFACTORIO (25)		

ELABORO:	REVISO:	APROBÓ:
_____ JEFE DE DESARROLLO HUMANO	_____ GERENTE DE AREA	_____ GERENTE DE REC. HUMANOS

ANEXO 2.

PERFIL DE PUESTO DEL SUPERVISOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.

DIRECCIÓN O GERENCIA	Gerencia de operaciones.		
TÍTULO DEL PUESTO	SUPERVISOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.		
DEPARTAMENTO	Producción y Mantenimiento Correctivo.		
REPORTA A:	Superintendente de Producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN	Personal Operativo		
NIVEL DE REVISION:		FECHA DE REVISION:	

REQUISITOS												
EDAD:	Entre 30 y 40 años.	SEXO:	IND.	M	F	ESTADO CIVIL:	IND	S	C	D	UL	V
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SÍ	NO	DISPONIBILIDAD PARA CAMBIO DE RESIDENCIA (INDICAR EL LUGAR):				No Aplica.					

EDUCACIÓN							
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS:	PRIMARIA	SECUNDARIA	CARRERA TÉCNICA	BACHILLERATO	PROFESIONAL	DIPLOMADO/ POSGRADO	MAESTRÍA
CARRERA: Ingeniería Mecánica o Afines.	TRUNCO	PASANTE	TITULADO	ESPECIALIDAD:			
IDIOMAS: Inglés.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	SUFICIENTE	MALO	N/A AL PUESTO	

EXPERIENCIA		CONOCIMIENTOS	
(GIRO, PUESTO Y AÑOS)	3 años en empresas del ramo automotriz o dedicadas a la transformación de metales. Preferentemente guiadas por un modelo de dirección basado en su misión, visión y valores. Haber tenido a su cargo equipos de trabajo.	TECNICOS Y MANEJO DE PAQUETERÍA	Office.

ACTIVIDADES/FUNCIONES	RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
Analizar la eficiencia y eficacia de producción y mantenimiento en función a los indicadores de control con el fin de tomar acciones como sea necesario para prevenir, corregir y/o mejorar.	Cumplir y aprovechar al máximo el tiempo disponible para la operación, así como lograr la efectividad de las líneas de acuerdo a los estándares establecidos.
Cumplir con el programa de producción con calidad, oportunidad y productividad.	Solucionar problemas en el área productiva y en el área de mantenimiento correctivo.
Monitoreo constante del buen funcionamiento operativo de su área.	Administrar el mantenimiento correctivo, para lograr los menores tiempos de reparación y su efectividad, para garantizar la disponibilidad de los equipos.
Elaborar programas de mantenimiento diario, semanal; así como de periodos especiales, y hacer que se cumplan.	Fomentar el cumplimiento estricto de Orden y limpieza en su área (5S).
Crear base de datos de reparaciones y refacciones para mantenimiento preventivo y predictivo.	Administrar y controlar la información del sistema QS-9000 e ISO-14000
Crear cultura del mantenimiento en todo el personal (TPM); así como capacitarlos.	Mantener la habilidad de sus procesos así como asegurar en sus operaciones la mejora continua.
Fomentar y cuidar la seguridad de su personal.	
Fomentar y participar activamente dentro de los equipos de trabajo en OCM.	
Establecer un control efectivo para cuidar los gastos variables y fijos (refacciones, herramientas, insumos, etc.)	

POESO ESPECÍFICO DE LA COMPETENCIA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES				PORCENTAJE
• Hidráulica, Neumática, Electrónica, Electricidad, Mecánica.				15%
• Procesos de producción.				10%
• Interpretación de Planos.				10%
• ManufacturingPro				10%
• Sistema de Calidad ISO 14000 y QS 9000				10%
• Administración.				14%
• Estadística.				9%
• Seguridad Industrial.				9%
PAQUETERÍA	Office (Word, Excel, PowerPoint).			10%
IDIOMA	LEE	ESCRIBE	HABLA	
	40%	40%	40%	3%
TOTAL				100%

COMPETENCIAS BÁSICAS	GRADO REQUERIDO	COMPETENCIAS GENERICAS	GRADO REQUERIDO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO REQUERIDO
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES	A	LIDERAZGO	A	CAPACIDAD DE ADMINISTRAR	A
ORIENTACION A LA CALIDAD	B	TOM A DE DECISIONES	A	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	B
TRABAJO EN EQUIPO	A	CAPACIDAD ANALITICA	B	TRABAJO BAJO PRESIÓN	A
COMUNICACIÓN	B			CAPACIDAD DE PLANEACIÓN	A
CONFIANZA	B				

A: ALTO	B: BUENO	C: MÍNIMO NECESARIO	D: INSATISFACTORIO
----------------	-----------------	----------------------------	---------------------------

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
JEFE DE DESARROLLO HUMANO	GERENTE DE AREA	GERENTE DE R.H

ANEXO 3.

DEFINICION DE COMPETENCIAS.

LIDERAZGO. Es la habilidad para dirigir o encabezar un grupo de trabajo, motivándolo hacia la consecución de un objetivo común; buscando alternativas, poco típicas. Inspirando los valores de la empresa y predicando con el ejemplo.

A

Es una persona sumamente hábil al dirigir o encabezar a un grupo de trabajo, buscando alternativas poco típicas para que logren cumplir con sus metas u objetivos. Es un modelo a seguir.

B

El grupo lo percibe como líder, los guía hacia la consecución de un objetivo en común; manejando adecuadamente las alternativas que estén a su disposición para alcanzarlo.

C

Guía a su equipo de trabajo utilizando de manera complicada los recursos que tiene a su alcance, lo que ocasiona que algunos de los objetivos no se cumplan satisfactoriamente.

D

Tiene dificultades al conducir a su grupo de trabajo.

TOMA DE DECISIONES. Es la capacidad para tomar a tiempo una resolución ante un conflicto, situación habitual o momento crítico que se presenta en su área de responsabilidad, considerando a las personas y los recursos involucrados, llevando a soluciones adecuadas y asumiendo la responsabilidad de los resultados.

A

Es una persona que ha desarrollado altamente su capacidad en la toma de decisiones; estableciendo a tiempo una resolución correcta ante diversas situaciones como pueden ser: una situación habitual, conflictos o momentos críticos que se le presenten en su área de responsabilidad. Considerando a las personas y a los recursos involucrados, por lo que obtiene soluciones adecuadas. Asumiendo la responsabilidad de los resultados.

B

Toma decisiones ante situaciones que se le presentan en su área de responsabilidad. Paulatinamente llega a una resolución, considerando en ésta a las personas y a los recursos involucrados. Asumiendo la responsabilidad de los resultados.

C

En diversas situaciones que se le presentan en su área de responsabilidad, titubea sobre algunas de ellas.

D

Se le dificulta tomar decisiones frente a los diversos problemas que se le presentan.

CAPACIDAD DE ADMINISTRAR. Es la habilidad para ordenar, clasificar y jerarquizar adecuadamente diversos programas o tareas que tiene bajo su cargo. Buscando las mejores formas de distribuir los recursos humanos, económicos y materiales que posee para lograrlos; obteniendo su desempeño óptimo y cumplir así con los objetivos de trabajo.

A

Es hábil para ordenar, clasificar y jerarquizar diversos programas o tareas que tiene bajo su cargo. Pues lo efectúa de manera adecuada y rápida; aplicando de la mejor manera los recursos humanos, económicos y materiales que posee para lograrlo. Su desempeño es óptimo, lo que lo lleva a cumplir eficientemente con los objetivos de trabajo.

B

Ordena, clasifica y jerarquiza adecuadamente los programas o tareas que le asignan, aplicando adecuadamente los recursos humanos, económicos y materiales. Cumpliendo con los objetivos de su trabajo.

C

Ocasionalmente ordena, clasifica y jerarquiza las tareas y los recursos que le son asignados, cumpliendo solo con algunos objetivos de trabajo.

D

Se le dificulta organizar las tareas y los recursos que le son asignados, por lo que no logra cumplir satisfactoriamente con los objetivos de su trabajo.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO. Es la habilidad para funcionar con eficacia en situaciones novedosas y diferentes en el ambiente de trabajo. Entendiendo la lógica y las bases del cambio. Considerando las nuevas situaciones como oportunidades para aprender y crecer, tomando una actitud positiva hacia ellas.

A

Se adapta rápida y funcionalmente con eficacia ante situaciones novedosas e imprevistas en su ambiente de trabajo, aplicando la lógica y las bases del cambio. Considerándolas positivamente como oportunidades a desarrollar.

B

Funciona con eficacia ante situaciones novedosas y diferentes en su ambiente de trabajo. Entendiéndolas adecuadamente como áreas de oportunidad.

C

Se le dificulta adaptarse a situaciones novedosas o diferentes de trabajo, necesitado tiempo para lograrlo.

D

Posee una escasa adaptación a situaciones y ambientes de trabajo diversos.

TRABAJO BAJO PRESIÓN. Es la habilidad para actuar con eficacia en situaciones de mucho estrés sin perder el control de sí mismo, a fin de lograr los objetivos. Teniendo la capacidad para responder y trabajar con un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A

Tiene la habilidad para actuar con acertada eficacia en circunstancias de exceso de estrés, manteniendo el control de sí mismo a fin de lograr al máximo los objetivos. Tiene la capacidad para responder y trabajar con un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

B

Actúa con eficacia en situaciones de estrés, por lo que logra cumplir con los objetivos de producción. Trabajando adecuadamente ante las exigencias que se le presentan.

C

Las situaciones de estrés y de exigencia le dificultan lograr los objetivos de producción.

D

Su desempeño es insatisfactorio ante situaciones de presión o estrés.

CAPACIDAD DE PLANEACIÓN: Es La capacidad de prever las situaciones y prepararse para ellas, visualizar un punto de llegada y cada uno de los pasos organizados para lograrlo, con el fin de cumplir las metas.

A

Posee la capacidad de prever cualquier situación y prepararse en todo momento para ellas, visualizando varios puntos de llegada; así como los pasos organizados para cumplir las metas.

B

Se prepara adecuadamente para prever situaciones importantes que afecten en el cumplimiento de sus metas.

C

En algunas situaciones se prepara para las situaciones que afecten en el cumplimiento de sus metas.

D

Rara vez se prepara para prever diversas situaciones.

COMUNICACIÓN. Es la habilidad para transmitir claramente y comprender la información. Difundiendo tanto a individuos como a grupos de personas que tiene bajo su cargo la importancia de cumplir con la visión, misión y valores de la empresa. Poniendo al tanto a su equipo de trabajo así como a las demás áreas sobre las anomalías y los resultados obtenidos por la empresa; con el fin de buscar la mejora continua.

A

Es una persona que tiene la habilidad de transmitir con excelente facilidad y claridad la información; así como de comprenderla. Se mantiene en contacto con todas las personas, por lo que difunde no sólo a individuos sino también a grupos de personas la visión, misión y valores de la empresa. Poniendo al tanto a su equipo de trabajo así como a las demás áreas sobre las anomalías y los resultados obtenidos por la empresa; con el fin de buscar la mejora continua.

B

Transmite claramente información y la comprende. Pone al tanto a su equipo de trabajo sobre los resultados que se espera de ellos, así mismo la visión, misión y valores de la empresa. Se contacta con algunas otras áreas para transmitir y recibir información para el buen funcionamiento de su área.

C

Transmite a su equipo de trabajo sólo la información necesaria para realizar sus actividades. Relacionándose de manera paulatina con las demás áreas.

D

Proporciona a su equipo de trabajo, así como a las demás áreas la mínima información, por lo que realiza su trabajo de manera insatisfactoria.

TRABAJO EN EQUIPO. Es la habilidad para colaborar en conjunto con otras personas, participando y cooperando activamente para poder llegar a un fin común. Sumando el talento individual con el de las personas con quien interactúa para lograr los objetivos.

A

Tiene la habilidad de integrarse fácilmente en equipo ya que le agrada y disfruta colaborar con otras personas, participar y cooperar activamente para lograr entre todos un fin común. Sumando su talento al de las personas con quien labora para lograr los objetivos.

B

Colabora en conjunto con otras personas, participando activamente con ellos para lograr adecuadamente los objetivos de su área.

C

Colabora activamente con su equipo de trabajo sólo cuando es necesario para sacar la producción.

D

Se le dificulta el trabajar en equipo; ya que en ocasiones antepone sus objetivos personales a los del grupo.

ANEXO 4.

ENTREVISTA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS LABORALES.

LIDERAZGO.

1. Cuénteme detalladamente el problema más grave que haya enfrentado al supervisar a un subordinado. ¿Usted qué hizo?.
2. De su experiencia laboral, céntrese en alguna ocasión en la que su equipo de trabajo no conseguía sacar la producción estimada porque no le estaba poniendo el empeño suficiente para lograrlo. Descríbame detalladamente la situación y cómo lo resolvió.

TOMA DE DECISIONES.

1. Descríbame una decisión difícil que haya tenido que tomar dentro de su área de trabajo. ¿Qué aspectos tomó en cuenta? ¿Le fue satisfactoria esa decisión? ¿Qué resultados obtuvo?.
2. Cuénteme una decisión incorrecta que haya tomado dentro de su trabajo. ¿En qué sentido fue defectuosa? ¿Cómo podría haberse mejorado? ¿Qué consecuencias tuvo dentro de su área?.

CAPACIDAD DE ADMINISTRAR

1. Descríbame la última jornada de trabajo en la que recuerde haya tenido que ser plurifuncional. ¿Cómo lo resolvió? ¿A cuáles de ellas les dio primacía? ¿Porqué? ¿Qué hizo con las actividades que no consideró tan importantes?.
2. Dada la escasez de acero por la que atraviesa la empresa. Descríbame como administra los recursos que tiene bajo su cargo para que se de el uso eficiente de éste. ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido?.

COMUNICACIÓN.

1. ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de una idea o propuesta? ¿Cómo fue su experiencia?
2. ¿Cuáles son las diferentes estrategias que usted utiliza cuando habla con varios niveles organizacionales?.

TRABAJO EN EQUIPO.

1. Deme un ejemplo de algún problema que haya tenido al trabajar con otro administrador. ¿Cuál era la naturaleza del problema? ¿Qué hizo para solucionarlo? ¿Qué grado de éxito tuvieron sus acciones?
2. Descríbame con detalle una situación en la que halla tenido que trabajar en equipo con otros administradores o supervisores para desarrollar un proyecto de mejora dentro de la empresa. ¿Cómo se organizaron? ¿De qué manera participó en el equipo? ¿Qué resultados obtuvieron? ¿Cómo se sintió?

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO.

1. En ocasiones las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación? ¿Qué experiencia obtuvo de esa situación?
2. ¿Cuál fue el cambio más significativo hecho en la empresa en los últimos seis meses que le hayan afectado directamente? ¿Qué tan exitosa cree que fue la ejecución de ese cambio?

TRABAJO BAJO PRESIÓN.

1. Descríbame alguna experiencia en la el superintendente o algún otro superior lo hayan presionado reduciéndole el tiempo para sacar la producción y, además, haya tenido que realizar otras actividades urgentes. ¿Cuál fue su comportamiento? ¿Qué hizo?
2. ¿Cuándo algo no sale bien en la producción y le están demandando una gran cantidad de muelles, aparte de que introducen un modelo nuevo. ¿Cómo se desenvuelve? ¿Cómo actúa con su personal en situaciones como ésta?

CAPACIDAD DE PLANEACIÓN.

1. Si en la junta de producción les dicen que es probable que dentro de un mes Piedra Negras requiera de una gran cantidad de muelles con un modelo diferente. ¿Qué es lo que hace?
2. Si le dicen que un administrador de otra área de producción va a tomar vacaciones la semana siguiente y usted tendrá que cubrirlo durante ese tiempo. ¿Cómo se organiza?

ANEXO 5

FORMATO DE ENTREVISTA PARA CONOCER EL PUESTO DE SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

1.- ¿Cuál era el objetivo de su puesto de trabajo?

2.- ¿Cuál era la misión que tenía que desempeñar como supervisor de producción?

3.- ¿Qué metas tenía que alcanzar dentro de su puesto de trabajo?

4.- ¿Que es lo que tenía que hacer para que cumpliera con éstas metas y que conocimientos necesitaba para lograrlas?

META.	¿Qué es lo que tenía que hacer?	¿Conocimientos que tenía que aplicar?

5.- Describa detalladamente las acciones que debía realizar en su anterior puesto de trabajo.

ACCIONES	DESCRIPCION

6.- Describa minuciosamente los problemas más usuales que se le presentaban en su área de trabajo

7.- ¿Qué conocimientos básicos considera se deben tener en las siguientes áreas?

AREA	CONOCIMIENTOS BASICOS
INSTRUMENTOS DE MEDICION	
MANEJO DE PERSONAL	
PROCESOS METAL-MECANICO	
INTERPRETACION DE PLANOS	
OTROS	

8.- Describa detalladamente las actividades que se deben realizar y los conocimientos que se deben poseer en los siguientes procesos.

PROCESO	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS
OPERACIONES PREVIAS		
OPERACIONES TERMICAS		
OPERACIONES FINALES.		

9.- ¿Qué debe saber un supervisor de producción acerca del ISO-9000, QS-9000, ISO-14000?

SISTEMAS DE CALIDAD	CONOCIMIENTO
ISO-9000	
QS-9000	
ISO-14000	

10.- ¿Qué conocimientos son indispensables acerca de los siguientes procesos?

PROCESO	CONOCIMIENTOS
CADENA DE SUMINISTROS (Supply Chain Management)	
MANUFACTURING PRO.	
SEGURIDAD EN EL TRABAJO.	

11.- Describa los problemas más frecuentes que se le presentaban con el personal que tenía bajo su cargo.

12.- ¿Qué es lo que tenía que hacer para desempeñar con éxito su trabajo?

13.- Enliste a su criterio cuáles deberían ser las cualidades que posea un excelente supervisor producción.

ANEXO 6

FORMATO DE ENTREVISTA PARA CONOCER EL PUESTO DE SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

1.- ¿Cuál era el objetivo de su puesto de trabajo?

2.- ¿Cuál era la misión que tenía que desempeñar como supervisor de mantenimiento?

3.- ¿Qué metas tenía que alcanzar dentro de su puesto de trabajo?

4.- ¿Que es lo que tenía que hacer para que cumpliera con éstas metas y que conocimientos necesitaba para lograrlas?

METAS	¿Qué es lo que tenía que hacer?	¿Conocimientos que tenía que aplicar?

5.- Describa detalladamente las acciones que debía realizar en su anterior puesto de trabajo.

ACCIONES	DESCRIPCION

6.- Mencione con detalle los problemas que se presentaban en las máquinas que tenía a su cargo.

MAQUINA	PRINCIPALES PROBLEMAS

7.- Describa minuciosamente los problemas más usuales que se le presentaban en su área de trabajo

8.- ¿Qué conocimientos básicos considera se deben de tener en las siguientes áreas?

AREA	CONOCIMIENTOS BASICOS
HIDRAULICA.	
MECANICA	
ELECTRONICA	
NEUMATICA	
ELECTRICIDAD	

9.- Describa detalladamente las actividades que tiene que llevar a cabo en relación con las siguientes áreas.

AREA	ACTIVIDAD
PRODUCCION	
ALMACENES	
COMPRAS	
RECURSOS HUMANOS	
PROVEEDORES.	

10.- ¿Qué debe conocer un supervisor de mantenimiento acerca de los siguientes aspectos?

ASPECTOS	CONOCIMIENTOS
RESISTENCIA DE MATERIALES	
SEGURIDAD	
PROYECTOS DE MANUFACTURA	
SISTEMA DE CALIDAD QS 9000.	

11.- ¿Qué paquetería (PC) es indispensable manejar en el área de mantenimiento?. Especifique la función que tiene, así como su importancia.

12.- Describa los problemas más frecuente que se le presentaban con el personal que tenía bajo su cargo.

13.- ¿Qué es lo que tenía que hacer para desempeñar con éxito su trabajo?

14.- Enliste a su criterio cuáles deberían ser las cualidades que posea un excelente supervisor de mantenimiento.

ANEXO 7

FORMATO DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS SUPERVISORES DE PRODUCCION/MANTENIMIENTO.

Nombre del empleado: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Día de

Observación: _____

Hora de Inicio: _____

Hora de

Termino: _____

ACTIVIDAD	ACCIONES	MATERIALES	CON QUIEN SE RELACIONA	RESULTADOS	OBSERVACIONES

ANEXO 8.

ENTREVISTA DE LOS REQUERIMIENTOS GERENCIALES DEL NUEVO PUESTO SUPERVISOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo puesto (supervisor de producción y mantenimiento)?

2. ¿Cuál es la misión que tienen estos nuevos supervisores?

3. Descripción de las actividades más importantes que debe realizar:

ACTIVIDAD	IMPORTANCIA	ACCION (¿Qué hace?)	RESULTADO (¿Para que lo hace?)

4. Dimensiones.

Que personal tienen a su cargo	¿Cómo debe relacionarse?	¿Que recursos tienen a su cargo?	¿Cómo debe manejarlos?

5. Nueva organización de los Supervisores de Producción y Mantenimiento.

¿Cómo esta estructurada el área de los administradores?	¿Que modificaciones debería tener?

6. Responsabilidades.

Principales decisiones que debe tomar ante diversos problemas	Recomendaciones.

7. ¿Con quien debe relacionarse?

8. Describa los requerimientos personales que deben poseer el supervisor de producción de mantenimiento, ¿por qué?.

CARACTERISTICA	¿Por qué?
Sexo	
Rango de Edad	
Estado Civil	
Escolaridad	
Experiencia.	
Conocimientos Técnicos	

9. Enliste las características que a su consideración debe poseer el nuevo supervisor, así como su respectiva ponderación de acuerdo a los requerimientos y exigencias de cada una.

CONOCIMIENTOS	PONDERACION	EXPERIENCIA	HABILIDADES

10. Mencione las cualidades y tipo de carácter que deben de poseer el nuevo supervisor, describiendo cada una de ellas.

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION.

11. Describa algunas competencias que a su consideración deberían tener las personas que ocupen el puesto de Supervisor de producción y de Mantenimiento.

COMPETENCIA	DESCRIPCION

12. Comentarios adicionales a cerca de las características del perfil requerido para los administradores.

ANEXO 9

REGISTRO DE ENTREVISTA HOJA 1

CANDIDATO: _____

FECHA: _____

HORA DE INICIO: _____

HORA DE TÉRMINO: _____

COMPETENCIA	RESPUESTA	COMENTARIOS	GRADO
LIDERAZGO			
TOMA DE DECISIONES			
CAPACIDAD DE ADMINISTRAR			

ANEXO 9
REGISTRO DE ENTREVISTA HOJA 2

CANDIDATO: _____

FECHA: _____

HORA DE INICIO: _____

HORA DE TÉRMINO. _____

COMPETENCIA	RESPUESTA	COMENTARIOS	GRADO
COMUNICACION			
TRABAJO EN EQUIPO			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO			
TRABAJO BAJO PRESION			
CAPACIDAD DE PLANEACION			

ANEXO 10

EVALUACION EJECUTIVA

Resultados dados por el Gerente de Operaciones.

	liderazgo	T. Decisiones	C. Administrar	Comunicación	T. Equipo	A. Cambio	T. Presión	C. Planear
SUJETO 1	B	A	B	B	A	A	B	B
SUJETO 2	B	A	B	B	B	B	B	B
SUJETO 3	B	B	C	C	C	C	C	C
SUJETO 4	C	C	C	C	C	C	C	C
SUJETO 5	B	B	A	B	B	A	B	B
SUJETO 6	C	C	B	C	D	C	C	C
SUJETO 7	B	B	B	B	C	C	C	C
SUJETO 8	B	A	A	B	B	A	B	B
SUJETO 9	C	B	C	C	D	C	C	C
SUJETO 10	D	C	B	C	D	C	C	C
SUJETO 11	B	A	A	B	B	B	C	B
SUJETO 12	B	A	B	C	C	B	B	C

Resultados dados por el Gerente de Recursos Humanos.

	liderazgo	T. Decisiones	C. Administrar	Comunicación	T. Equipo	A. Cambio	T. Presión	C. Planear
SUJETO 1	B	B	B	B	B	B	B	B
SUJETO 2	B	C	B	B	B	B	B	C
SUJETO 3	B	C	C	B	B	C	B	C
SUJETO 4	C	C	C	B	C	B	C	C
SUJETO 5	C	B	B	B	C	B	B	B
SUJETO 6	C	C	C	B	B	C	C	C
SUJETO 7	C	C	C	C	B	C	C	C
SUJETO 8	C	C	B	C	C	B	B	B
SUJETO 9	C	B	C	C	C	C	C	C
SUJETO 10	C	C	C	C	C	C	B	C
SUJETO 11	C	B	B	C	C	C	C	C
SUJETO 12	C	B	B	C	C	B	B	C

ANEXO 10 (Continuación).

Resultados dados por el Superintendente de Producción.

	liderazgo	T. Decisiones	C. Administrar	Comunicación	T. Equipo	A. Cambio	T. Presión	C. Planear
SUJETO 1	B	A	B	B	C	C	B	B
SUJETO 2	A	A	A	B	B	B	B	B
SUJETO 3	C	B	C	C	C	C	B	C
SUJETO 4	B	B	B	C	C	C	B	C
SUJETO 5	C	A	B	C	C	B	B	B
SUJETO 6	B	B	B	C	B	B	B	C
SUJETO 7	A	B	B	B	B	B	C	C
SUJETO 8	B	A	A	B	B	B	B	B
SUJETO 9	C	B	C	C	C	C	B	B
SUJETO 10	C	B	C	C	C	B	B	B
SUJETO 11	B	B	B	B	C	B	B	C
SUJETO 12	C	B	C	C	C	C	B	B
