

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

CLAVE 3156-25

“GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE
LÍDER DE PROYECTO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

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

P R E S E N T A :

PATRICIA BALDERAS ZENTENO

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por estar siempre en mi corazón
y darme fortaleza para seguir adelante.

A mis adorados Padres:

Por su amor, comprensión
y apoyo incondicional.

A mis amados Hermanos:

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

A mis hermosas amigas:

Diana, Miriam y Cinthya
amigas fieles y sinceras.

A mi asesor de tesis:

Lic. Martha Laura Jiménez, por ayudar a que este
proyecto viera la luz y tomara forma.

A los profesores:

Lic. Emiliano Lezama y Lic. Rogelio Gómez
por sus correcciones
y comentarios acerca de esta tesis.

Y a todos los que me motivaron a
concluir una etapa más en mi vida.

ÍNDICE

CAPITULO 1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	1
1.1. Reclutamiento	1
1.1.1 Tipos de reclutamiento	2
1.1.2. Fuentes de reclutamiento	3
1.2. El Proceso de selección de personal	5
1.2.1. Etapas del proceso de selección de personal	6
1.3. La entrevista	11
1.3.1. Etapas de la entrevista	13
1.3.2. Tipos de de la entrevista	14
1.3.3. Áreas de la entrevista de selección	15
1.3.4. Cómo conducir una entrevista de selección	17
 CAPITULO 2 COMPETENCIAS	 18
2.1. Origen de las competencias laborales	18
2.2. Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias. Definición de término	21
2.2.1 Corriente conductista	21
2.2.1.1. Definiciones	22
2.2.2. Corriente funcionalista	25
2.2.2.1. Definiciones	26
2.2.3 Corriente constructivista	27
2.2.3.1. Definiciones	28
2.2.3.2 Aportaciones y limitaciones de las corrientes de las competencias	29
2.3. Elementos o características de de las competencias	31
2.4. Componentes de la competencia	32
2.5. Clasificación de las competencias	33
 CAPITULO 3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	 37
3.1 Concepto de modelo de gestión por competencias	37
3.2 Modelo de gestión por competencias	38
3.2.1 Normas básicas del modelo de gestión por competencias	39
3.3 Metodología para implementar el modelo de gestión por competencias	40
3.3.1 Diccionario de competencias	41
3.3.2 Especificación de los niveles de la escala conductual de cada competencia	41
3.4 Fases de la implementación de la gestión por competencias	43
3.4.1 Sensibilización	43
3.4.2 Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias	43
3.4.3 Definición del perfil de competencias	45
3.4.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles	47
3.5 Beneficios de las competencias	47

CAPITULO 4 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	49
4.1 Concepto y propósito de entrevista por competencias	49
4.2 Aplicación de la entrevista por competencias	50
4.3 Ubicación de la entrevista por competencias en el proceso de selección	50
4.4 Entrevista por competencias o incidentes críticos B.E.I.	51
4.4.1 Pasos para realizar la entrevista por competencias B.E.I.	52
4.4.2 Ventajas de la entrevista por competencias B.E.I.	56
4.5 Técnicas de entrevista por competencias	57
4.5.1 Técnicas de preguntas CER	58
4.5.2 Técnicas de entrevista STAR's	59
4.5.2.1 Elementos de una STAR's	59
4.5.2.2 STAR's Falsas	61
4.5.2.3 STAR's Parciales	62
4.5 Comparación entre entrevista tradicional & por competencias	63
CAPITULO 5 PROPUESTA	64
5.1 Procedimiento para elaborar la guía de entrevista por competencias	64
5.1.1 Fase 1 Sensibilización	64
5.1.2 Fase 2 Levantamiento de información	64
5.1.2 Antecedentes	65
5.2.2.2 Misión, Visión, Valores	66
5.1.2.3 Estructura organizativa del departamento del control de proyectos	67
5.2 Competidores de la empresa de telecomunicaciones	68
5.3 Áreas de oportunidad actual en la selección de personal	68
5.4 Desarrollo de levantamiento de información	69
5.5 Diccionario de competencias	71
5.7 Fase 3 Descripción de puesto de Líder de Proyecto	72
5.7.1 Competencias específicas para el puesto Líder de Proyecto	78
5.7.1.2 Diccionario de competencias específicas para el puesto de Líder de Proyecto	79
5.8 Propuesta de guía de entrevista	85
5.9 Características de una guía de entrevista	87
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102

RESUMEN

En la actualidad las exigencias de la globalización obligan a las organizaciones de cualquier sector a ser cada día más competitivas; en la búsqueda constante por lograr este objetivo, los líderes de las organizaciones han retomado el papel del factor humano como eje fundamental de la competitividad.

En esta línea, la selección de personal asume un papel fundamental pues de este proceso depende la inserción del personal adecuado para desempeñar satisfactoriamente las funciones.

Esto resulta especialmente relevante en la empresa en que se llevó a cabo este estudio, una organización dedicada a las telecomunicaciones en la que el puesto de líder de proyecto es fundamental en aspectos tales como la correcta facturación al cliente, lo que garantiza su pago oportuno.

De allí que el objetivo de esta investigación fue realizar una propuesta de selección por competencias, específica para el puesto de líder de proyecto, basada en la implementación del modelo de gestión por competencias. Para ello se realizó una revisión del proceso de reclutamiento y selección, sus etapas y las técnicas utilizadas para la atracción efectiva de talento, enfatizando la técnica de la entrevista, particularmente “la entrevista por competencias”, para de allí desprender la mejor alternativa.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, con la búsqueda de desarrollo y crecimiento de las empresas u organizaciones, la gestión de recursos humanos se ha visto en la necesidad de mejorar los procesos de selección de personal, dado que se puede considerar que este proceso es esencial en todas las organizaciones, no importando la rama o tamaño, pues justamente persigue el objetivo de integrar al personal idóneo que cumpla con las demandas de la empresa.

La selección de personal es un proceso minucioso y también costoso, que en ocasiones puede llegar a ser contraproducente. La llamada *selección negativa* es una realidad que aún existe y que a veces propicia quedarse con los peores candidatos, o cuando menos genera no considerar a los mejores candidatos que pudieran ser excelentes colaboradores. (Blanco, 1978).

Debido a esta situación, en el proceso de selección se ha requerido siempre de técnicas eficaces y confiables que permitan llevar a cabo evaluaciones acertadas y que reduzcan el riesgo, es por ello que por varias décadas las técnicas del proceso de selección han sido muy diversas de acuerdo a la necesidad de cada organización.

En este sentido, las empresas han tratado de encontrar la estrategia correcta que genere procesos de selección eficiente, con mayor precisión a fin de que la información de los candidatos sea clara y objetiva.

Así, en empresas dedicadas a proporcionar servicios de telecomunicaciones y la instalación de sistemas de automatización de los que depende la infraestructura y seguridad total de diferentes organizaciones, resulta fundamental contar con el personal especializado idóneo para desempeñar tales funciones.

Bajo esta perspectiva, el presente estudio tiene como objetivo analizar la entrevista por competencias como una alternativa viable dentro del proceso de selección y a partir de ello, diseñar una propuesta específica para el puesto de líder de proyecto en una empresa de telecomunicaciones.

A fin de cumplir este objetivo, en el capítulo 1 se describe el proceso de reclutamiento, su conceptualización, etapas y técnicas que se utilizan para la atracción de talento, también se analiza el proceso de selección de personal, los diferentes conceptos que diversos autores nos han brindado, así como etapas y su aplicación y técnicas, particularmente la entrevista de selección en la cual se describe las diferentes definiciones, etapas, tipos y sugerencias de cómo conducir una entrevista de selección.

Por otro lado, en el capítulo 2 se aborda el origen de las competencias, así como las diferentes definiciones de diversos autores, también se describe los diferentes enfoques, corrientes, componentes y tipos de competencias.

En el capítulo 3 se retoma el concepto de modelo de gestión de competencias sugerido por Martha Alicia Alles (2006) así como la metodología para implementar el modelo gestión por competencias.

Hemos llegado al tema elemental que se desprende del proceso de selección, en el capítulo 4 abordamos la entrevista por competencias iniciando por el concepto, se describe su aplicación y las diferentes técnicas que se utilizan para llevarla a cabo de forma eficiente; así como las diferencias entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias; para esta última se presentan ventajas y beneficios.

En el capítulo 5 se describe el procedimiento para la elaboración de guía de entrevista por competencias implementando el modelo de competencias en la empresa de Telecomunicaciones. Al final de este apartado se encuentra la guía de entrevista por competencias para el puesto Líder de Proyecto, así como las características de la misma. Finalmente se incluyen las conclusiones de esta investigación.

CAPITULO 1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas, tanto por errores en los diversos procedimientos como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afecta el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

En este capítulo se revisaran las definiciones y los procesos de reclutamiento y selección a detalle con la finalidad de comprender los mismos.

1.1 Reclutamiento

Las compañías escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las compañías donde pretenden trabajar y aplicar sus conocimientos y competencias. Esta elección recíproca depende de diversos factores y circunstancias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e inicie su relación. Este es el papel del reclutamiento, divulgar en el mercado las oportunidades que las organizaciones pretenden ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas.

Para empezar a explicar la operatividad del sistema reclutamiento y selección de personal, definiremos qué es Reclutamiento:

Grados (1988) define al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer los recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Chiavenato (2004) considera que es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Por otra parte, Guth, (2004) define al reclutamiento como el proceso permanente mediante el cual la organización reúne solicitantes del empleo de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección.

Con base en las definiciones que hemos presentado de diferentes autores, todos coinciden en que el Reclutamiento es un conjunto de técnicas para atraer al personal idóneo a las organizaciones de acuerdo a las necesidades y cultura de cada empresa, pero cabe mencionar que el éxito del reclutamiento dependerá de las habilidades, destreza y creatividad del reclutador.

1.1.1 Tipos de reclutamiento

1.1.2 Con respecto al reclutamiento se han considerado dos tipos:

- a) Reclutamiento Interno: Se aplica a candidatos que trabajan en la organización, es decir a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de ofertas de ascenso (cargos más elevados pero en la misma actividad de la persona) y transferencias (cargos

del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades o conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la compañía).

b) Reclutamiento Externo: Se dirige a prospectos que están fuera de la organización, para que apliquen el proceso de selección de personal.

Mientras el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido en empleados internos, el campo de acción del reclutamiento externo es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos. Por esta razón, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios adecuados para llegar al candidato más deseado, donde quiera que se encuentre, y atraerlo a la organización, dichas técnicas se mencionan a continuación.

Figura 1.1 Ventajas & Desventajas entre Reclutamiento Interno y Externo.

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Ventajas	Ventajas
El proceso es más rápido y económico y aumenta la motivación.	Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencia.
Incentiva la fidelidad y permanencia de los empleados.	Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
Desventajas	Desventajas
No permite que la empresa se fortalezca con nuevos talentos	Es más costoso.
No permite el acceso a nuevas ideas, experiencias y expectativas.	Aumenta la frustración del personal interno y afecta la motivación de los empleados.
No permite romper con los paradigmas que existen en la organización.	Reduce la fidelidad y permanencia de los empleados dentro de la organización.

1.1.2 Fuentes de reclutamiento

El objetivo principal del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima: “CANDIDATOS”, y la manera de lograr este objetivo es utilizando las fuentes de reclutamiento. Estos son los lugares donde se encuentran personas que tienen posibilidades de llegar a ser candidatos en la función de selección. Las estrategias de reclutamiento son las maneras a través de las

cuales la organización se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo.

A continuación se presentan las fuentes de reclutamiento más utilizadas:

- Periódico
- Radio, T.V.
- Internet
- Bolsas de empleo
- Agencias de empleo
- Grupos de intercambio
- Boletines, Carteles o avisos en sitios visibles
- Recomendación interna de los empleados
- Consulta de archivos de candidatos
- Ferias de Empleo, Universidades, Estatales
- Delegaciones
- Perifoneo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su Currículum Vitae (CV) a la organización e inicia el proceso de Selección de personal.

1.2 El proceso de selección de personal

Entre cada persona existe una gran diversidad de diferencias individuales: características físicas (estatura, peso, complexión, fuerza) y del mismo modo psicológicas (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades), y en conjunto llevan a las personas a comportarse, percibir y desempeñarse de manera diferente con mayor o menor éxito en las organizaciones. En particular, el aprendizaje y el tiempo de respuesta de ejecución de una tarea son diferentes para cada individuo. Si no hubiese tantas diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar la selección de personas sería innecesaria.

Guth (2004) define al proceso de selección de personal como la estrategia mediante la cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos el mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Mientras tanto Ivancevich (1995) lo concibe como el proceso mediante el cual la organización elige entre una lista de candidatos a la persona que satisfaga mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Para Grados (1988) la selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado.

Analizando las diversas definiciones que nos aportan los teóricos como Grados, Ivancevich y Guth, todos ellos coinciden en que la selección son técnicas y/o estrategias para elegir al personal idóneo para cubrir un puesto vacante.

Es importante aportar que la selección no debe considerar sólo una serie de técnicas o estrategias para elegir al candidato idóneo a partir de sus cualidades personales (carácter, hábitos y valores) y conocimientos técnicos, como se hace en la selección tradicional, sino que debe evaluar también sus competencias (Comunicación Efectiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación, Resolución

de Conflictos, etc.), la forma en que entendemos el concepto de competencias laborales se aborda en el capítulo tres.

Una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

El aspecto laboral es importante pues hace posible observar su desempeño y experiencia en su historia laboral; mientras la trayectoria académica nos indica su preparación y conocimiento para desempeñar cualquier actividad y función para el puesto solicitado y, por último, los aspectos psicológicos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hace posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente, en el ámbito laboral; por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables.

1.2.1 Etapas del proceso de selección de personal

La selección de personal es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos cumplen los requisitos de una etapa, continúan hacia las etapas siguientes, si no consiguen cumplir los criterios son rechazadas y quedan fuera del proceso.

Cuando se habla de selección de personal es porque se cuenta con prospectos probables para ocupar la vacante, éstos deberán ser evaluados de forma secuencial.

A continuación se describe el proceso de selección:

- 1) Vacante: Es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer.

Causas de la vacante: Nueva creación, Sustitución y Baja

- 2) Requisición: Es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer su solicitud de personal y el cual debe contener los siguientes datos:

- Departamento solicitante
- Nombre del Puesto
- No. De Plazas requeridas
- Motivo por el que se solicita: Renuncia, Despido, Incapacidad, Fallecimiento, Creación de Plaza.
- Duración de la Vacante: Especificar si es definitiva o temporal.
- Fecha de inicio y fecha de término
- Tipo de jornada y horarios
- Lugar y fecha
- Nombre y firma de quien lo solicita

Una requisición de personal no incluye descripción ni especificación del puesto, excepto cuando sea un puesto de nueva creación.

Cuando el área de Recursos Humanos recibe la requisición de personal, comienza la función de reclutamiento.

3) Descripción de puesto: Es un conjunto de funciones de las cuales emanan un conjunto de actividades, responsabilidades y características que confirman una unidad de trabajo específica e impersonal.

4) Solicitud de Empleo: Es un cuestionario estructurado que contiene los datos relevantes del candidato como son:

Datos Generales:

- Nombre y apellidos completos
- Lugar y fecha de nacimiento
- Domicilio completo, teléfono y email
- Sexo, estado civil
- CURP, IMSS, RFC
- Nacionalidad
- Numero de cartilla militar
- Tipo de sangre
- Escolaridad, idiomas, capacitación:
- Fechas de ingreso, egreso; nombre de la Instituciones y domicilios completos, desglosado por niveles de estudio
- Escolaridad máxima alcanzada
- Si estudia actualmente, horarios
- Cursos de capacitación, horarios y nombre de la institución

Aspectos Laborales:

- Empresas donde ha laborado, incluyendo domicilio, teléfono, jefe inmediato y motivo de salida y periodo.
- Puestos ocupados y salarios devengados, inicial y final.
- Empresa, puesto, salario de empleo actual.

Referencias:

- Nombre, domicilio, teléfono, ocupación y tiempo de conocerlo.
- Otros conocimientos:
- La herramienta o software que maneja, porcentaje de dominio

Ver anexo 1 de solicitud de empleo.

- 5) Currículum Vitae: Es un documento que realiza el solicitante de manera personal, generalmente sin seguir un esquema predeterminado por la empresa y la información que debe de contener es la siguiente: Datos generales, Escolaridad, Experiencia profesional, Habilidades y logros, Adiestramiento, Idiomas
- 6) Entrevista Inicial: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos de la solicitud como son datos generales, escolaridad, experiencia laboral, salario y se hace un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona información acerca de la empresa y de la vacante y condiciones de trabajo. Indudablemente es el filtro evaluativo antes de pasar a los prospectos a evaluación técnica y psicométrica.

- 7) Cartas de recomendación laboral y personales: Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado. Así mismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad y sobre todo el desempeño.

- 8) Evaluación técnica o de conocimientos: Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada.

- 9) Evaluación psicométrica: Las evaluaciones psicométricas son utilizadas como herramientas para tener un perfil más profundo y detallado de las características de una persona. Una prueba psicológica es un instrumento estandarizado que se utiliza para medir la inteligencia, las habilidades mentales, las aptitudes, el desempeño, las actitudes, los valores, los intereses, la personalidad o cualquier otro atributo de los individuos. De acuerdo al tipo de prueba aplicada tendremos un esquema de la personalidad, las capacidades, el estado afectivo y emocional, así como la integración al medio ambiente y a la sociedad, de los candidatos.

La información que ofrecen las pruebas psicológicas, unida a las recomendaciones que brinda el profesional de la psicología, permite tomar la decisión más acertada respecto al desarrollo cognitivo y socio emocional de las personas.

Las evaluaciones psicométricas se realizan de acuerdo a la demanda de las necesidades del puesto y se realizan mediante pruebas que evalúan las capacidades, aptitud, personalidad e intereses que tiene una persona.

Se utilizan dentro del ambiente laboral para definir la selección de un candidato de acuerdo al perfil que provee la compañía que desea contratar un empleado.

- 10) Estudio socioeconómico: Permite verificar de manera clara y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

- 11) Examen Médico: El objetivo de realizar el examen médico a los candidatos es conocer si poseen la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para la empresa.

1.3 La entrevista

En este capítulo se analizan los diferentes conceptos de entrevista, así mismo se especifica cada paso de la entrevista de selección en el proceso tradicional de selección.

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos, durante el reclutamiento, como entrevista inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de desvinculación en el momento de salida de los empleados despedidos de la empresa.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

Martha Alles (2003) describe la entrevista de una forma sencilla y que engloba el concepto total. Es un dialogo que sostiene con un propósito definido y no por mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos se constituye en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen a la entrevista.

Por otro lado, Chiavenato (2004) define la entrevista de selección como un proceso de comunicación entre dos personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra, por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por otro lado el entrevistado o candidato.

Finalmente Grados (2004) considera a la entrevista como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas: entrevistado y entrevistador, debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

En general la entrevista es un instrumento de comparación. El entrevistador debe moverse dentro de cierta precisión como presentando resultados coherentes y cierta validez, midiendo con exactitud lo que se pretende verificar. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el cargo vacante.

1.3.1 Etapas de la entrevista

Grados (2004) describe las etapas de la entrevista:

- 1) Apertura: Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma la primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De esta impresión dependerá el transcurso de la entrevista.
- 2) Rapport: Comúnmente se conoce como “romper el hielo” entre el entrevistado y entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:
 - a) Approach: Es el establecimiento de una distancia social, esto es de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Un ejemplo de marcar la distancia es el “tuteo” o por el contrario hablar de usted, la posición del escritorio en donde se realiza la entrevista etc.
 - b) Empatía: Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr a entenderla mejor. Coloquialmente se conoce como “ponerse en los zapatos del otro”.
- 3) Desarrollo: Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es datos generales, escolaridad. Las preguntas son directas.
- 4) Cima: En esta parte se obtiene información cualitativa y por tanto es la información más significativa. Aquí conviene investigar el área del concepto de sí mismo y metas. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Las preguntas son abiertas.

- 5) Cierre: Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se le pregunta al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda.

1.3.2 Tipos de entrevista

1) Entrevista Directa:

En ella el entrevistador tiene mayor actuación, se realizan preguntas a partir de un interrogatorio previamente diseñado, se obtiene información sobre áreas específicas. Por lo tanto las respuestas son concretas y cortas.

Esta entrevista es la que se utiliza en la primera fase del proceso de selección, es el filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto.

2) Entrevista indirecta:

En este caso la persona entrevistada toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas, esto permite obtener más información y explorar más a profundidad de algún tema específico. Por lo general este tipo de preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

Pregunta cerrada: esta pregunta específicamente requiere del aspirante una respuesta concreta, generalmente de una sola palabra.

3) Pregunta abierta:

Consiste en hacer una pregunta que permita al aspirante responder libremente sobre un tema.

4) Entrevista Mixta:

Se combina la entrevista directa e indirecta. Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite y la gran información que se obtiene de ella.

En general la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, siempre y cuando se maneje de forma adecuada.

1.3.3 Áreas de entrevista de selección

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

1) General:

Se refiere a los datos generales del candidato: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc.

2) Escolaridad:

Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado, el entorno social y económico en que se desarrolló. Otra información importante es la referente a cursos que ha tomado, si son relacionados con su profesión o bien diferentes para complementar su carrera.

3) Ocupacional:

Es el área más importante, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, niveles de logro y la experiencia adquirida.

4) Concepto de sí mismo:

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado.

5) Metas:

Esta es un área de suma importancia. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el candidato, se cuestiona a tres niveles: corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga qué está haciendo para lograr sus metas y si están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

6) Familiar:

Se investiga el núcleo social de origen: la familia.

7) Pasatiempos:

Nos permite ver los tipos de personalidad, ya que según sus intereses serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.

8) Salud:

Se investiga qué enfermedades ha padecido el prospecto, su familia y las enfermedades vigentes del candidato y son fácilmente verificables con un examen médico. Este punto es de carácter estricto y condicionante de ingreso a la empresa.

9) Examen médico:

Se utiliza para saber si el prospecto tiene capacidad física para desempeñar su trabajo.

1.3.4 Cómo conducir una entrevista de selección

La entrevista de selección no debe ser improvisada, pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia.

1. Identificar los objetivos principales de la entrevista: prevea, planee con anticipación la entrevista. Lea el CV o solicitud del candidato, debe saber el puesto, sueldo, departamento para la vacante que se le ofrecerá al candidato.
2. Crear un buen clima de la entrevista: emplee tiempo suficiente y un sitio limpio, con la luz adecuada, sea amigable y muestre interés.
3. Conducir la entrevista orientada a objetivos: conocer cuál es la información que necesita saber del candidato y busque a través de preguntas objetivas datos generales, profesionales, analice aspectos de su personalidad.
4. Evitar las preguntas discriminatorias: sea objetivo en las preguntas.
5. Responder a preguntas o dudas que tenga el candidato.

CAPITULO 2 COMPETENCIAS

En el presente capítulo se hará una revisión del origen del enfoque de competencia laboral, su significado y las diversas definiciones que de este concepto se pueden desprender o manejar, además de contextualizar cómo en un inicio las competencias laborales fueron una forma de ver las capacidades humanas, es decir, un modelo que tenía la virtud de estrecha relación con el trabajo.

Se revisará los cambios que están ocurriendo en el mundo con el desarrollo tecnológico y su expansión en las organizaciones, esto ha generado cambios en las mismas, los cuales se reflejan en la forma en que se está operando, por lo que el concepto de competencia laboral adquirió un significado mucho mayor que antes, hoy en día las organizaciones se basan en un “modelo de competencias” con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en sus recursos humanos.

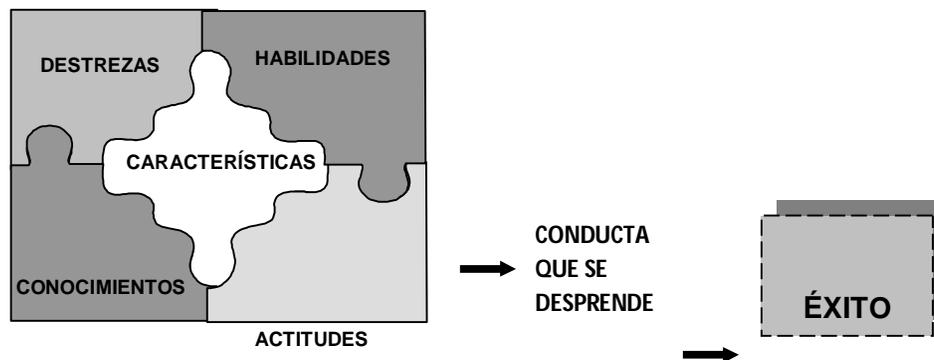
2.1 Origen de las competencias laborales

Al realizar esta investigación sobre el tema de competencias laborales se encontró que gran parte de los autores que escriben acerca de las competencias laborales coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

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

El concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland (1973).

A continuación se presenta un esquema de la definición de competencias referido por McClelland (1973):



No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949 T Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

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

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

En el año de 1964 en la India, McClelland puso en práctica esta teoría, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2 de cada 3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, el de su localidad de residencia.

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

En el año 1973, McClelland explicó que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo llevó a buscar nuevas variables, a las que llamó “competencias”, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encontró que, para predecir con una mayor eficiencia el rendimiento, es necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos

con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen ligadas a una forma de evaluar aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo.

2.2. Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias. Definición del término.

Los enfoques y las escuelas están estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de Mc Clelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

2.2.1 Corriente Conductista

El primer enfoque es el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de las conductas del individuo, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las conductas que posibilitan un desempeño exitoso. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

La escuela de Mc Clelland (Del Pino, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los

“cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

2.2.1.1 Definiciones

A continuación se analizarán diferentes definiciones dadas por autores que siguen esta corriente de estudio:

1. A partir de los estudios de David McClelland, los autores Spencer y Spencer han aportado mucha luz sobre la metodología de gestión por competencias. En la definición que nos brindan estos autores “competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo u otra situación.

A continuación explicaremos cada parte de esta definición:

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

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

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o probablemente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en pesos para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias en definitiva, son características fundamentales e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

2. Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:
 - a) Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
 - b) Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
 - c) Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de la persona.
 - d) Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
 - e) Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

3. Richard Boyatzis (1982), quien define “las competencias como las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

4. Entre las definiciones con un carácter más cognitivista están las siguientes:
La competencia laboral, definida por la POLFORM (OIT),: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de

trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. (Ducci, 1997)

5. En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, 1997).
6. Por otro lado, Bunk (1994) plantea: “en Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”
7. Las definiciones con un enfoque holístico incluyen otros elementos además del conocimiento y otros aspectos cognitivos. Así lo expresa la El Instituto Nacional de Empleo en España INEM (1995) plantea que: "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las **capacidades** que **permiten el desempeño** de una ocupación, respecto a los niveles

requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber – hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un **conjunto de comportamientos**, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados **necesarios para el pleno desempeño** de la ocupación".

8. En Canadá, en la Provincia de Québec, se definen las competencias como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea” (Ducci, 1997).
9. En este sentido Delgado (2002) define que: “las competencias –bajo este enfoque– son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia”.
10. Martha Alicia Alles: “La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo”.

2.2.2 Corriente Funcionalista

El enfoque funcional tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002) desde el punto de vista psicológico, como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”.

Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

2.2.2.1 Definiciones

En cuanto a las definiciones que se derivan de esta corriente se analizarán algunas:

1. comenzando por una que proviene de la escuela inglesa, principal promotora de dicha tendencia. El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en él se plantea:”la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos (Ducci, 1997).
2. La revista Conocer aborda las definiciones siguientes de competencias: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una

función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.” En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Conocer, 1997, México).

Por otra parte también se han desarrollado numerosos estudios teóricos y aplicaciones prácticas centradas en los supuestos del enfoque conductista, dentro de los que se destaca el holguinero, Pedro Zayas Agüero.

2.2.3 Corriente Constructivista

El análisis constructivista (Zayas, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta, 2001). En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las

técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) , que son las que tienen la posibilidad de capacitar a las personas, en función de que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

2.2.3.1 Definiciones

1. Esta corriente, conformada en Francia tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características

individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”.

2. Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

3. . En Australia, donde ha tenido amplia difusión, “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.

2.2.3.2 APORTES Y LIMITACIONES DE LAS CORRIENTES

Corrientes

La diferencia entre la corriente Conductista y la Corriente Funcionalista es que los americanos ponen centran su atención en los trabajadores que más rinden, tratando de extraer las características que poseen y que los llevan al triunfo. Por su parte, los británicos focalizan su atención en el trabajo, en establecer unos mínimos niveles de competencia, en contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.

En la escuela americana los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no

cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones. En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esto hace que un cuadro de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos. Otro inconveniente es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80 y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

En el caso de la corriente constructivista, esta se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Para los efectos de este trabajo se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque conductista que resulta más ventajoso y que facilita la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión de recursos humanos.

2.3 Elementos o características de una competencia

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no sólo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos de trabajo.

2.4. Componentes de la competencia

Le Boterf 1998, describe que la competencia tiene tres componentes fundamentales:

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

relaciona con el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

2. ***El querer actuar:*** no sólo se refiere a la motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción concreta. Influye la percepción del sentido que tenga la acción para la persona, qué efectividad tenga ante él esta acción, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.
3. ***El poder actuar:*** en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero no existen condiciones, métodos y recursos de los que disponga el individuo para llevar a cabo sus funciones.

2.5 Clasificación de las competencias

A continuación se describe la clasificación de competencias por los autores más destacados de este tema:

1) Básicas, genéricas y específicas (Mertens, 1997)

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

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

Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

2) Conceptual, técnica, humana (Tejada, 1999)

Competencia conceptual: analizar, comprender, actuar de manera sistemática, integrando el saber (conocimientos).

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

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

3) Técnica, metodológica, social, participativa Bunk.

Referenciado en Tejada (1999)

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

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

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

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

4) Competencias generales y Competencias específicas (Alles Alicia 2006 y Fernández 2006)

Competencias Generales: también llamadas competencias esenciales, genéricas, nucleares, cardinales. Son capacidades que deben poseer todos los integrantes de la organización, son las que nos diferencian de otra organización.

Competencias específicas: también conocidas como competencias personales son derivadas de las competencias de negocio, aquellas que tienen directa relación con el puesto, familias de puesto o departamento. Se desglosan en competencias operativas para facilitar su conversión en perfiles que los empleados han aportado para poder desempeñar con éxito sus puestos. Se clasifican en dos componentes:

a) Conocimientos:

Los conocimientos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. A estas competencias se les denomina técnicas.

b) Cualidades profesionales:

Las cualidades profesionales constituyen el segundo tipo de competencias personales. También conocidas como competencias conductuales, competencias de gestión y reflejan patrones de conducta, características personales, observables y medibles necesarias para desarrollar actividades diarias.

Características de cualidades profesionales:

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

La definición de las competencias generales y su concreción en competencias específicas constituye el nuevo paradigma de la gestión de los Recursos Humanos por competencias, gestión al servicio de la planificación estratégica.

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

Fernández (2006) divide las competencias personales en conocimientos y cualidades profesionales. Los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión así lo describe Alles (2006). En este trabajo nos centraremos en la propuesta de gestión.

CAPITULO 3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En este capítulo se analiza el concepto modelo de gestión por competencias y se describen los pasos para implementar un modelo del mismo.

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos tener cada vez más claro hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

3.1 Concepto de gestión por competencias

Según nos plantea Marta Alles (2006), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias lo define como: un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Para esta propuesta retomaremos el modelo de gestión por competencias sugerido por Alles (2006) que en el siguiente apartado describiremos.

3.2 Modelo de gestión por competencias

El principal objetivo que tienen las empresas cuando adoptan un modelo de competencias es el de lograr y hacer competitiva a la organización por ello su relevancia de esta nueva estrategia. Alles (2006)

A continuación se describen los pasos para el modelo de gestión por competencias:

Primer paso.- Detectar las competencias clave:

- Concepto de visión y misión de la empresa:

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

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

Segundo paso.- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior a su trabajo.

Tercer paso.- Utilizar nuevas herramientas:

- Nueva forma de entrevista;
- Manual de competencias;
- Dinámica grupal.

Cuarto paso.- Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en relación con la selección.

3.2.1 Normas básicas del modelo de gestión por competencias:

1. Seleccionar la competencia adecuada:

Estas competencias seleccionadas deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo.

Cuando la empresa quiere basar su política de gestión de personas en competencias es recomendable explicar cuáles son las competencias esenciales para la organización, aquellas competencias colectivas que suponen ventajas para la empresa.

2. Utilizar el tipo adecuado de competencias:

Es necesario identificar el tipo de competencia en función de la situación de negocio a resolver.

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

3. Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos:

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

4. Utilizar un nivel de descripción adecuada:

La medida en que las competencias deben ser más o menos exhaustivas en función de la utilidad que se le vaya a dar al diccionario de competencias.

De acuerdo a los cuatro puntos anteriores se presenta la metodología para llevar a cabo un modelo de competencias.

3.3 Metodología para implementar el modelo de gestión por competencias

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, describiremos en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Es necesario recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se debe analizar el proceso y procedimientos de recursos humanos relativos a la selección.

3.3.1 Diccionario de competencias

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual y deseada.
- Exhaustivas
- De terminología clara
- De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

3.3.2 Especificación de los niveles de la escala conductual de cada competencia

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

A continuación se presenta un ejemplo del modelo conductual basado en el trabajo de “Universales Competenciales” de Lyle Spencer (“Competence at Work”), David MacClelland, Guy LeBoterf (“L`ingénierie del Competénces”) y Richard Boyatzyz (“The Competence Manager”).

Ejemplo Modelo Escala Conductual

Diccionario de competencias

Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia

1. (Incompetencia o deficiencia seria). Manifiesta todas las conductas negativas. Es el nivel de incompetencia, no posee la competencia específica y sus conductas dañan el desempeño de la organización.

2. (Requiere desarrollo). Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit competencias.

3. (Promedio, competente). Manifiesta las conductas para tener un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante.

4. (Superior al promedio, fortaleza). Manifiesta un desarrollo importante de la competencia. Alcanza el alto desempeño en los puestos en que la competencia es crítica.

5 (Supercompetencia). Es el individuo "estrella", exhibe el más alto nivel de desarrollo de la competencia.

3.4 Fases de la implementación de la gestión por competencias

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

3.4.1 Sensibilización

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- Reuniones de presentación
- Focos de Discusión del desarrollo del modelo

3.4.2 Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias.

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuáles son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

1) Panel de expertos

Es un brainstorming (buenos conocedores del puesto) mediante el cual se buscan las características personales de excelencia:

Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

2) Incidentes Críticos

Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o Eventos conductuales. Los Eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Para este proceso se toman en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cuál era la situación?

¿Quién o quiénes estaban involucrados?

¿Qué quería hacer usted?

¿Qué fue lo que concretamente hizo?

¿Cuál fue el resultado?

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia el objetivo de identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.

3.4.3 Definición del perfil de competencias

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.

Definición de perfil de competencias:

Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como competencia laboral.

Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

3.4.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

3.5 Beneficios de las competencias laborales

1. Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permiten relacionar la estrategia de la división con su gente.
2. El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
3. Sirven como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
4. Proporcionan objetividad en los procesos de la organización:

5. Aseguran empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
6. Permiten comparar las habilidades actuales contra las necesidades de la empresa.
7. Permiten racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en habilidades más necesarias.
8. Permiten identificar empleados con conocimientos y habilidades adecuadas para asignarlos a proyectos específicos.

CAPITULO 4 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

En el presente capítulo se encontrará la definición, propósito, así como la aplicación de las diferentes técnicas que se utilizan en la entrevista por competencias, así como las diferencias más significativas entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias.

El objetivo de cualquier proceso de selección es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es probablemente el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

4.1 Concepto y propósito de la entrevista por competencias

La selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, está regida por las buenas prácticas que sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí se muestra un aspecto importante que se debe tener en cuenta. La frase “Seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos da la clave, para una exitosa selección. *Es decir no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (entiéndase como poder pagar), sino a la mejor persona “en relación al puesto a ocupar”*. Alles (2004). Lo cual nos permite utilizar como herramienta la entrevista por competencia por lo cual mencionamos algunos propósitos:

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar finalmente si ésta es competente en su desempeño presente o futuro.

También tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir la rotación como la inadecuada selección de personal, al incorporar empleados que no alcancen el desempeño deseado.

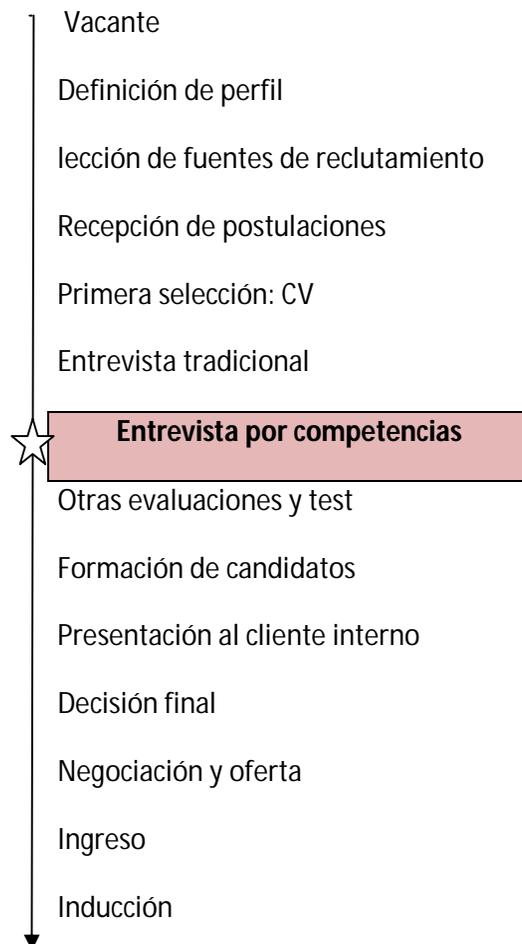
4.2 Aplicación de la entrevista por competencias

La aplicación de la entrevista por competencias ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal. La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretende evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.

4.3. Ubicación de la entrevista por competencias en un proceso de selección

En el gráfico que se presenta a continuación y que fue desarrollado para esta investigación, se indican dos entrevistas en secuencia, la primera es la entrevista tradicional la cual puede ser realizada por un entrevistador junior, la cual sólo nos arroja datos generales del candidato y la segunda es la entrevista por competencias, según los distintos procesos de selección, requiere un entrevistador sénior.

Ubicación de la entrevista por competencias:



4.4 Entrevista por competencias o incidentes críticos B.E.I.

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporcione una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevista B.E.I. (del inglés: Behavioral Event Interview, también conocida como entrevista por incidentes críticos o entrevista por competencias) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

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

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Los protocolos de las B.E.I. proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

4.4.1 Pasos para realizar la entrevista por competencias B.E.I.

1. Introducción y explicación:

Presentación y explicación del propósito y formato de entrevista.

El propósito real de este paso es establecer un ambiente de confianza mutua entre el entrevistado y entrevistador, para que se sienta relajado y abierto para hablar con soltura.

Los objetivos específicos son:

- a) Relajar al entrevistado: el entrevistador debe presentarse amablemente.
- b) Motivar al entrevistado para que participe: Se explica el propósito y el formato de la entrevista por competencias. Se le informa que la entrevista en esta fase tendrá una duración aproximada de 45 minutos. Se explica que se formularán algunas preguntas de cómo se desempeña en su puesto, se le pedirá que describa las situaciones más importantes que haya enfrentado en sus tareas, cuáles fueron las situaciones que hizo realmente. Otra variante es que se le pregunte sobre sus responsabilidades, algunas “situaciones críticas”, situaciones “buenas” o exitosas y algunas situaciones “malas” y de fracaso o no “exitosas” que haya experimentado en los últimos 18 meses. Es recomendable darle algunos minutos para reflexionar.
- c) Sobre la carrera profesional: Preguntar sobre la educación y experiencias laborales previas del entrevistado. Las preguntas específicas se centran en la educación, puestos importantes antes de la función actual y sus responsabilidades más relevantes, y cómo el entrevistado obtuvo el puesto actual.
- d) Hacer hincapié en la confidencialidad de las respuestas. Se explica cómo se utilizarán los datos exclusivamente para el proceso de selección.

2. Responsabilidades laborales:

Hacer que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes. Las preguntas específicas de ésta se dirigen a lo que la persona realmente “hace”.

- ¿Qué puesto ocupa actualmente?
- ¿Quién es su jefe inmediato?

- ¿Tiene gente a cargo? ¿Cuántas personas son? ¿Qué puestos ocupan?
- ¿Cuáles son sus tareas o responsabilidades más importantes? ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña?

3. Eventos conductuales:

Pedirle al entrevistado que describa, en detalle, las situaciones más significativas que haya experimentado en el puesto, “puntos relevantes” o éxitos importantes, y “puntos irrelevantes” o no exitosos.

El objetivo central de la entrevista por competencias B.E.I. es hacer que el entrevistado describa en detalle situaciones críticas. Esta sección toma gran tiempo de la entrevista y debe brindar detalles específicos.

Para obtener una historia completa, es esencial obtener las respuestas a las siguientes preguntas clave:

- “¿Cuál fue la situación? ¿Qué lo condujo a ella?”
- “¿Quién estaba implicado?”
- “¿Qué paso o quiso hacer en la situación?”

Es importante en esta pregunta puntualizar que el entrevistado debe interesarse en las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y a las personas implicadas.

- ¿Cómo se sentía la persona con respecto a los demás o con respecto a la situación?
- ¿Qué quería hacer la persona? ¿Qué la motivó en la situación (por ejemplo impresionar al jefe)?
- ¿Qué hizo o dijo realmente? se debe poner atención en las habilidades que demostró la persona.

- ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

Es importante formular preguntas que conduzcan al entrevistado hacia una situación real, centrar al postulante en situaciones pasadas reales y no en respuestas hipotéticas, abstracciones y supuestas conductas que pudieran haberse adoptado.

Se debe solicitar hechos ¿Quién dijo eso? ¿Dónde sucedió? ¿Cómo la convenció? ¿Qué sucedió después? solicitar tiempo, lugar y actitud, suele ayudar al postulante a recordar el episodio, ya que por lo general todas las personas recuerdan algo que realmente ocurrió.

Se debe formular preguntas cortas y claras y una a la vez, se debe utilizar el verbo en tiempo pasado. Nunca en presente o futuro. Ejemplo ¿Cómo hizo eso? ¿Qué pensaba en ese momento? ¿Qué sucedió?

Se debe indagar sobre el típico “nosotros” preguntando “¿Quién, específicamente?” para descubrir qué hizo esa persona, ¿Cuál fue su función en la situación?

4. Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo:

Pedir al entrevistado que describa lo que se necesita para que alguien se desempeñe eficientemente en el puesto que él ocupa.

En este punto se solicita al entrevistado que desde su óptica describa el perfil requerido para que una persona se desempeñe con éxito en el puesto que desempeña actualmente. Este punto consta de dos objetivos:

- Obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron o situaciones adicionales sobre temas ya relevados.
- Se debe hacer sentir al entrevistado que se le valora al pedir su opinión.

5. Conclusión y resumen:

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

En este apartado de cierre de la entrevista el rol del entrevistador es agradecer, asegurar la confidencialidad, tranquilizar y dar información.

4.4.2 Ventajas de la entrevistas por competencias B.E.I.

1. Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
2. Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
3. Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?

Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado.

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis. Alles (2003)

4.5 Técnicas de entrevista por competencias

Las técnicas de entrevista se utilizan como una guía para investigar competencias. A continuación se explican las dos técnicas más utilizadas:

4.5.1 Técnicas de preguntas CER

Esta técnica de preguntas CER es retomada por la UNAM (2008).

C-Contexto (Tarea o situación):

Equivalente a la circunstancia en que se realizó la acción. Esta etapa responde al ¿Por qué?

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

¿Cuáles fueron las circunstancias en torno a?

¿Cuál fue la ocasión más notable que ocurrió eso?

E- Estrategia:

Conductas específicas que llevó a cabo. En esta etapa responde al ¿Qué hizo y cómo lo hizo?

Se le pide al candidato “Describa específicamente cómo lo hizo”

¿Qué hizo exactamente?

Describa el papel específico en el proyecto.

Describa paso a paso cómo lo realizó.

R- Resultados:

¿Cuál fue el producto final de sus acciones? ¿En esta etapa responde al efecto de acción?

Preguntas:

¿Cuál fue el resultado final? ¿Qué retroalimentación ha obtenido?

4.5.2 Técnica de entrevista STAR's

La entrevista por competencias es la situación ideal en la que se obtiene ejemplos del comportamiento pasado, siendo una meta captar esa "imagen" completa de dichos comportamientos en un candidato. Para ello es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Las preguntas que se hagan deben producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia.
- Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos más importantes de las respuestas; **Situación**, **Tarea**, **Acción** y **Resultados**.
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación.
- Mantener un ambiente cordial y agradable con la finalidad de asegurar una experiencia positiva.
- Realizar la entrevista en el tiempo programado (máx. 45 min.)

4.5.2.1 Elementos de una STAR

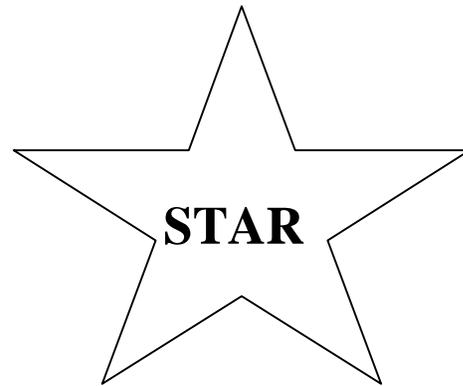
Cuando se han recopilado ejemplos de las competencias en una entrevista, es importante asegurarse de obtener la historia completa respecto a las respuestas que ha dado el candidato, la situación en la que actuó, lo que hizo y los resultados de las acciones. Se sugiere que para tener la información completa podemos utilizar la palabra STAR para describir un ejemplo de comportamiento completo.

1. La situación o tarea a la que se enfrenta el candidato
2. Las acciones realizadas por el candidato
3. Los resultados o cambios causados por acciones

Situación/Tarea= ¿Por qué?

Acción = ¿Qué hizo y como lo hizo?

Resultado = ¿Efecto y Acción?



La situación o tarea:

Es el trasfondo o el contexto en el que actuó el candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo.

La situación o tarea son originadas por situaciones tales como:

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

Acciones:

Las acciones son las que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o Tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR porque nos muestra el comportamiento del candidato, lo que se busca en una selección eficiente. (Las acciones también pueden decirnos lo que una persona no hizo o dijo.)

Entre las acciones pueden figurar las siguientes:

1. Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.

2. La manera en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
3. Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.
4. Qué dijo un apersona que provocó enojo en un compañero de trabajo.
5. Las preocupaciones que alguien debería haber experimentado, pero no lo hizo.

Resultados:

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

Es importante enfatizar que dentro de toda la información que los candidatos proporcionan durante la entrevista, es altamente probable que la mayor parte de ésta no sea de utilidad para realizar una evaluación objetiva sobre la entrevista y el candidato. A continuación se describe cómo se puede identificar este tipo de respuestas “falsas”.

4.5.2.2 STAR's Falsas

Las entrevistas serían fáciles si todos los candidatos nos proporcionan una STAR cada vez que se les hiciera una pregunta.

Las STAR's falsas: Son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son teóricas o están orientadas al futuro.

Tipos de STAR's Falsas:

1. Los planteamientos ambiguos: Son planteamientos generales, que podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre cómo realmente lo hizo la persona. Ejemplo: siempre, mucho, generalmente.
2. Las opciones: Son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato, lo que piensa u opina el candidato, no proporciona información sobre realmente lo que hizo; no hay información sobre el comportamiento. Ejemplo: Lo hice con entusiasmo, soy importante.
3. Los planteamientos teóricos u orientados al futuro: nos dice lo que un candidato “haría”, le gustaría hacer” o “habría hecho”. Ejemplo: pienso empezar a estudiar, la próxima vez, tomaría la decisión, haría.

Cuando se obtienen STAR's falsas en una entrevista, es importante ahondar más para llegar a la verdad, algunos candidatos piensan que dar respuestas falsas tendrá más impacto en el entrevistador.

4.5.2.3. STAR's Parciales

Es cuando los candidatos proporcionan información parcial, es decir por partes: la situación y la acción, pero no el resultado, otro ejemplo es situación y resultado, pero sólo las acciones son ambiguas. Cada vez que un candidato omite parte de la STAR o la describe ambigua, debe hacerse el seguimiento para completar la información.

4.6 Comparación entre entrevista tradicional & por competencias

Entrevista Tradicional	Entrevista por Competencias
Aumento de costos por una mala selección hasta en un 40% anual.	Reconoce y valora la formación de los recursos humanos como el medio para lograr los objetivos de la organización.
Trastornos en el servicio al cliente	Permite contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo para precisar las necesidades de la empresa, orientando estrategias de capacitación.
Vacantes imprevistas, que requieren que los líderes se concentren en cubrir el puesto, descuidado la operación.	El personal asume su responsabilidad de manera creativa, se motiva y actúa sobre su propio aprendizaje así como el colectivo, convirtiéndolo en un instrumento que impulsa la productividad y la competitividad.
Los entrevistadores pasan por alto información relevante.	De igual forma resalta valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima.
La entrevista por parte del cliente interno, es subjetiva.	Identificación de candidatos potenciales para cubrir una posición vacante.
Los candidatos son desalentados por el proceso de selección.	Permite la imparcialidad en la forma de evaluar a todos los solicitantes en forma justa y equivalente.
Los entrevistadores toman notas insuficientes.	La efectividad de la selección al evaluar comportamientos.
Los entrevistadores toman decisiones apresuradas a cerca de los postulantes.	Los postulantes son evaluados con las mismas preguntas relacionadas con el puesto que se necesita cubrir.
Los entrevistadores sólo se enfocan en habilidades técnicas.	Los entrevistadores manejan el mismo lenguaje.
Pérdida de credibilidad de los clientes potenciales y pérdida de los mismos.	Es una herramienta ideal para entrenar a otros entrevistadores, como pueden ser reclutadores, gerentes, jefes etc.

CAPITULO 5 PROPUESTA

En el presente capítulo presentamos una guía de entrevista por competencias que se elaboró como parte de esta investigación para el puesto de Líder de Proyecto para una empresa de Telecomunicaciones. Para ello primero presentaremos el procedimiento del modelo de competencias que se implementó para llegar al objetivo primordial de esta investigación.

5.1 Procedimiento para elaborar la guía de entrevista por competencias

5.1.1 Fase 1 Sensibilización

Se presentó de forma general el proyecto, así como el plan de trabajo de la “Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto”, al Director general y gerentes de las áreas, así como a los Líderes de Proyecto pertenecientes al departamento de Control de proyectos de la organización que fue tomada como objeto de estudio.

Para realizarlo se contó con el apoyo del departamento de comunicación interna, el cual realizó un tríptico que contenía el plan de trabajo, así como el cronograma de actividades para realizar la guía de competencias.

5.1.2 Fase 2 Levantamiento de información

Para el levantamiento de información fue necesario contar con los antecedentes de la empresa.

5.1.2.1 Antecedentes

La empresa, cuyo nombre se reserva por cuestiones de confidencialidad, es una organización mexicana que pertenece al rubro de las telecomunicaciones, desde el año 2000 va a la vanguardia en el campo de la instalación de redes y servicios de valor agregado; ha ofrecido soluciones integrales de diseño, operación, monitoreo, administración y soporte de los recursos tecnológicos de sus clientes, así como sistemas de salvaguarda de vidas, los cuales pueden incluir sistemas de cableado estructurado, automatización e infraestructura auxiliar, donde se conjuntan la fortaleza tecnológica con las soluciones más avanzadas del mercado de las telecomunicaciones.

Líneas de negocio:

Redes de voz, video y datos: su oferta de esta línea incluye diseño, instalación, configuración y mantenimiento preventivo y correctivo.

Red de acceso: realiza enlaces inalámbricos en redes de telecomunicaciones, diseña sistemas punto a punto y punto a multipunto, suministra cableado, antenas y equipos para su operación y realiza estudios de vista para garantizar la comunicación por radio.

Monitoreo de redes: cuenta con dos centros de gestión, uno para el monitoreo de la red de acceso de cajeros automáticos que atiende a cerca de 1,500 cajeros (vía radio y vía cobre) y otro para el monitoreo de 4,500 clientes.

Automatización: Integración de las marcas líderes en el mercado, respetando los estándares y las normas internacionales orientadas a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- Sistemas de control de acceso y control de intrusión
- Sistemas de videovigilancia (CCTV)
- Sistemas de Detección de Humos (SDH), alarmas y extinción de incendios.

- Control y monitoreo para la supervisión de los equipos electromecánicos que dan servicio al inmueble
- Ahorro de energía
- Localización automática de vehículos (AVL) en línea y fuera de línea

Recientemente, a estas líneas de negocio se sumó una nueva: los **Servicios de Redes Administrados**, los cuales están dirigidos principalmente a medianas empresas que necesitan mantener disponible su red y operar sus aplicaciones sin interrupciones.

Además de esta amplia variedad de productos y servicios, esta empresa de Telecomunicaciones tiene una gran capacidad de integración y puede dar valor añadido a los equipos de terceros, a través de sus desarrollos de hardware y software.

5.1.2.2 Misión, Visión, Valores

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización, instalación, configuración, gestión y mantenimiento de redes de voz y datos, así como automatización de edificios, generando un valor percibido por los clientes como superior al de cualquier competidor.

Visión: Ser reconocida como una empresa líder en la integración de soluciones para telecomunicaciones y automatización, con altos estándares de calidad en productos y servicios, enfocada a maximizar la rentabilidad de los clientes.

Valores:

• Servicio:

Comunicando de manera efectiva las necesidades para brindar un servicio de excelencia así como siendo siempre puntual y no fallar a mis compromisos.

• Integridad:

Ser congruente con lo que se piensa y hace para establecer relaciones de confianza con clientes y proveedores.

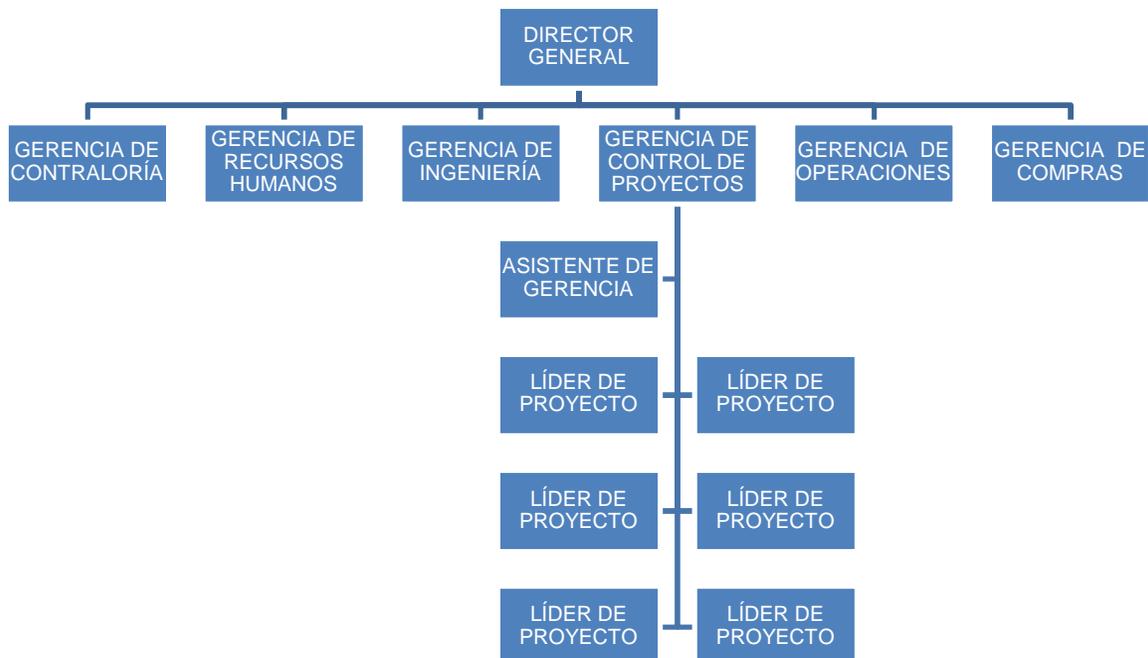
• Compromiso:

Se demuestra trabajando a diario con la convicción de dar lo mejor de uno, otorgando la confianza a los clientes que uno no va a fallar.

• Responsabilidad:

Entregarme a mi trabajo con entusiasmo genuino, hacer las cosas lo mejor posible, buscando mi superación constante y el bien de mi empresa.

5.1.2.3 Estructura organizativa del Departamento de Control de Proyectos



5.2 Competidores de la empresa de Telecomunicaciones

En el mercado de las telecomunicaciones son pocas empresas dedicadas al sector relacionado con la automatización de edificios inteligentes, pero son muy competitivas lo cual hace complicada la atracción de personal especializado; de acuerdo con las investigaciones que se realizaron para este estudio se identificaron dos situaciones: la primera de ellas es que algunos prospectos sólo cumplen con las competencias técnicas y carecen de competencias de comportamiento o de gestión y la segunda es que los recursos que cumplen con el perfil tienen expectativas que rebasan el sueldo ofrecido.

5.3 Áreas de oportunidad actual en la selección de personal

1. A los empleados de nuevo ingreso no se les proporciona inducción, por tal motivo no conocen la estrategia de la empresa.
2. No existen puestos tipo y las descripciones de puesto son incompletas. Se realizó una descripción completa de la descripción del Líder de Proyecto, así como las competencias requeridas para el puesto.
3. Debido a que la empresa de Telecomunicaciones trabaja por proyectos y se requiere de una selección eficaz y rápida, no se pone atención en las competencias de gestión.
4. No existe una herramienta específica para conocer las competencias del candidato. Se propone una guía de entrevista por competencias estandarizada para el puesto de Líder de Proyecto.

5.4 Desarrollo de levantamiento de información

1. Se realizó una revisión del material escrito disponible en cuanto a: Misión, Visión, valores, principios de negocio, Estrategia etc., para detectar los comportamientos clave de la empresa de Telecomunicaciones.

Para realizar el análisis de la misión y visión se identifican las competencias genéricas relacionadas con el plan estratégico de la empresa:

Visión:

Ser reconocida como una empresa líder en la integración de soluciones para telecomunicaciones y automatización, con altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios,

FIDELIZACIÓN
DE CLIENTES

enfocada a maximizar la rentabilidad de nuestros clientes.

ORIENTACIÓN
AL CLIENTE

Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la comercialización, instalación, configuración, gestión y mantenimiento de redes de voz y datos, así como automatización de edificios.

ORIENTACIÓN
A
RESULTADOS

generando un valor percibido por nuestros clientes como superior al de cualquier competidor.

EFICIENCIA
OPERACIONAL

También a través del Plan Estratégico se obtuvo información:

EFFECTIVIDAD
COMERCIAL

Estar siempre a la vanguardia del mercado de las telecomunicaciones.

COMPROMISO

Aumentar la rentabilidad de la empresa,

DESARROLLO
E
INNOVACIÓN

ampliando el mercado así como productos y servicios.

2. Se entrevistó al Director General y los diferentes gerentes que conforman la estructura de la empresa de Telecomunicaciones como son: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Contraloría, Gerente de Compras, Gerente de Ingeniería, Gerente de Operaciones así como al Gerente de Control de Proyectos. La información que se obtuvo fue la visión global del negocio, se elaboró el inventario de descripción de comportamientos relevantes para la empresa. Las cuales están asociadas a las competencias organizacionales por el grupo.

Dimensiones identificadas:

Calidad en el servicio

Fidelización al cliente

Compromiso

Efectividad comercial

Desarrollo e innovación

Eficacia operacional

Orientación al cliente

5.5 Diccionario de competencias

Para poder definir las competencias se empezó por aquellas que describen la empresa: las competencias genéricas.

A partir del análisis de la estrategia de la empresa y situación actual podemos concluir las competencias de la empresa de Telecomunicaciones desarrolladas para esta investigación:

COMPETENCIA IDENTIFICADAS

Planificación y Organización
Orientación al Cliente
Orientación a Resultados
Compromiso
Desarrollo e Innovación

Definición de competencias Genéricas

Planificación y Organización:

Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción los plazos y los recursos requeridos.

Orientación al cliente:

Conceder la más alta calidad o la satisfacción del cliente. Escucharlo. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido a la calidad esforzándose por una mejora continua.

Orientación a Resultados:

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir y superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Compromiso:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio.

Desarrollo e innovación:

Es la capacidad de modificar las cosas incluso partiendo de situaciones no pensadas con anterioridad.

5.7 FASE 3

Descripción de puesto de líder de proyecto:

Para realizar la descripción se entrevistó al Gerente de Control de proyectos, así como la observación directa de funciones específicas.

Descripción de Puesto Líder de Proyecto

1. DATOS GENERALES.

Fecha: 15 de Agosto 2010

Título de Puesto: Líder de Proyecto

Título del Trabajo: Líder de Proyecto

Nombre del Titular:

Empresa: Telecomunicaciones

Departamento: Control de Proyectos

Jefe Inmediato:

2. Misión.

Lograr la conclusión de proyectos asignados de manera satisfactoria a través de un adecuado seguimiento y control de los mismos hacia el cliente y con el beneficio económico requerido para la empresa

3. Descripción de funciones principales.

- a) Darle seguimiento al proyecto asignado en las áreas de automatización, cableado estructurado, desde la planeación hasta la facturación.
- b) Controlar los costos del proyecto para mantenerlo dentro de los límites presupuestados.
- c) Coordinar las actividades de las diferentes áreas involucradas en el proyecto, de manera que las actividades y entregables se ejecuten de manera lógica y ordenada.
- d) Seguimiento y elaboración de propuestas de solución de desviaciones que afecten el proceso de la ejecución del proyecto.
- e) Realizar reportes de estado del proyecto para entregarlos a los diferentes interesados y a la Dirección General.

4. Entorno operativo.

- Este proyecto es de suma importancia para grupo y tiene visibilidad a todos los niveles de la organización. Participan varias compañías de grupo con las que deseamos iniciar negocios.

5. Desafíos.

- Solución a problemáticas que afecten la planeación, ejecución, control y cierre del proyecto en tiempo y forma.

6. Autonomía.

- Autonomía para la toma de decisiones para soluciones de problemas.
- Cuando exista afectación de presupuesto, la decisión a utilizar y las consideraciones principales de la planeación, control y ejecución, las deberá consultar con el Jefe Inmediato, con el Gerente de Ingeniería y/o con el Gerente de Operaciones.

7. Relaciones internas y externas.

1. Internas:

- Operaciones: Seguimiento de Obras
- Almacén: Seguimiento de requisiciones y entrega de materiales.
- Contabilidad: Control, comprobación y entrega de facturas.
- Ingeniería: Seguimiento y control de las ingenierías generadas.

2. Externa:

- Contratistas: Elaboración de requisiciones de trabajos y recepción de facturas.
- Cliente: Contacto continuo en campo con el cliente, así como informe oficial de situación de obras y seguimiento de proyectos.

8. Dimensiones.

3. El puesto tiene dimensiones económicas en tanto que debe optimizar el control del presupuesto y recursos del proyecto, su ejecución y el tiempo de entrega del mismo.

9. Descripción del trabajo.

- 1.- Control del proyecto: Se encarga de controlar las diferentes variables que afectan a un proyecto, calidad, tiempo y costos, asegurando que el proyecto concluya en el tiempo acordado, dentro del costo presupuestado y con la calidad solicitada por el cliente.

- 2.- Seguimiento del flujo de la información del proyecto: Asegurar el flujo de la información y de los diferentes entregables del proyecto, de modo que la información requerida fluya de manera organizada y a tiempo para un correcto avance del mismo.

- 3.- Seguimiento de las desviaciones: Es necesario darle seguimiento al trabajo conforme a los acuerdos establecidos por el cliente, con la finalidad de brindar entregables de alta calidad y detectando las desviaciones que se presentan en todo proyecto, para tomar las medidas adecuadas en tiempo.

10. Características del ocupante.

- a) Sexo Indistinto

- b) Edad entre 30 y 45 años
- c) Ingeniero titulado.
- d) Ingles 75%

11. Experiencia.

- a) 2 años de experiencia como líder de proyectos de automatización, cableado estructurado, experiencia en obra, en supervisión de personal, conocimiento en telecomunicaciones, conocimiento de proyectos de infraestructura. Manejo de MS Project.

13. Otras características.

- a) Orientación a resultados
- b) Capacidad de trabajo bajo presión
- c) Habilidad Interpersonal
- d) Negociación
- e) Orientación al cliente

5.7.1 Competencias específicas para el puesto Líder de Proyecto

Se entrevistó a los 6 Líderes de proyecto pertenecientes al departamento de Control de proyectos para averiguar su desempeño a través de: qué hace, cómo lo hace, para obtener los resultados que logran.

Se utilizó la entrevista B.E.I. o entrevista por incidentes críticos de forma individual a cada Líder de Proyecto. Algunas de las preguntas efectuadas se presentaron ya en el capítulo 3 de esta investigación.

A continuación se muestran las competencias identificadas como exitosas del grupo de Líderes de Proyecto.

COMPETENCIA IDENTIFICADA

Habilidad Analítica
Liderazgo
Relaciones de Negocio
Iniciativa
Dinamismo
Negociación

5.7.1.2 Diccionario de competencias específicas para el puesto Líder de Proyecto

HABILIDAD ANALÍTICA

Habilidad Analítica: La capacidad para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer relaciones entre datos numéricos.

A	Capacidad para realizar análisis lógico, identificando los problemas, reconociendo la información significativa, buscando coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
----------	---

B	Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
----------	---

C	Capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.
----------	--

D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar datos relevantes.
----------	--

E	No posee la competencia específica.
----------	-------------------------------------

LIDERAZGO

Liderazgo: Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener la energía y transmitirlos a otros. Tener valor para defender o encargar creencias, ideas. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del área de control de proyectos.

A	Capacidad de orientación a la acción de su grupo, inspirar valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos y seguimiento. Habilidad para desarrollar energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo en común fijado por él mismo.
B	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.
C	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
E	No posee la competencia específica.

RELACIONES DE NEGOCIO

Relaciones de Negocio: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuras con una perspectiva de largo plazo.

A	Capacidad para construir una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realizar análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
B	Capacidad para involucrarse íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
C	Capacidad para resolver eficazmente la mayor parte del problema o exigencias planteadas por el/los cliente/s.
D	Capacidad para buscar información acerca de las necesidades actuales del cliente y comparar esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.
E	No posee la competencia específica.

INICIATIVA

Iniciativa: Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.

A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo, actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia.
B	Capacidad para anticiparse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios.
C	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratándose de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan o bien enfrentarse con los problemas.
E	No posee la competencia específica.

DINAMISMO

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

A	Capacidad para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado.
----------	--

B	Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, o en largas jornadas de trabajo sin que su nivel de rendimiento se vea afectado
----------	---

C	Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.
----------	---

D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en situaciones como esa.
----------	--

E	No posee la competencia específica.
----------	-------------------------------------

NEGOCIACIÓN

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de compromiso duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. la organización.

A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocados por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Capacidad para llegar acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos del área.
C	Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.
D	Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.
E	No posee la competencia específica.

Las competencias están divididas por niveles los cuales se verán reflejados en la guía de entrevista.

5.8 Propuesta de guía de entrevista

Habiendo estructurado el modelo de competencias para la empresa de Telecomunicaciones, el área de selección se verá beneficiado con la aplicación de la entrevista por competencias, en virtud de que cuenta con una guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto, el cual servirá como modelo para identificar las competencias específicas para cada uno de los puestos que conforman la empresa de telecomunicaciones.

En la guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto se consideraron los siguientes puntos:

- Considera instrucciones de aplicación.
- La escala de medición es de 1 al 5, cada organización deberá definir su escala de medición la cual deberá hacerse por cada competencia que se evalúe.
- Se puede utilizar para promociones y movimientos internos ya que incrementa la funcionalidad de los empleados y su satisfacción laboral.

A continuación se presenta la guía por competencias para el puesto Líder de proyecto.

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

Guía de entrevista por competencias

Información del Candidato
Nombre:
Ubicación:
Área de trabajo (únicamente si es candidato interno):

Información del entrevistador
Nombre:
Puesto:
Fecha de entrevista:

Antes de la entrevista
Asegúrate de haber completado la información general
Revisar el Currículum del candidato y / o su aplicación
Contar con mínimo 45 minutos para realizar la entrevista
Llevar a cabo la entrevista en un lugar cómodo y sin interrupciones (mail, celular , etc.)

Durante la entrevista
Parte 1 Datos personales y trayectoria laboral
Agradece al candidato su tiempo para la entrevista
Presentación de ti mismo. Ejemplo: Nombre, puesto, tiempo en la compañía, área de trabajo.
Pregunta al candidato como le gusta que le digan. (No preguntes acerca de Señora o Señorita etc.
Trata de romper el hielo para que el candidato se relaje. Ejemplo: Como estas? Te costo trabajo llegar? Etc.
Explica al candidato el propósito de la entrevista.
" El propósito de nuestra entrevista es determinar si existe similitud entre tu perfil y el perfil de la vacante , estaré tomando notas de la entrevista de esta manera la decisión que se tome será basada en la información que me proporciones.
Describe cómo se llevará a cabo la entrevista.
Ejemplo: Esta entrevista durará alrededor de 40 minutos. Te voy a realizar algunas preguntas, sobre tu experiencia laboral. Así que si estás listo vamos a empezar.

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

Parte 2 Competencias

Ahora después de haber cubierto los antecedentes laborales, se iniciara con una sesión de preguntas relacionadas con la posición. Las competencias basan su información en el relato de experiencias vividas y concluidas. Antes de iniciar establece las siguientes reglas para una mejor evaluación.

1. El candidato relatara sus experiencias en 1era. Persona. Utilizando el término "yo"
2. Los casos que exponga serán no mayores a 2 años de antigüedad
3. Serán los mejores casos de acuerdo a la percepción del candidato, se recomienda que no sea el primero que pase por su mente....que sea el más exitoso o el más frustrante.

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera más	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

Comentarios :

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

Habilidad Analítica: La capacidad para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para est

Pregunta Inicial

¿Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja en su trabajo que haya tenido que solucionar recientemente?

Preguntas prueba

¿Cuáles eran los elementos principales del problema que identifico?	¿Cuáles fueron tus posibles alternativas?	¿Qué beneficios apporto la selección de la alternativa que elegiste?	¿Qué observaste?	¿Cuál fue el resultado final?
---	---	--	------------------	-------------------------------

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

Calificación		

Liderazgo: Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener la energía y transmitirlos a otros. Tener valor para defender o encasar creencias, ideas. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del área de control de proyectos..

Pregunta Inicial

Cuénteme si alguna vez ha trabajado con un cliente difícil en qué contexto sucedió?

Preguntas prueba

¿Cuál era la situación y hace cuanto tiempo fue?	¿Cuáles fueron tus posibles alternativas?	¿Qué beneficios apporto la selección de la alternativa que elegiste?	¿Qué observaste?	¿Cuál fue el resultado final?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Númérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

Relaciones de Negocio: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuras con una perspectiva de largo plazo.

Pregunta Inicial

¿Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica con un cliente o competidor?

Preguntas prueba

¿Qué estrategia instrumentó para imponer su punto de vista?	¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?	¿Qué beneficios aportó?		
---	--	-------------------------	--	--

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

Iniciativa: Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.

Pregunta Inicial

¿Cuénteme los problemas del día a día propios del área de control de proyectos y como impactan sobre su desempeño?

Preguntas prueba

¿Cuál era la situación y hace cuanto tiempo fue?	¿Cuáles fueron tus posibles alternativas?	¿Qué beneficios apporto la selección de la alternativa que elegiste?	¿Qué observaste?	¿Cuál fue el resultado final?
--	---	--	------------------	-------------------------------

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

Guía de entrevista por competencias para el puesto de Líder de Proyecto

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

Pregunta Inicial

¿Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente, nuevo cliente, marco geográfico, cambio de horario?

Preguntas prueba

¿Cuál era la situación y hace cuanto tiempo fue?	¿Cuáles pensó en ese momento?	¿Cómo asumió los cambios?	¿Cómo respondió ante la nueva situación?	¿Cuál fue el resultado final?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	N Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de compromiso duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. la organización.

Pregunta Inicial

¿Cuénteme de alguna situación en la que haya tenido que realizar una negociación importante recientemente en su trabajo?

Preguntas prueba

¿Cuál era la situación y hace cuanto tiempo fue?	¿Utilizaste alguna estrategia para la negociación?	¿Cuál fue la estrategia?	¿Qué beneficios obtuvo?	¿Cuál fue el resultado final?
--	--	--------------------------	-------------------------	-------------------------------

Situación/Tarea	Acción	Resultado

NIVEL		RESULTADOS DE EVALUACIÓN	NOTAS
Nominal	Numérico	Instrucciones: Completa la evaluación de tu candidato lo más pronto posible una vez terminada la entrevista. Utiliza los niveles de evaluación de 1 al 5.	
Básico	1	1= No satisfactorio	
	2	2= Se espera mas	
Intermedio	3	3= Cumple con las expectativas	
	4	4= Supera las expectativas	
Avanzado	5	5= Sobresaliente.	
Calificación			

5.9 Características de una guía de entrevista

1. Posee lo necesario para preparar la entrevista, incluyendo preguntas de sondeo bien estructuradas específicamente para el puesto vacante.
2. Las preguntas de seguimiento nos ayudan a recopilar información acerca de las competencias suficientes para evaluar a los candidatos.
3. La habilidad para tomar datos que nos ayuden a registrar la información obtenida en las entrevistas en forma exacta y completa.

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

Para el desarrollo de competencias se utilizaron los documentos donde están escritos la misión, visión y valores de la empresa de Telecomunicaciones, con la finalidad de redefinir los comportamientos asociados a las competencias que se establecieron.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo de recursos humanos, se definen las competencias que caracterizan a cada organización sobre el mercado, es decir es el sello que proporciona las herramientas para responder a la competitividad demandada la sociedad.

Puede considerarse que el modelo de gestión por competencias utilizado en esta investigación retomado de la propuesta de Alles (2003) es accesible ya que la autora sugiere la aplicación de forma sintetizada en cuatro pasos.

A partir de la revisión llevada a cabo en este estudio, se puede señalar que la diferencia más significativa entre la entrevista por competencias y la entrevista tradicional se encuentra en el control que ejerce el reclutador o entrevistador de acuerdo a su conocimiento del puesto a cubrir y obviamente a la experiencia que tenga de esta técnica, es decir si el entrevistador no domina la técnica no se evaluará las competencias correctamente y se corre el riesgo de no hacer una selección acertada, lo cual implicaría gastos innecesarios para la organización.

Entre las aportaciones más significativas que se pueden sugerir para la selección efectiva y que son presentadas en esta investigación, pueden señalarse:

La descripción de cómo realizar un modelo de competencias el cual puede servir como guía para implementar en cualquier empresa no importando el sector.

La descripción de la entrevista por competencias y los beneficios de realizarla correctamente.

Haber elaborado una propuesta de guía de entrevista especializada para evaluar las competencias para el puesto de Líder de Proyecto.

Partiendo del modelo de competencias para la empresa de telecomunicaciones se puede desarrollar un sistema de competencias de evaluación por competencias para el personal de nuevo ingreso y para las promociones o movimientos internos de una manera objetiva.

La selección por competencias laborales permite identificar y desarrollar el potencial de las personas que serán insertadas en la organización.

Podemos referir que la entrevista por competencias no reemplaza la selección tradicional al contrario la enriquece, es un complemento, ya que permite realizar una selección acertada y efectiva, basándonos en conductas demostrables lo cual nos permitirá optimizar tiempo, por ejemplo la curva de aprendizaje en un candidato seleccionado por esta metodología será menor, así como el predecir su crecimiento y estabilidad dentro de la organización. Por otro lado, en cuanto al aspecto económico el tener una selección efectiva, disminuye el costo de capacitación, disminuye el riesgo de accidentes.

Este trabajo es un ejemplo descriptivo de la implementación de un modelo de gestión por competencias en una empresa de telecomunicaciones específicamente aplicado al puesto líder de proyecto, el cual si se toma como

referencia permitirá utilizarlo como guía para la implementación del mismo en cualquier tipo de empresa.

La limitación que presenta esta investigación es que sólo se diseñaron las competencias para el puesto de Líder de proyecto y no se abarcaron a todos los puestos que integran la empresa de telecomunicaciones.

Partiendo del modelo de gestión por competencias para la empresa de telecomunicaciones se podrá continuar con el desarrollo de competencias específicas para los demás puestos que conforman la empresa.

Si bien puede utilizarse la guía de entrevista por competencias aunque no se tenga definido el modelo de gestión por competencias, será poco objetivo debido a que hay que contar con la descripción de puestos de acuerdo a las competencias que se requiera.

La herramienta de la entrevista por competencias no sólo es aplicada por los psicólogos sin embargo, se considera que debido a su formación para percibir y comprender el comportamiento humano facilitará el cumplimiento del objetivo.

Finalmente puede decirse que esta alternativa es una propuesta para mejorar el proceso de selección de personal y, por ende para contribuir en el incremento de la productividad de la organización

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2003) Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Alles, Martha. (2005) Gestión por competencias. El Diccionario. 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Alles, Martha. (2007) Diccionario de comportamientos. 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Alles, Martha. (2006) Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Alles, Martha. (2006) Selección por competencias. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- 'Alles, Martha. (2007) 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Arias Galicia, Fernando (1999) Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5ª. Edición. México, Trillas.
- Arias Galicia, Fernando (1989) Administración de recursos humanos. 4ª. Edición. México, Trillas.

- Aplicación de modelos de competencias. Tomado de la página electrónica <http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml> Consulta 21 de agosto del 2010.
- Benavides Espíndola, Olga (2002) Competencias y Competitividad. Colombia, Mc Graw Hill.
- Botinelli, María Marcela. (2003) Metodología de la investigación. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Blanco, Cohen. (1978) Como seleccionar a Nuestro Personal. México. Limusa.
- Competencias laborales. La técnica de incidentes críticos. Tomado de la página electrónica <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm> Consultado 20 de agosto del 2010.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) Gestión de Talento Humano, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1ª. Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill.
- Fernández López, Javier. (2005) Gestión por competencias. Un modelo estratégico para dirección de recursos humanos. 1ª. Edición. España. Pearson Educación.
- García Córdoba, Fernando. (1999) La Tesis y el trabajo de Tesis. 2ª. Edición. México. Spanta.

- Grados Espinosa, Jaime. (1988) Inducción Reclutamiento y Selección. México. Manual Moderno.
- Gestión por competencias: selección por competencias. Tomado de la página electrónica <http://www.boletineslmp.com/GC-seleccion.htm> Consulta 20 de agosto del 2010.
- Gestión de recursos humanos basada en competencias. Tomado de la página electrónica <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm> Consulta 20 de agosto del 2010.
- Goleman, Daniel. (1995) La Inteligencia Emocional. México. Ediciones B.
- Guth Aguirre, Alfredo. (1994) Reclutamiento, Selección e integración de Recursos Humanos. México Trillas.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. (1991) Metodología de la investigación. 1ª. Edición. México. McGraw-Hill.
- Las competencias una visión clara y metodológica. "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360 Tomada de la página electrónica <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm> Cconsulta 30 de agosto del 2010.

- McClelland David: Solano Guillermo. Estudio de motivación Humana. Madrid Narcea. 1989.
- Mertens, Leonardo. (1997) La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras. 1ª. Edición. México. Conocer
- Mertens, Leonardo. (1998) Estrategias de productividad, Recursos humanos y la competencia laboral. 1ª. Edición. México. Conocer
- Richino, Susana Victoria (2000) Selección de personal. 2ª. Edición. Buenos Aires. Paidós.
- Reclutamiento y selección de personal. Tomado de la página electrónica <http://www.slideshare.net/diplomaturacomahue/reclutamiento-y-seleccion-3907697> Consulta 14 de agosto del 2010.

ANEXO 1

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha :	Puesto solicitado :	Expectativas Económicas :
---------	---------------------	---------------------------

DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno	Apellido Materno		Nombre(s)		Edad
Dirección	Colonia	Código Postal	Ciudad	Sexo	Estado Civil
Lugar de Nacimiento:				Nacionalidad	Fecha de Nacimiento
Vive con: Sus padres Su familia Parientes Solo				Estatura	Peso
Personas que dependen de usted Hijos Cónyuge Padres Otros				Teléfono Particular:	

DOCUMENTACIÓN			
Clave Única de Registro de la Población		AFORE	
Reg. Fed. de Contribuyentes	Número de Seguro Social	Cartilla de Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene licencia de Manejo		Clase y Número de Licencia	

ESCOLARIDAD	
Ultimo grado de estudios	Título Recibido

CONOCIMIENTOS GENERALES			
Idiomas :	%	%	
Paquetería :			
EXPERIENCIA LABORAL			
	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR

Tiempo que presto Sus servicios				
Nombre de la Empresa				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que Desempeñaba				
Sueldo				
Motivo de su Separación				
Nombre y puesto De su Jefe directo				

DATOS GENERALES	
¿Cómo supo de este empleo? Anuncio otro medio	
¿Tiene parientes en la empresa? No Si Nombre	
¿Ha estado afiliado a un sindicato? No Si ¿cuál?	
¿Ha trabajado en alguna filial? No Si Fecha :	
¿Estaría dispuesto a viajar? Si No	
¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia? Si No	
¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo Si No	
Comentarios adicionales:	

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR	
Competencias Laborales :	Promedio general
Evaluaciones Psicométricas :	
Fortalezas	
Áreas de Mejora	
Nombre del entrevistador :	
Fecha de la entrevista :	
Continúa en proceso :	Si No

Firma del solicitante