



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

“Propuesta de un sistema de entrevista por competencias”

Tesis para obtener el título de:

Licenciado en Psicología

Presenta:

Francisco Alfonso Ibáñez Del Campo Cárabez

Directora:

Mtra. Patricia Soledad Sánchez Razo

México D.F.

Octubre 2012



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.

DEDICTORIAS

A Paula, que durante muchos años ha sido mi luz, inspiración, motivación y soporte para continuar día a día con todo lo que por fin me llevo a la culminación de este proceso..... Te amo.

A mi Padre que fue suficientemente sabio, para enseñarme la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto así como la tenacidad suficiente para jamás renunciar a las metas que me propuse.

A mi hermano Antonio, que a través de los años me he enseñado que lo importante de la vida, en las buenas y las malas, es dejarlo fluir.

A Arturo, mi hermano de otra madre, que desde que lo recuerdo, siempre me ha brindado su apoyo incondicional para cada asunto importante de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestra Patricia, por sus constantes e interminables esfuerzos así como las largas horas de revisión y las innumerables formas de apoyo que me brindó en el proceso y la culminación de esta tesis.

A mis Sinodales, por el esfuerzo, apoyo y su infinita paciencia para lograr terminar este documento.

A Carmen Valle cuya honestidad, conocimiento y experiencia me ayudo a entender y trascender en la percepción personal de todo este proceso.

A Yuri Villanueva, que en los momentos difíciles, siempre tiene una palabra de aliento, una actitud positiva y un espíritu inquebrantable.

A Sara por compartir sus ideas, energía y tiempo para que pudiera terminar este trabajo.

A Leticia Gámiz, mi adorada “Jefa”, que me apoyó en un momento fundamental de mi transición entre estudiante y profesionista, y sin su ayuda no habría conocido las bases de la técnica que hoy presento.

A las Hermanas Conde, Christina y Conchita a las cuales no importando nada, me apoyaron incondicionalmente, y a las cuales les estaré eternamente agradecido.

A Hernando, Jimena y todos los miembros de mi Facultad que en algún momento compartieron su experiencia o conocimiento para desarrollar nuevas ideas o dinámicas durante mi desarrollo universitario.

A mi Alma Mater y en particular a mi Facultad, que en verdad se vuelve un hogar lejos de casa, con vasto conocimiento y múltiples oportunidades.

A todas las empresas, consultorías y despachos donde pude aplicar mis conocimientos, desarrollar mis ideas y entender el impacto y amplitud de este trabajo.

Sistema de entrevista por competencias

Índice.....	2
Resumen.....	4
Introducción.....	5
Capítulo 1 Competencias laborales.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Importancia.....	18
1.3 Definición.....	20
1.4 Tipos.....	23
1.5 Usos en la industria.....	27
Capitulo 2 Entrevista.....	28
2.1 Definición.....	28
2.2 Tipos de entrevista.....	30
2.3 Etapas en la entrevista.....	32
2.4 Errores comunes en la entrevista.....	33
2.5 Usos en la Industria.....	34
Capitulo 3 Entrevista por competencia.....	35
3.1 Definición.....	35
3.2 Partes.....	36
3.3 Estructura.....	37
3.4 Objetivos.....	38
3.5 Preguntas de Comportamiento.....	40
3.6 Tipos de Competencias.....	41
3.7 Beneficios.....	44

Capitulo 4 Evaluación por competencias.....	46
4.1 Definición.....	46
4.2 Elaboración del Formato.....	47
4.3 Propuesta de formato de preguntas.....	50
4.4 Propuesta de formato de evaluación.....	50
4.5 Propuesta de un sistema de calificación.....	51
Capitulo 5 Factor motivacional.....	53
5.1 Definición.....	53
5.2 Diferencias Generacionales.....	53
5.3 Importancia en la industria.....	58
Conclusiones.....	60
Sugerencias y limitaciones.....	62
Referencias.....	63
Anexos.....	68

Resumen

En la actualidad, la dinámica de reclutamiento y selección se ha visto drásticamente alterada debido a los cambios y modificaciones que el mundo laboral ha tenido. Desde las empresas más pequeñas, hasta las transnacionales más importantes, requieren de métodos efectivos para sobrevivir dentro de los parámetros de un entorno cada vez más competitivo.; dirigidos principalmente en la buena administración de recursos, tanto materiales como humanos. Enfocándonos en los recursos humanos, es requerido un mecanismo de selección con alta efectividad y confiabilidad.

Se estima que el 90% de la selección de candidatos en México se realiza de manera deficiente, generalmente seleccionando a los candidatos por su aspecto físico en la mayoría de los casos, con premisas como “era guapa” o “me cayó bien”. (Publimetro, 22 de Octubre 2008).

En estos días, un sistema de selección muy utilizado se encuentra en el factor denominado “de competencias” (en inglés “*Dimensions*”), estas competencias son una cantidad de habilidades y preferencias marcadas por el desarrollo personal y profesional del aspirante, son relativamente fáciles de medir y sencillas de identificar.

Es necesario que se establezca un conocimiento claro acerca de las competencias ya que en la actualidad la mayoría de las empresas de cualquier tamaño e índole, requieren que el profesional de Recursos Humanos maneje, identifique y estandarice un proceso en base a éstas para la selección y evaluación de su personal, haciéndolas una herramienta inminentemente necesaria para los psicólogos enfocados en las diversas áreas de interacción humana, no solo limitándolas a su uso en el área industrial, aunque en este trabajo se enfocan primordialmente a ésta.

El presente trabajo es una propuesta para la creación de un sistema de entrevista por competencias que a mínimo costo pueda ser utilizado por psicólogos especializados en el manejo del personal humano., cuya información apoyará al psicólogo en el conocimiento, entendimiento, evaluación y definición de competencias, así como algunos factores motivacionales determinantes para un candidato idóneo dentro de la organización.

Este trabajo se encuentra Inspirado en muchas experiencias profesionales y la inminente necesidad de un proceso de calidad y eficiencia para un eficaz manejo del personal potencial basado en la teoría de competencias laborales.

Introducción

Desde la época industrial (Principios de 1800 para Inglaterra y casi un siglo después para América y Europa del oeste. (Grinin, 2007) no había existido una necesidad tan seria de poder tener personal indicado para un proceso o rutina.

"El capitalismo necesita una gran cantidad de conocimiento especializado y habilidades debido a la naturaleza compleja de la producción industrial en las empresas. En las sociedades pre-industriales la producción era relativamente simple, y por lo tanto, el número de mecanismos especializados era limitado" (Brown, 2004.)

Como se menciona anteriormente, en el sistema capitalista se requiere personal altamente calificado, con conocimientos específicos y habilidades claras. En la actualidad la gran competencia generada por un mercado totalmente saturado en todos los aspectos, ha llevado a una lucha de dimensiones globales para las empresas de todo tipo. Esto nos lleva a una parte realmente importante dentro del proceso de la empresa: los recursos humanos, y en particular, la selección de personal. Es por esa razón, que resulta vital que todo miembro activo de los procesos de Reclutamiento y Selección, especialmente los Psicólogos, conozcan y manejen estos procesos para desarrollarse eficientemente y evitar los errores que no solo impactan directamente a la economía global, sino también al nivel y estado de cada aspirante en particular, ya que el crecimiento y desarrollo de las empresas en la actualidad descansa en el impacto de su labor en el capital humano, en la aplicación de prácticas estratégicas y aplicaciones administrativas de negocio con visión internacional, así como en el buen desempeño de sus colaboradores. Este hecho es aceptado desde que se encontró una relación directa entre el enfoque del desarrollo de los miembros de la organización y la productividad de la empresa. (Mertens, 1996)

Aunque ya existen muchos métodos y procesos, una técnica de rápida aplicación, sencilla y práctica es la metodología por competencias.

Con la finalidad de poder ofrecer una aportación en este ámbito a la Psicología Laboral se propone la creación y elaboración de un manual que sea didáctico y explicativo en su desarrollo permitiendo el rápido y fácil acceso a este conocimiento, que en la actualidad ya

resulta indispensable para todos aquellos que busquen desarrollarse o desarrollar un departamento de Recursos Humanos de manera seria y profesional.

Los objetivos de este trabajo son:

- Obtener un conocimiento general de la historia y el desenvolvimiento de lo que son las competencias o en inglés "*Dimensions*" en México.
- Conocer las competencias, los diferentes tipos de éstas y el enfoque que deben de representar para ser útiles como herramientas para selección.
- 3rObtener un conocimiento avanzado acerca de la técnica de "Entrevista por competencias".
- Conocer los aspectos motivacionales que tiene un impacto directo con el perfil y el desarrollo del aspirante.
- Elaborar unas preguntas y lineamientos para realizar la entrevista por competencias, desarrollar el proceso de la entrevista por competencias de forma clara y eficaz, disminuyendo la posibilidad de procesos inadecuados o ineficientes.
- Elaborar un formato de evaluación para la entrevista por competencias para identificar al aspirante con mayor potencial para desarrollarse de manera más eficaz y eficiente en el ámbito laboral de su organización cualquiera que sea su rama o área.

Para poder realizar esta propuesta se llevo a cabo una investigación documental con la finalidad de recopilar la información necesaria ya existente en el mercado, pero que aún no se ha podido liberar haciéndola de libre acceso a los psicólogos organizacionales, mostrándola en un manual completo y elaborado que permita un rápido acceso y conocimiento. de esta metodología.

Aprovechando la experiencia que 9 años en el área de la psicología organizacional y 5 años conociendo de cerca la tecnología de las competencias y las herramientas para la evaluación de estas, aportaré mis experiencias personales para lograr una ventaja competitiva para los psicólogos Industriales en su desarrollo profesional.

Esta tesis esta conformada por cinco capítulos:

En el primer capítulo se habla de las competencias laborales, antecedentes, historia, e importancia.

En el capítulo dos, se abarca la entrevista, definición, tipos, etapas y usos en la industria.

En el tercero, se habla ya claramente de la entrevista por competencias, qué es, cuál es su finalidad, su estructura, etc.

En el cuarto capítulo se habla de un sistema de evaluación de estas competencias en la interacción profesional.

Y por último, en el capítulo cinco, se menciona el factor motivacional, explicando las diferencias generacionales y su importancia en estas para el proceso de evaluación.

Capítulo 1 Competencias laborales

1.1 Antecedentes

Fue en 1970 cuando Bill Byham y Doug Bray crearon una de las compañías transnacionales más importantes y enfocadas enteramente al desarrollo e investigación de competencias con enfoque laboral. Desde ese entonces, a través del mundo entero, debido a los diferentes cambios que se presentaron en áreas que varían desde la economía hasta la situación socio-cultural, el enfoque laboral y la necesidad de una catalogación eficaz se volvieron necesidades inminentes y no solo beneficios adicionales.

En particular Mertens (1996), asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Para él era indudable que existe una relación directa entre el surgimiento del enfoque de competencias y las transformaciones productivas sucedidas en los años ochenta.

Mertens consideraba la siguiente interrogante como punto de partida: En un mercado tendiente a la globalización, que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas, ¿Cómo pueden diferenciarse las empresas?

Con el pasar del tiempo, las tendencias de mejoramiento terminaron generando elementos de diferenciación en la estructura organizacional y de la integración de elementos que antes sólo estaban en el entorno.

De esta manera se estructuraron redes de colaboración entre las ramas internas de la organización y otros miembros externos de esta (proveedores, consultores, clientes, etc.).

Se crearon estructuras diferentes, donde lo importante no eran los activos físicos de la empresa, o los activos financieros, sino activos intangibles, tales como el conocimiento, la innovación el manejo de mercado, motivación de los miembros de la organización, etc.

Como resultado de esta nueva percepción de la organización, el factor humano alcanzó un nuevo puesto de suma importancia, donde la contribución de las personas, miembros internos y externos de la organización lograrían enfocarse para el logro de los objetivos de la organización. Es así como se concluye que el enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad dada la necesidad de una empresa por diferenciarse de las demás.

Inglaterra

En 1980 bajo la administración de Margaret Thatcher, centró el concepto como una herramienta en busca de la eficiencia pública al manifestar la imperante necesidad de abatir la problemática que Inglaterra atravesaba en ese momento, caracterizada por el “declinamiento de la industria y el desarrollo del sector terciario, la falta de competitividad internacional, el bajo nivel de calificación de la mano de obra, desregularización laboral (desarrollo de empleos precarios, subempleo, ilegalidad laboral, etc) y el debilitamiento del rol de los sindicatos” (Domínguez, 2005). Esto llevó a que el funcionamiento del mercado de trabajo tanto interno como externo se viera afectado (Cinterfor, 2000).

Ante este panorama resultaba decisivo modificar el sistema de formación y capacitación existente que resultaba inadecuado para responder las necesidades y situaciones emergentes.

Así en 1980 se produjo “*Qualifications*”, documento básico que dio origen a la nueva iniciativa de capacitación, lo que a su vez condujo la presentación de la idea del Sistema Nacional de Competencias Laborales. (Mertens, 1997).

Así se estructuró el Sistema de Calificaciones Profesionales (*National Vocational Qualifications*, NVQ). Que para el año 1986, impulsado por el gobierno y liderado por el sector productivo se estructuró como un consejo nacional de calificaciones profesionales (National Council For Vocational Qualifications, NCVQ).

Este sistema resultó especialmente efectivo para establecer niveles estándar de rendimiento para las diversas profesiones o sectores ocupacionales, dichas normas parten de la premisa de que: “han de sustentarse en la observación, se identifica lo

que el trabajador debe lograr y demostrar para ser considerado competente de sus funciones” (Cinterfor, 2000).

Aquí se definen las competencias como los logros que el trabajador es capaz de alcanzar, todo esto siguiendo el principio de describir en cada nivel los resultados esperados para con ello estar en la posibilidad de responder a las necesidades que el mercado laboral demanda.

Se realiza un seguimiento y para 1992 se había organizado un sistema de Calificaciones Profesionales Nacionales Generales que permitiría no sólo oportunidad de tener una formación basada en competencias, sino la oportunidad de un seguimiento para la continuidad de estudios superiores o la oportunidad de una identificación clara para un currículo profesional. (Domínguez, 2005)

Australia

En 1989 se implementó en países como Australia, donde se adopta formalmente un sistema nacional de competencias, aunque inspirado al principio por la experiencia británica, fue modificado con características propias marcadas por un contexto ideológico y social diferente. (Cinterfor, 2000). Sin embargo la reforma en el sistema educativo, con el fin de mejorar la calidad y cantidad de la capacitación, generando por consecuencia la formación profesional de los recursos humanos, se remonta al año de 1987, con la elaboración del documento “**Habilidades por Australia**”. Aquí se explica que al “...mejorar la calidad y flexibilidad de los sistemas de educación y capacitación con el objeto de satisfacer las necesidades a largo plazo del mercado laboral; incrementar el nivel de inversión del sector privado, así como la capacitación y la formación de habilidades; mejorar las oportunidades de empleo y capacitación disponibles para los desempleados y los miembros de la comunidad con algún otro tipo de desventaja, incluyendo las medidas necesarias para reducir el alto grado de segregación ocupacional en el mercado laboral y mejorar las oportunidades de capacitación de las mujeres” era considerado una prioridad. (Cinterfor, 2000).

Obviamente había ciertas diferencias no sólo marcadas por las necesidades específicas de Australia, sino también por las modificaciones que en esos años se estaban viviendo geográficamente.

Entre 1987-1988, con la realización del documento “**Una Fuerza Laboral Cambiante**”, se identificó y ratificó que las ocupaciones relativas a la capacitación tanto industrial como de formación habilidades, debía ser enfocadas a las necesidades del sector privado, así para Abril de 1989, los ministros de educación y trabajo de impulsaron el enfoque basado en competencias con la finalidad de adaptar y flexibilizar la formación para estos fines. Para 1993 se aprueba la creación de la Estructura de Calificaciones Nacionales, concretándose a principios de 1995, con la finalidad de hacer extensivas las reformas emprendidas de la formación profesional y la capacitación al conjunto de sistemas de certificación y calificaciones. Cabe recalcar, que las modificaciones realizadas por el sistema australiano fueron basadas en las observaciones y críticas realizadas al modelo inglés por Andrew Gonzci, y James Athanasou, principales exponentes australianos en materia de competencia laboral, quienes catalogaron el sistema de competencias de Reino Unido como un unilateral e inflexible, debido a que sólo identifica lo que se ha logrado, pero no señala como fue logrado.

Basados en esta línea de pensamiento estos analistas mencionan que al descomponer la competencia en unidades, y éstas a su vez en elementos, que es el nivel donde se definen los estándares a través de los criterios de desempeño, no se considera a las relaciones entre las tareas, ignorando la posibilidad de que en conjunto, se transformen.

Debido a la ambigüedad de como los factores y fragmentos de las competencias laborales crean una funcionalidad, más que cómo consecuencia, que como la interacción entre factores, estos autores proponen un análisis de la competencia como una oración holística, que analiza la compleja combinación de atributos, tales como conocimientos, actitudes, valores y habilidades necesarias para un desempeño en situaciones específicas. De esta forma el sistema australiano permite integrar y relacionar atributos y tareas, logrando así evaluar el contexto de la cultura del lugar de trabajo. (Mertens, 1997).

Francia

Para Francia la situación fue un poco distinta, ya que las modificaciones que tuvieron que hacerse fueron aún más profundas, desde la década de los setentas los modelos

tradicionales de formación y certificación franceses estaban dirigidos y manejados por el estado, quien controlaba todos estos certificados de forma única, en algún momento una serie de factores identificados como la falta de utilidad y aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación profesional, la falta de relación del sector productivo y las instituciones educativas, el escaso o nulo reconocimiento de los diplomas y certificados por parte de los empleadores y las dificultades articulación de dicha certificaciones, que no permitían el acceso a niveles superiores generaron una dramática necesidad para cambios sustanciales en el modelo educativo.

En este contexto se definió el enfoque de competencias donde éstas son el conjunto de saberes (saber, saber hacer y saber ser). Para 1992 se crea la validación de atributos profesionales, donde los trabajadores pueden certificar sus competencias independientemente de la formación adquirida.

Debido a que el modelo francés ha sido impulsado por los empresarios y trabajadores representa una serie de particularidades, tales como:

- 1) El creciente interés de facilitar el acceso o incorporación de los adultos al mercado laboral reconociendo la experiencia como fuente proveedora de competencias laborales.
- 2) La marcada flexibilización en sus sistemas de formación, que desde un principio alterna entre la teoría y la práctica.
- 3) La amplia participación de los sindicatos en la elaboración de programas de capacitación. (idem)

Canadá

En un sistema muy parecido al francés, donde los empresarios y los trabajadores dirigen la formación acerca de las necesidades del mercado de trabajo tanto interno como externo, para Canadá representó un gran desarrollo el sistema educativo y de formación profesional.

Sin embargo los inicios de esta nueva estructuración, pueden rastrearse hasta 1952, en Ottawa, donde se efectuó la primera conferencia sobre el aprendizaje y se aprobó un proyecto de colaboración entre los gobiernos federales y provinciales con la finalidad de desarrollar análisis ocupacionales.

Fue hasta 1968 donde la investigación financiada por el gobierno permitió crear un programa para desarrollar un currículum, (DACUM), esta herramienta fue considerada como la principal para la detección de necesidades de capacitación y elaboración de programas de formación. Años más tarde esta tendencia será adoptada y desarrollada a profundidad por los Estados Unidos para identificar competencias laborales en organizaciones.

El así como en los noventas, el gobierno Canadiense aceptó reformas de formación profesional para conformar una mano de obra altamente calificada y acabar con la deserción que entonces afectaba al sector educativo.

Es muy importante destacar que a diferencia de Reino Unido y Australia que desarrollaron sistemas comprensivos, en Canadá se desarrollaron sistemas eclécticos y selectivos en áreas donde existe demanda confirmada, pensando que este enfoque es suficientemente eficaz, eficiente y evitar la burocracia. Esta decisión parte de la realidad política, fiscal y sindical de acuerdo a la constitución del país. (CONOCER, 1997)

También se aplicó en otros países como Nueva Zelanda y Estados Unidos. (Alles, 2007).) Donde evolucionó y ya no solo se aplicaba para la evaluación de posibles candidatos, sino también la evaluación de los miembros activos de la organización (Byham, 2007)

En América latina hay una gran cantidad de países que han esforzado y transformado sus metodologías de educación y capacitación, serán más breves referencias sin pretender abordar la totalidad y complejidad de cada uno de los sistemas.

Brasil

En Brasil se instituyó el Servicio Nacional De Aprendizaje Industrial (SENAI), este organismo encargado del desarrollo del modelo de formación basada en competencia laboral ha definido un proyecto nacional hacia dos grandes resultados:

El primero es la elaboración de perfiles y programas de formación por competencias

El segundo es la puesta en marcha de un proceso de reconocimiento de las competencias adquiridas por la experiencia laboral. (CINTERFOR, 1997)

Bolivia

En Bolivia la instancia responsable del desarrollo del modelo de competencias en la INFOCAL, Instituto Nacional De Formación Y Capacitación Laboral, organización que ha desarrollado un clasificado nacional de ocupaciones (CNO), el cual es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre ocupaciones que permite el análisis la agregación y la descripción de contenidos del trabajo así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo.

La finalidad de estos es articular adecuadamente la oferta con la demanda y establece una estructura curricular integral para asegurar el balance entre el sistema educativo y el sistema productivo. (idem)

Colombia

Para Colombia la institución a cargo de la estructuración del sistema nacional de formación para el trabajo es el SENA, servicio nacional de aprendizaje, este organismo está dirigido por un sistema tripartito, donde representantes del gobierno trabajadores y empleadores establecen un diálogo sur de formación en participación entre sus partes, con la finalidad de promover los estándares de competencia por parte de todos los ejecutores públicos y privados, también promueve activamente en un acercamiento con el ministerio de educación nacional para facilitar la movilidad de los trabajadores entre la educación y su formación profesional. (idem)

Salvador

Para el Salvador se decidió que la instauración de un sistema de competencias resultaría más efectivo si se utilizaba el sistema original, el inglés, un sistema de normalización de competencias laborales (SNCL) con ligeras modificaciones enfocadas a las necesidades particulares del país:

- Un sistema enfocado por la demanda y basadas en resultados

- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional así como una mayor permeabilidad entre las empresas y los servicios de capacitación
- Sistema de normalización y certificación de competencias que provea información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito laboral
- Programas flexibles de mayor calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva
- Mayores posibilidades de actualización y adaptación
- Un sistema que conciba la capacitación como un proceso de largo plazo para toda la vida productiva del individuo, facilitando el desarrollo de las competencias para ampliar las oportunidades de progreso personal y profesional de los trabajadores. (Mertens, 1997)

México

Para México, se puede considerar como un inicio en el ámbito de competencia laboral cuando en 1973 el artículo 66 de la ley federal de educación establece que la Secretaría de Educación Pública creara un sistema federal de certificación de conocimientos, (CONOCER, 1997)

Sin embargo, fue hasta mediados de 1993 cuando la ley General de educación en su artículo 45 señala que la SEP “conjuntamente con las autoridades federales competentes establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la república, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas.”, tal como fue propuesto en ni el diario oficial de la federación. (DOF, 1995)

“Lo anterior, la fuerza en el plan nacional de desarrollo 1995-2000 donde se establece como un objetivo primordial elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción la productividad.”(Domínguez, 2007).

Debido a esto, para cumplir los requerimientos de calificación de los trabajadores, el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad de las empresas, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo de septiembre de 1993 se creará el “Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación” (PMETYC) iniciado de forma conjunta por la SEP y la Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STyPS).

Los siguientes dos años se efectuaron consultas a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se reconocieron y analizaron experiencias internacionales de sistemas análogos, entre ellos el Inglés, Norteamericano y Francés.

Siendo así, introducida en una mezcla entre el gobierno y diferentes compañías, la necesidad de modernizar y reformar el sistema de educación y capacitación en México surge por diversas razones:

- En primer lugar debido a los importantes cambios que la economía global, desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. (Montes de O. 2008).
- En segundo lugar, estos mismos cambios del mercado mundial exigieron a las empresas adoptar modelos aún más flexibles que generaron esquemas de organización más flexible y abierta, donde se sustituía la ideología del puesto de trabajo aislado por una mentalidad de “redes” laborales, equipos de trabajo donde se buscaban objetivos.
- En tercer lugar, la modificación obligatoria del puesto de trabajo, donde la persona sea más flexible profesionalmente hablando y pueda reeditar con su experiencia al benefició y mejora de sus resultados productivos, donde resulte participativa en el análisis y solución de problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y productividad dentro de la empresa (Ibarra, 1995).

En 1992, la Secretaria de Educación Pública y la del Trabajo y previsión Social, emprendieron un análisis de educación y capacitación de forma paralela, uno para el enfoque educativo y otro para el enfoque laboral, en México que terminó en 1994.

Entre las principales conclusiones de este estudio, quedaron varios puntos relevantes:

Las mayores debilidades del sistema de capacitación técnica y formación en México son:

- a) la escasa preparación de los trabajadores;
- b) poca flexibilidad y relevancia de los programas ofrecidos ante las necesidades cambiantes del mercado laboral;
- c) deficiente calidad de los programas de capacitación;
- d) falta de estructuras institucionales adecuadas para la participación del sector productivo en el diseño y desarrollo de la capacitación.

Las principales conclusiones derivadas del estudio mencionado, demuestran que la fuerza actual de trabajo (esto es en 1994) tiene seis años de escolaridad, mientras que el de los nuevos grupos que ingresaron al mercado laboral es de ocho años terminados. Sin embargo eso no representó un incremento y la productividad de la mano de obra.

En el ámbito educativo se identificaron varias debilidades con respecto a una deficiente calidad de la enseñanza: el absentismo, la falta de compromiso de los profesores, así como la falta de una supervisión eficiente aunado con la escasez de materiales de apoyo.

Enfocado a los programas de capacitación analizados, se señaló que no existe confianza en su eficacia, tampoco normas comparables con las cuales evaluar la efectividad de los diferentes programas.

Basadas en dichos resultados, las secretarías mencionadas a los primeros estudios basados en normas de competencia. El CONASEP y las direcciones generales de educación tecnológica industrial (DGETI) y los centros de formación para el trabajo fueron seleccionados para llevar a cabo pruebas piloto para la adopción esta nueva modalidad de México.

Después de una revisión exhaustiva de los modelos aplicados en Gran Bretaña, Québec, Oklahoma, Alemania, Austria y Francia, se estructuraron diferentes convenios para la aplicación de un modelo satisfactorio a las necesidades mexicanas.

México es parte del bloque de América del Norte, tiene gran influencia en los mercados de la Cuenca del Pacífico y de los Europa, esto propone oportunidades de intercambio comercial y de desarrollo económico obligando a México a la

responsabilidad de una competitividad real de la fuerza laboral mexicana, incorporando las mayores calificaciones, disposición para cambio de actitud positiva para la adquisición permanente de nuevos aprendizajes.

Promoviendo e innovando los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para mejorar la eficiencia del trabajador en todos los sistemas productivos de alto rendimiento.

Para lograr esta meta se inició el proyecto de “Sistema Normalizado De Competencias Y Modernización De La Capacitación”, en el cual la Dirección General De Educación Tecnológica Industrial (DGETI) participa con su proyecto experimental, cuya metodología de trabajo manifestaba diferentes etapas para la estructuración, y aplicación de las competencias laborales y su aplicación en la industria. (Domínguez, 2000)

Como ya se comentó anteriormente, se revisaron diferentes modelos de competencias entre los diferentes países y se decidió obtener de cada uno de ellos elementos clave que aportaran al proyecto mexicano para brindarle una definición propia.

Del modelo del Reino Unido, se consideró su concepto de normalización nacional de competencia laboral, los niveles que establece y su clasificación de competencias.

Del modelo australiano, el prototipo de norma y su enfoque integrador de las competencias formativas para conformar el currículo.

Del modelo Alemán, su aportación sobre pedagogía laboral para transferir las normas de relación entre participantes de una experiencia educativa por equipos, al ámbito laboral a través de los círculos de calidad y otras estrategias de calidad total.

Así se lograron abrir oportunidades para inversionistas privados en la aplicación y evaluación por dichos sistemas.

Desde 1994 por DDI (Dimension Development International), posteriormente manejada por CELANESE mexicana (1998) después entre otros, manejado por la UNAM (2002), Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores.

En la actualidad, es aceptada de forma general la relación entre la fuerza de trabajo y el nivel de competitividad y productividad de una empresa, también es común escuchar el término competencias, y relacionarlo con las capacidades y habilidades de las personas, sin embargo, aun así es difícil encontrar un criterio unificado, o una explicación clara acerca de estas, es más, es muy difícil encontrar una explicación o un conjunto de estas competencias, a menos que se trabaje dentro de una empresa que las maneje y sea parte de la capacitación de la misma, o se paguen costosos cursos para explicarlas, los cuales se ubican en un promedio de \$4,500 hasta los \$12,500 pesos mexicanos (calculados hasta el mes de Febrero del 2010). Sin embargo la necesidad de lograr un conocimiento actualizado de las competencias resulta de alta importancia.

Desde finales los 90's que se introdujo el concepto de competencia a México de manera formal. Ha existido una amplia gama de ideas y conceptos en lo que a tratar de definir las se refiere, sin embargo, la diversidad en la creación de estos, el enfoque distintivo y variado de cómo organizarlas, dividir las y considerarlas ha resultado en una dificultad para unificar criterios.

1.2 Importancia

El concepto de competencias laborales es un tema que en la actualidad resulta de máxima importancia. Es prácticamente imposible revisar una propuesta laboral dirigida a profesionales de los recursos humanos donde no se hable de estas, ya sea para solicitar su reconocimiento, o para requerir de una aplicación basada en su modalidad. Para el día 15 de marzo del 2010, en cuatro de las bolsas de empleo más populares en línea, los resultados son relativamente claros: revisadas en OCC-Mundial.com, la bolsa de trabajo en línea mas grande de América Latina, (periódico Reforma Octubre 2009) México, presenta de un total de 73,851 ofertas generales, 30,512 (41.32%) contenían requerimientos por "competencias", para Zonajobs, de un total de 13, 913, 7900 (56.78%!!!) las requerían, mientras que en Computrabajo solo 1800 de 14,164 (el 12.71%).

La diversidad de lo que éstas representan, la amplia gama y variedad de la forma, clasificación y finalidad de cada una de estas, ha generado cierta ambigüedad dentro

del mundo laboral, aunque ciertamente solo en la nomenclatura, la mayoría de las competencias con diferentes nombre significan o tienden a evaluar los mismos valores.

Desde 1995 “ya se había detectado la necesidad inminente de introducir cambios profundos y de largo alcance en el sistema educativo nacional” (Ibarra, 2007).

Posteriormente se inicia después de un minucioso análisis de experiencias internacionales, un estudio piloto en una institución que fue considerada clave para la ejecución del modelo: el Colegio Nacional De Educación Profesional Técnica CONALEP.

Algunos de los elementos que justificaron la necesidad de reformar y modernizar el sistema de formación y capacitación son:

- La existencia de un enfoque de la capacitación dominado por la oferta, esto se refiere a que los programas que eran diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde recursos humanos de la empresa; lo cual no necesariamente atendía los problemas y requerimientos de los problemas productivos modernos
- Una fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas
- Incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación y las demandas actuales de la población y la planta productiva.
- Rigidez de programas; cuando la formación se desarrolla mediante programas extensos y carecen de flexibilidad, primordialmente porque fueron diseñados con una sola entrada y una sola salida
- Falta de reconocimiento a la experiencia laboral del trabajador
- La escasa información sobre el mercado laboral, donde no se contemplaban las necesidades y requerimientos de este último punto.

Por todo lo anterior se crean tanto el “Sistema Normalizado de la Competencia Laboral” como el “Sistema de Certificación de la Competencia Laboral”, para lograr un sistema eficaz y eficiente que permita una interacción real entre la capacitación y el medio productivo, también una coordinación institucional así como mayor oportunidad entre los centros de trabajo y las ofertas de capacitación, permitiendo mayor

flexibilidad en el desarrollo de habilidades, el reconocimiento de estas, mayor actualización y adaptación permitiendo al individuo una larga vida profesional. (CONOCER, 1997)

1.3 Definición

Una de las definiciones del Real Diccionario de la lengua Española, define a la competencia como aptitud, idoneidad, proporcionado, oportuno o adecuado.

El origen de la palabra competencia proviene del latín *competere*, que significa una cosa al encuentro de otra, encontrar de, al coincidir.

Con el tiempo el significado se modificó, generando un sentido de rivalidad o eficacia en un campo. Etimológicamente, laboral deriva de laborare, que simplemente significa trabajar, algo perteneciente o relativo al trabajo, ya sea al aspecto económico, jurídico y/o social.

Sin embargo como ya se ha observado, no es sino hasta la década de los 80 que ambos conceptos evolucionaron para obtener una nueva percepción.

En los principios el significado de estas competencias laborales se entendía como: “respuesta la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, en tal evolución de la tecnología, la producción y, en General, la sociedad y elevar así los niveles de competitividad de las empresas y las condiciones de vi de trabajo de la población”. (Cinterfor, 1997).

En la actualidad, la modificación del concepto se debe a la percepción más específica de los fragmentos que la componen, que del entendimiento de sus consecuencias en la interacción laboral. De ahí que las nuevas definiciones sean enfocadas hacia lo que son las competencias en vez de lo que lograban hacer.

Las competencias son “El conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones de una persona, relacionados con una actividad específica” (Aguilar, 2003.) no importando el área donde se desarrollen estas competencias, aunque ciertamente darán matices dependiendo del medio donde se realicen, serán eficaces en cualquier medio.

Para consejo federal de cultura y educación de Argentina, la competencia laboral es “un conjunto identificable ya valuable de conocimientos actitudes y habilidades

relacionadas entre sí que permiten desempeño satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”

La persona competente, según el modelo francés, integra el saber, saber hacer y saber ser. Posee el conocimiento, el “saber”, y lo acompaña con el “saber hacer”, moviliza su experiencia y presenta evidencia observable de su desempeño y “saber ser”, se adapta a las condiciones con la actitud, el deseo y predisposición de quererlo hacer. (Pérez, 2006).

"Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber ser de un puesto laboral." (Moguel, 2007).

Una de las definiciones del Real Diccionario de la lengua Española (RAE, 2010) define a la competencia como actitud, idoneidad, proporcionado, oportuno o adecuado. Como se puede notar existen muchas definiciones para las competencias laborales, pero ciertamente todas se encuentran dirigidas a una explicación específica:

Una competencia es una actividad, habilidad o conocimiento, incluso una tendencia que se estructura en la experiencia diaria y generalmente habitual y se manifiesta en la vida diaria, haciendo que se convierta en una fortaleza, es saber ese algo y saber como llevarlo a la práctica, incluso gustar de hacerlo y practicarlo. Es una combinación integrada con respecto a todo lo anteriormente mencionado a un desempeño adecuado y oportuno de diversos contextos. La adaptación y la flexibilidad resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación para las personas. (Irigón y Vargas, 2002)

Al lector que busque la definición de Competencia Laboral encontrará definiciones del término aplicado a niveles operativos, gerenciales y/o directivos, en los organismos ya citados en la tesis “Diseño de Capacitación con Enfoque en Competencias Laborales” del autor, de la Facultad de Psicología de la UNAM (Pérez, 2006)

Evaluando y seleccionando gente durante algunos años nos lleva a definir que son las competencias laborales, más allá de términos académicos o de las instancias encargadas de dictar el estado del arte de las competencias

laborales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), o el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

Las competencias laborales se refieren, más que a posibilidades o potencialidades de éxito en el trabajo, a capacidades reales y demostradas dentro de un área particular. (Montes de O. 2008).

Basándonos en las experiencias pasadas podemos predecir las tendencias del comportamiento futuro (Byham, 2007), esto es, si todos los días en nuestra vida diaria, tenemos que organizar a nuestros compañeros y dirigirlos, y si resultamos eficientes, disfrutaremos de hacerlo y adquiriremos la habilidad para lograrlo, eso nos desarrolla una competencia de liderazgo.

Es una realidad que cuando elegimos al aspirante confiamos en que sus experiencias pasadas le hayan ayudado a desarrollar diferentes habilidades que sean compatibles con el puesto, y durante sus procesos laborales podamos observar la aplicación de esas cualidades.

Para Wieschen, (1995), una competencia no necesariamente debe de ser atrayente o emocionalmente satisfactoria para que sea una competencia, hay cosas que sabemos hacer por que la experiencia las enseña y da la posibilidad de desarrollar, aunque no sean de nuestra predilección específica, sin embargo, las competencias que tienen amplios factores motivacionales tienden a crecer y desarrollarse con mayor facilidad que aquellas que se hacen por obligación.

En este caso aunque no se tenga una competencia fuerte, debido al factor motivacional, podemos inferir que se esperarán resultados positivos y un incremento en estos en función de la oportunidad del medio para practicar dicha competencia.

1.4 Tipos

Las competencias laborales en el contexto internacional son amplios y diversos, sin embargo tres son los modelos que se distinguen en cuanto la aplicación e interpretación de las competencias laborales, (Mertens, 1997)

estos son :

a) Modelo impulsado por la política gubernamental; en el cual, como su nombre lo indica, quien propone e impulsa el sistema de competencias laborales es el gobierno. Para ello existe un consejo nacional que da coherencia al sistema y coordinar los esfuerzos en la materia. Tal modelo es visible en países como el reino unido Australia y México.

b) Modelo regulado por el mercado; la característica de este modelo radica en que son los actores económicos quienes impulsan el sistema de competencias al tiempo en que obligan a las instituciones educativas y de capacitación al estar al tanto de los cambios que emergen del mercado, Estados Unidos es su principal exponente.

c) Modelo impulsado por Organizaciones de Actores Sociales; empresarios y sindicatos; visible en Francia y Canadá en donde los empleadores y los trabajadores son quienes representan el sostén del sistema de formación y de políticas de mercado de trabajo, de igual forma, en conjunto definen los fines de los programas de capacitación

Los sistemas de categorización de competencias se diferencian en varias formas, desde las nacionales hasta las más particulares.

Pueden diferenciarse por sus bases teóricas, definiendo las por las tendencias desestructuradas:

La percepción conductista, considera que de la observación el análisis objetivo del comportamiento, la conducta, pueden discernirse cuales serán las consecuencias inherentes de los estímulos ambientales “ de las experiencias pasadas, podemos inferir las respuestas futuras” (Byham, 1997).

En la década de los 80's, la universidad de Harvard conceptualizaba las competencias como “las características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior” (Domínguez, 2005). En ese sentido las competencias por esos

motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen social, así como un conjunto de conocimientos un individuo está usando. (Mertens, 1997).

Bajo este punto de vista la competencia laboral se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva desempeños superiores en las organizaciones, es decir, aquellas que hacen destacar al personal ante circunstancias no predefinidas o situaciones emergentes.

Por Zonas o regionales (Pérez, 2006):

De esta forma las competencias son definidas como aquellas características que exteriorizadas diferencial un desempeño superior de uno promedio, enfocándonos en que el logro es el objetivo principal.

El funcionalismo considera que la relación entre utilidad y finalidad de la actividad laboral es lo determinante, siendo así que donde haya actividad laboral, si el trabajo es satisfactorio resulta funcional y sí es funcional, es adecuado. Por funciona se define que “toda acción social debe orientarse al logro mediante la eliminación de desajustes entre los elementos que forman parte del todo. De ahí deriva que cada parte del sistema es eficaz en la medida en que contribuye al funcionamiento del mismo.

Bajo esta visión, que para algunos autores resultan poco flexibles (Domínguez, 2005), Inglaterra desarrollo en los 80's su enfoque de competencias laborales, colocando así, dentro del paradigma Inglés, que las competencias son las relaciones existentes entre problema-resultado-solución, en resumen, considerando así a la competencia laboral como “la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso”.(Espíndola, 2002).

En el constructivismo se considera que el conocimiento solo deriva de la acción, basándose en esta teoría, la competencia laboral tiene su raíz en Francia, con Bertrand Schwartz como principal expositor, y considera que las competencias se construyen a partir de la identificación, análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones dentro de las organizaciones, que en consecuencia causan costos innecesarios y/u oportunidades no aprovechadas.

Así, que no se enfoca en identificar como competencia las capacidades existentes (como el funcionalismo), y predeterminadas (como ene. Conductismo), sino las que emergen en los procesos de mejora. Esta perspectiva infiere que las competencias

están ligadas a los procesos de la organización: “es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos”(Domínguez, 2005).

Por último la versión Holística, que en sus fundamentos más básicos considera que un organismo, debe de ser estudiado como un todo, ya que el todo es diferente a la suma de sus partes. Basándose en esto, Alhanasou James, profesor de la Universidad Tecnológica de Sydney, destaca el holismo “en el sentido de que integra y relaciona atributos tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta la cultura y el lugar de trabajo” (Mertens, 1997).

Para la aceptación de las competencias laborales, estas se consideran como un todo unitario, en el que las cualidades y atributos, personales y de conjunto

Es importante recordar que aunque han existido tendencias para unificar los criterios de evaluación, y la clasificación de las competencias laborales, existen todavía muchas diferencias, ya que cada empresa y cada especialista tiende a general la clasificación que le resulte mas satisfactoria y eficiente para la realidad particular de su empresa. Aquí se enlista una serie de enfoques y acepciones a los presentados por Mertens (1997).

En Alemania, G. Bunk , considera que las competencias permiten desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos, y propone este modelo:

- Competencia Técnica: se refiere al dominio experto en las tareas y contenidos del ámbito de trabajo.
- Competencia metodológica: se refieren a reaccionar efectivamente y aplicar procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias al entorno cambiante.
- Competencia social: se refiere a colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, así como mostrar comportamiento orientado al grupo y al entendimiento personal
- Competencia participativa: se refiere a organizar, decidir y participar en la organización del trabajo y el entorno; tener la disposición para aceptar las nuevas responsabilidades es algo latente y constante. (Vargas, 2000)

En una interesante mezcla entre el enfoque anglosajón y el francés, (conductista y constructivista), Cardona y Chinchilla (2002) instauran una clasificación dual:

- Competencias técnicas (del puesto): las competencias que son requeridas por el trabajador excepcional. Son las de conocimientos, habilidades o actitudes específicas.
- Competencias directivas(o genéricas): Son las competencias observables y habituales para tendencias directivas.

Pérez López, se basará en lo que denominó un “Modelo antropológico de la empresa”, hace una subdivisión en las competencias directivas o genéricas, y la marca como:

- Estratégicas: aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos, como visión, la solución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente,etc.
- Inestratégicas; las necesarias para desarrollar los empleados, incrementar su compromiso y confianza en la empresa, ejemplos son la comunicación, empatía, delegación del trabajo y trabajo en equipo.

También pueden clasificarse debido a la forma de desarrollo e impulso dentro del país:

1. Los Nacionales donde hay normas de varias industrias o sectores
2. De manera institucional dentro de la empresa.

Por la interacción a la que se dirigen: (Allison, 2005):

1. Sociales (Impacto, Comunicación, , etc.)
2. De habilidades (Conocimientos específicos de un programa o herramientas),

Por el área a la que se dirigen (Byham, 2007):

1. Educativas.
2. Laborales.
3. Deportivas.

Y existen muchos tipos más de clasificación, resultaría relativamente muy complicado y poco útil mencionarlos todos, ya que algunos son utilizados solo por sus empresas particulares y otros, los dividen para otras perspectivas, como educativas, o sociales, Para la finalidad de esta tesis, nos enfocaremos en la categorización de Byham y más específicamente, nos enfocaremos en las competencias laborales (Byham, 2007).

1.5 Usos en la industria

La utilidad de las competencias se vuelve evidente cuando percibimos que existen constantes en las actividades laborales de las personas, como se ha podido observar a través de los diferentes métodos y tendencias, la principal finalidad de las competencias es encontrar una forma coherente y eficiente de integrar las habilidades brindadas por la experiencia y concordarlas con los requerimientos que el mercado productivo necesita de manera satisfactoria, que para la tendencia globalizada del mundo en la actualidad es primordial para lograr el avance y desarrollo de una empresa y en mayor medida, de un país.

Especialmente, en la práctica, las competencias permiten un sistema de unificación relativo en los criterios profesionales y de procesos de candidatos a nivel mundial. Tanto a nivel interno por país, como a nivel transnacional.

Gracias a los avances en comunicación y tecnología, que permiten a personas de diferentes culturas y procedencias; interactuar, viajar y compartir con personas de todo el mundo, esto a su vez impulsado por empresas alrededor del globo que tienden a mover personal de un país a otro, logran tener un sistema establecido, eficaz y concreto para una selección profesional de calidad..

Capítulo 2 Entrevista

2.1 Definición

De acuerdo a Bighnam y Moore (1985), la entrevista es una conversación dirigida a un fin determinado y cumple con tres funciones principales: la recolección de datos, la distribución de información y la capacidad de motivar o influir.

Entrevista es un diálogo entre dos o más personas; según el fin que tenga ésta podemos hablar de diferentes tipos: clínica, periodística, televisiva, etc. (Aguilar, 2003)

Originalmente de forma muy práctica y ciertamente a ciegas, con preguntas muy indirectas y poco estudiadas, esta herramienta se ha ido refinando con el paso de los años. (Alles, 2007).

Para este caso, nos enfocaremos a la entrevista de trabajo o laboral.

Una entrevista de trabajo es una situación profesional, donde se realiza un intercambio de información entre dos partes. (Obed, 2005), entrevistado y entrevistador.

La entrevista, es, una forma relativamente estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener cierta información en virtud de la cual se toman ciertas decisiones, tales como: contratación, evaluación o despido de un empleado (Bleger, 1984), o la retroalimentación de este para una mejora efectiva. (Byham, 1997).

En la actualidad la entrevista es el proceso más básico y utilizado dentro de una selección para cualquier empresa (Muchinsky, 1986; Levy- Leboyer, 1990, Díaz, y Rodríguez, 2003, Alles, 2007).

Como podemos observar hay varias definiciones para una entrevista de trabajo, sin embargo todas tienen un sentido muy similar: ésta se puede definir como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (aspirante y entrevistador), relativamente planeada, con un objetivo determinado, cuya finalidad es obtener información para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

Una de las partes es el entrevistador y otro el entrevistado o aspirante. (Bretones, 2008).

El entrevistador, que es el enlace entre el aspirante y la empresa, posee la información y los datos así como los requerimientos de la vacante. Su función primordial es obtener información congruente y pertinente acerca del perfil profesional del candidato para observar la correlación efectiva entre éstos.

El aspirante o candidato, es el que tiene el interés para pertenecer a la organización a la cual se presenta, él es el que posee la información, experiencia y conocimientos del perfil, y se revisará si este coteja de forma eficaz y eficiente con el puesto propuesto.

La entrevista de trabajo es la parte del proceso donde hay un acercamiento y preferentemente una interacción real entre el aspirante y el entrevistador. Para llegar a este momento, se debieron realizar una serie de pasos anteriores, tales como: la recopilación de la información, carta de presentación y seguimiento de Currículum.

La entrevista es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, se tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que se es la persona idónea para el puesto. (Medina- Chacon, 1999).

Aunque se pueden colocar muchas más explicaciones y definiciones, hay un factor común en todas ellas:

Dos o más personas se reúnen para entender la capacidad, requerimientos y necesidades del puesto así como para cotejar si es compatible con la capacidad, necesidad y requerimientos del aspirante.

Dentro de esta dinámica, es común que se cometa el error de considerar que solo se debe recabar la información de una parte, (el entrevistador), sin embargo la entrevista es una opción viable y lógica para que ambas partes obtengan información necesaria y suficiente.

Es necesario que el aspirante, comparta y exprese sus preguntas, ya que eso no solo demuestra interés y motivación hacia el puesto, sino que además, si el aspirante tiene respuestas a todas sus interrogantes, las posibilidades de error para una selección eficaz dentro del proceso se disminuirán drásticamente, sus dudas nos harán saber que es lo que realmente le interesa y espera de este puesto, sus expectativas y

necesidades, las cuales al poder sacar a la luz, nos ayudarán a disminuir los posibles problemas de rotación.

Es importante resaltar, que para el psicólogo profesional, el poder identificar las necesidades y habilidades requeridas para el puesto, se basa en el perfil de éste, que a su vez, debería de encontrarse indicado en el manual de puestos.

2.2 Tipos de entrevista

La Entrevista de Selección es un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado [aspirante] trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador. (Moguel, 2003).

Existen diferentes técnicas de entrevista y tendencias dentro de la entrevista laboral, enfocadas a diferentes finalidades, ciertamente muy específicas, , algunos ejemplos son:

Entrevista Inicial, (Domínguez, 2005, Bretones 2008), cuya finalidad es corroborar los datos obtenidos mediante la obtención de un Curriculum Vitae, una solicitud de empleo, o cualquier otro medio; logra una interacción personal, con el candidato y hace un registro de sus actitudes y comentarios. Durante este proceso se le brinda información preliminar, generalmente superficial al aspirante acerca de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.

Tradicionalmente esta entrevista se realiza de forma presencial, pero en los últimos años, debido a las tendencias, de tiempo y costo para las organizaciones, se ha creado una versión telefónica o por videoconferencia, y aunque no se ha encontrado información específico al respecto, es lógico inferir, que probablemente este tipo de interacción afectará la percepción del comportamiento no verbal en cierta medida, especialmente en la interacción telefónica.

Entrevista de selección, (Cooper, 2005): es la entrevista donde después de una preevaluación se valoran los datos obtenidos en los procesos de adquisición de información (revisión de CV, solicitud de empleo, evaluaciones psicométricas, etc.) se

revisa el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de forma eficaz y eficiente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se necesitan.

Entrevista de evaluación, (Muchinsky, 1996): donde se realiza un diagnóstico del miembro de la organización con respecto a los diferentes índices de desempeño, necesidades de logro y objetivos específicos del puesto. Esta evaluación puede repercutir en una retroalimentación efectiva o un proceso de terminación en la organización.

Entrevista de salida, (idem): esta es una entrevista dentro de un proceso para terminar dentro d una organización, esta entrevista sirve para informar al personal acerca de las razones, del por qué de su finalización, así como para preguntar información y retroalimentación por parte del entrevistado acerca de sus razones y opciones de mejora para la organización, se acuerdan, liquidaciones, arreglos futuros, cartas de recomendación y finiquitos.

También están divididas por su estructura, o la rigidez de esta:

Entrevista Directa o Estructurada (Aguilar, 2008): En esta estructura de entrevista, el entrevistador tiene la mayor actuación, generalmente se enfoca en realizar una serie de preguntas de acuerdo a un interrogatorio previamente diseñado y las preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas con respuestas concretas y cortas. Este es el diseño de entrevista que mas se utiliza en las fases iniciales del proceso de selección debido a los beneficios que brinda con respecto a costos y tiempo.

Entrevista Indirecta o Semiestructurada (idem): Aquí, el entrevistador, solo proporcionará las preguntas, permitiendo al aspirante o entrevistado responder de forma libre a lo mejor de sus capacidades, se realizan preguntas hasta cierto punto indefinidas, la mayor cantidad de habla la realiza el aspirante mientras responde a dichas preguntas, este tipo de estructura requiere, para una aplicación eficiente, a personal capacitado y con experiencia para obtener la información pertinente, debido a que no solo se debe recopilar la información verbal, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se formulan, por esto nos referimos al lenguaje no verbal.

Entrevista mixta: Esta entrevista es una modalidad combinada de la directa e indirecta. En esta estructura es conveniente realizar preguntas directas al principio, pero con el paso de la entrevista se desarrolla un clima propicio para este proceso. (Aguilar, 2008)

Se debe mantener un clima específico de seguridad y confianza establecido para la continuidad del proceso.

2.3 Etapas de la Entrevista

Existen varias etapas que conforman un proceso de entrevista, (Diaz, 1994; Grados, 2003; Domínguez, 2005; Alles, 2007) no importando que tipo de entrevista sea, o que estructura maneje, todas las entrevistas tienen etapas similares, estas tienen una finalidad clara: obtener y recabar toda la información necesaria para tener el panorama más amplio posible sobre conducta, personalidad y acciones del aspirante y proceder de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- **Fase inicial o de apertura:** La fase inicial es de suma importancia en el proceso de entrevista. Esta es la primera impresión del candidato con respecto a la empresa, de aquí depende mucho del resto de la entrevista.
- **Fase de Rapport:** El objetivo en esta fase es disminuir la ansiedad y estructurar un entorno de tranquilidad y confianza entre el entrevistado y el entrevistador, en esta parte se estructuran tanto el “*approach*” que es la identificación del tipo de interacción que se va a manejar, por decirlo de otra manera, es donde se dibuja la línea de la distancia social, entre el “tu” y “usted”, la facilidad y familiaridad de la interacción, e incluso el lugar donde situarse cuando se sientan en la mesa de negociaciones. Y por otro lado la Empatía, que resulta la capacidad para entender las percepciones y situaciones de otra persona, obteniendo una visión más comprensiva de él y su dinámica.
- **Fase de desarrollo:** Tras esa fase inicial, se pasará de manera natural y espontánea a la siguiente fase, llamada de desarrollo, en la que será el candidato quien ocupe la mayor parte del tiempo hablando. Aquí se obtiene la mayor cantidad

de información, tanto cuantitativa, o cualitativa, tanto datos generales y experiencia o escolaridad como expresiones comportamentales y lenguaje no verbal; en esta fase se plantearán las preguntas sobre aspectos de interés para la empresa. Estas primeras preguntas se referirán a datos que contiene su currículum, ya que éstas van a generar un bajo grado de ansiedad en el candidato y sus respuestas las tiene preparadas. El orden puede ser el mismo, pasando de los puntos básicos del currículum (formación y experiencia) a aspectos personales y familiares, a otros aspectos relacionados con sus aficiones o que consideremos de interés).

- **Fase de cierre:** Esta última fase sería la de cierre, cuya dificultad estriba en cómo poder cerrar una entrevista de manera no abrupta. Aquí se avisa al aspirante que la entrevista esta a punto de terminar. En esta fase, además, se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular.

2.4 Errores comunes durante la entrevista

Como en toda interacción humana, es muy complicado asegurar que todos los procesos serán exactamente iguales, debido a nuestra misma naturaleza existirán diferencias debidas al entorno, al bagaje y a otros factores que podrían afectar o cambiar la dinámica, dirección y efectividad de la entrevista. (Byham, 2007; Domínguez, 2005; Alles, 2007).

Estos son algunos de los problemas más comunes que e pueden encontrar en la entrevista:

Halo: Este es el error mas común dentro del proceso de entrevista, es la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista una justificación inmediata o visible para ello. Esto pasa por cuestiones de asociación entre patrones o perfiles de personas conocidas anteriormente que se readicionan de inmediato con la persona actual, es parte de nuestro bagaje de vida.

Otro error común dentro de la entrevista es el no considerar bien el adecuado tiempo de interacción para que la entrevista sea eficiente, no hay que olvidar que es una situación donde hay alguien que va a ser evaluado y un exceso en el tiempo o carencia de este para el entrevistado podria afectar su rendimiento, así como generar

una sensación innecesaria de estrés en el aspirante y la impresión de que se responde más a la curiosidad del entrevistador que a los objetivos reales de la entrevista.

También se debe de tener mucho cuidado con respecto a mostrar un interés real dentro de la entrevista, ya que a veces, se muestra desinterés a ciertos aspectos que se comparten en la entrevista, o incluso a mostrar demasiado interés dentro de ciertos aspectos, dándole un sentido de falsedad o fingir este interés.

También es importante no brindar juicios de valor inmediatamente después de la interacción, ya que podría dar falsas expectativas al aspirante, decir que la entrevista estuvo “bien” o “mal” puede dirigir al aspirante en direcciones incorrectas y generar esperanzas falsas acerca del proceso, es pertinente dar una retroalimentación de la interacción si se requiere por parte del aspirante, pero aclarándole que el resto del proceso continuará en base a los resultados de las interacciones y herramientas aplicadas con anterioridad, para no generarle falsas expectativas.

2.5 Usos en la Industria

Como ya se había mencionado anteriormente, en la actualidad la entrevista es el proceso más básico y utilizado dentro de una selección para cualquier empresa (Muchinsky, 1986; Levy- Leboyer, 1990, Díaz, y Rodríguez, 2003, Alles, 2007), ya sea para el proceso de Outsourcing (para subcontratarlo a otra empresa), *Head Hunting* (búsqueda especializada de un perfil específico) o hasta la selección dentro de la misma empresa para las diferentes ramas de la organización.

La importancia en el desarrollo efectivo de todos los procesos previos a la entrevista, y la entrevista misma, realizada de forma eficaz y ética, son primordiales para el manejo, desarrollo, crecimiento y éxito de organizaciones de cualquier área, ya que una organización solo resulta tan eficiente como los miembros que la conforman; la ventaja en localizar los perfiles mas acordes y funcionales para esto se encuentra en la entrevista.

Capítulo 3 Entrevista por competencia

3.1 Definición

Una entrevista por competencias es una entrevista que se encuentra dirigida a responder preguntas de comportamiento con experiencias reales vividas por el entrevistado, en este caso de ámbito laboral.

Este tipo de entrevista, tiene tanto objetivos marcados, como un proceso determinado de cómo realizarla por parte del entrevistador, un proceso que se conoce como “Identificación de competencias” (Aguilar, 2003; Byham 2003, Pérez, 2006), Este proceso (que se explica a continuación), será determinante para el éxito o fracaso de la entrevista por competencias.

La técnica de entrevista por competencias se basa primordialmente en la estructuración de vivencias y experiencias pasadas del aspirante, ya sea tanto en la vida profesional, como en la académica o incluso, en la personal. (Byham, 1997, Alles, 1987. Domínguez, 2005).

Teniendo respuestas claras, concisas y francas de parte del aspirante, podemos observar las situaciones que se han vivido, cómo las ha enfrentado y saber qué podrá proyectar ese conocimiento hacia el futuro...

“Basándonos en la conducta anterior, inferimos que se repetirá para otras situaciones, así podremos predecir comportamientos futuros” (Byham, 2007)

El registro de estas competencias, es identificar las experiencias vivenciales en segmentos identificados y ordenados,

Empezando por el entorno de la Situación, este es el bagaje, la tarea, lo anterior, como era y resultaba el entorno donde aconteció la acción.

La Acción, se refiere a lo que el entrevistado hizo, personalmente, con respecto a la situación.

El Resultado, que se refiere primordialmente a las consecuencias, no importando si las consecuencias fueron benéficas o simplemente que fue lo que sucedió mediante la intervención del entrevistado.

La idea de la entrevista por competencias es lograr que se estructure un seguimiento de hechos, elaborar una pequeña historia, acerca de una situación, revisar claramente por qué paso, cómo paso y qué consecuencia existieron a las acciones o inacciones ocurridas.

Resulta de gran importancia mantener una clara idea acerca del tiempo, ya que si no se tiene cuidado, esta parte de la entrevista se alargará mucho incrementando los costos, aumentando la tensión del aspirante y disminuyendo la finalidad que tiene esta Técnica...la eficiencia.

El tiempo promedio por pregunta de Competencias es de 2 minutos, se debe tener cuidado y recordar al aspirante que el tiempo está contado y que se deben pasar a las siguientes preguntas.

3.2 Partes

La entrevista por Competencias, como lo proponen varios autores (Aguilar, 2008, Byham 2003, CINTERFOR 1997, CONOCER 1997) se divide en fragmentos que se encuentran dirigidos a obtener información consistente y completa del aspirante, se puede catalogar en los siguientes segmentos:

Situación/ Tarea: Esta parte de la entrevista es donde debe de narrarse el “bagaje”, el entorno de la situación, es pues, un encuadre de cual era la situación de la persona cuando tuvo la oportunidad de aplicar su competencia. Esta parte resulta importante por que aquí se explica si la utilización de la competencia era indicada, o si las circunstancias permitían acciones más pertinentes, aunque ciertamente ya se encuentra estructurado dentro del encuadre de las preguntas, algunos candidatos proponen situaciones que no ameritan las competencias requeridas.

Acción: En esta parte es donde se aplica precisamente la competencia, se explica la razón del por qué se aplicó de esa forma. Dentro de la narrativa del entrevistado, aquí es donde se de explicar claramente que fue lo que el mismo realizó, y de forma clara y congruente, esta área es particularmente difícil y lograr que se recave la información de forma eficaz y eficiente, permitirá una evaluación concreta y cierta, esta parte es clave para la entrevista.

Resultado: En esta parte se relata las consecuencias, inmediatas y a largo plazo de la competencia que se utilizó y la forma de su uso, generalmente, en esta parte de la narración es donde el aspirante tiende a darle un valor de “buena” o “mala” a su experiencia. Es importante notar que lo clave de esta sección de la narración, es el resultado, no importa si fue provechoso o contraproducente.

3.3 Estructura

La estructura de la entrevista es sencilla, en el anexo No.3 se puede observar una propuesta de cómo se recomienda que sea un formato para recopilar la información por **Competencias**. En el capítulo 4 se explicará con mayor detalle acerca del formato en sí.

La información pertinente de la entrevista deberá ser escrita en la hoja de registro de acuerdo a como se presente y en cada parte que corresponda, esto ayudará a revisar cuando se tiene una competencia completa, no hace falta que se escriba todo el comentario, solo una pequeña frase que apunte hacia la parte más importante de la competencia. (Byham, 1997)

Muchas veces dentro del desarrollo de la entrevista, algunos de los aspirantes cuentan la “historia” de manera mezclada y confusa, es entonces necesario, que el entrevistador realice diferentes preguntas e intervenciones, para esto, se sugiere que al inicio de la interacción se le comente al aspirante que esto podría pasar, con una frase clara y franca, por ejemplo:

“En este momento voy a realizarle algunas preguntas, y existe la posibilidad que necesite aclarar algunas cosas, también voy a realizar algunas anotaciones, espero que no le moleste que lo interrumpa de vez en cuando para revisar algunos detalles”.

Un punto importante de las entrevista por competencias es que se debe aprender a reconocer cuales son los “antes” y los “después”, para que al final se pueda completar la historia que se necesita.

De igual manera es muy importante que la entrevista por competencias se maneje dentro de una experiencia específica, una historia del pasado que se sitúe en un lugar, momento y situación determinada.

Debe de tomarse en cuenta todos estos factores y dependiendo de ellos, podremos determinar si tendremos una entrevista con competencias completas o no, para eso revisemos los tipos de competencias. Estas se pueden clasificar como:

- “Competencia Incompleta”, cuando alguna parte de esta falta por recavar.
- “Competencias Falsas”, cuando los datos recavados son parcialmente percepciones personales y no situaciones reales y específicas.
- “Competencias Completas”, cuando tenemos todos los datos y todas las partes de la competencia, hablando clara y transparentemente de experiencias reales en situaciones específicas. (Byham, 2007).

Estas son explicadas con mayor claridad en el apartado 3.6 “Tipos de Competencias”

Es muy importante que al interactuar con el participante se procure mantener una interacción donde la autoestima sea cuidada. El apoyar y compartir información con el aspirante es muy importante, ya que se estarán realizando preguntas al participante acerca de cosas que aunque son de índole laboral, representan percepciones personales, y los participantes se “abren” al compartir anécdotas y recuerdos, no esta mal que se den algunos refuerzos cuando sus experiencias son importantes ó muestran gran habilidad en el área, ni tampoco está prohibido mostrar empatía cuando se nos comparte un episodio difícil.

Las respuestas y comentarios del participante son experiencias personales y vivenciales de este, como resulta estándar en todas las entrevistas, hay que tratar con el máximo respeto y ética la información que nos comparten, únicamente escuchando y sin generar juicios subjetivos,

3.4 Objetivos

Primordialmente, los objetivos de una entrevista por competencias son el manejo rápido de la información que el participante tiene para relacionarlo con la vacante.

Esperando que se relaten fragmentos de la vida profesional y/o personal del aspirante, cotejando rápidamente si su perfil se adecua al perfil del puesto solicitado. Debemos recordar que el perfil del puesto “Son los requerimientos que deben satisfacer las

personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina.

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente”. (Reyes, 1971)

Esta técnica resulta muy eficiente por su alto nivel de eficiencia ya que no desperdicia tiempo ni recursos, sin costosas pruebas y sin largos procedimientos de entrevista y evaluación.

Hay ciertos objetivos que se generan en una entrevista por competencias; por un lado están los objetivos del Entrevistador, que como ya se mencionó con anterioridad, el entrevistador es la persona perteneciente a la organización, que por finalidad de la empresa, y utilizando las medidas propicias trata de satisfacer una necesidad de oportunidad laboral dentro de una organización.(Byham, 2007)

El entrevistador tiene, durante una entrevista de trabajo 4 objetivos principales (Bretones, 2008):

- Obtener información precisa acerca de las competencias que posee y ha desarrollado el candidato, revisando que puedan ser utilizadas en un futuro para el puesto.
- Informarle sobre el perfil requerido así como las actividades obligatorias y deseadas del puesto.
- Dar una ligera orientación de la organización o empresa para la cual se va a desempeñar la vacante.

- Evaluar su nivel de compatibilidad motivacional con respecto al puesto que el aspirante va a ocupar.

Los Objetivos del aspirante no son relativamente tan diferentes, como ya se había mencionado, el aspirante es la persona con el interés de integrarse a la dinámica laboral de la organización para la que trabaja el entrevistador.

- Primordialmente el aspirante debe promover su perfil profesional y demostrar que posee las competencias requeridas para ser compatible con el puesto.
- Debe reunir toda la información pertinente acerca del puesto, salario, requerimientos, funciones, etc.
- Investigar acerca de la organización, su misión, visión y valores para planear y tomar una decisión eficiente.
- Cotejar sus intereses y propuestas para ver si representa su motivación.

3.5 Preguntas de Comportamiento

Aquí es donde se avanzará en la profundidad de la entrevista, el eje central de la entrevista por competencias, este procedimiento nos dirá de forma mas confiable, si el aspirante posee el conocimiento adecuado, tanto en teoría como de aplicación de sus habilidades.

Los especialistas en Recursos Humanos y en especial los entrevistadores necesitan establecer las preguntas adecuadas para poder construir las de una forma pertinente y acorde al manejo en la metodología de competencias, y aunque esto resulte relativamente sencillo, existen ciertos factores determinantes a considerar...

Existen algunas preguntas típicas que se necesitan hacer para una entrevista promedio:

“¿Qué le hace pensar que es bueno para las ventas?”

“¿Cómo sabe que usted es muy organizado y planea bien las cosas?”

“¿Es usted bueno manejando problemas con la gente a su cargo?”

Los ejemplos mostrados en estas preguntas, donde se muestra como todas dirigen al participante a responder de forma inmediata y positiva, esto es de forma casual una

manipulación subjetiva de la entrevista solo por una imprecisión objetiva de las preguntas, dentro del panorama por competencias, el proceso para encontrar estas mismas respuestas se logra realizando preguntas mas dirigidas e impersonales, donde no se sugieren las respuestas, como estas:

“Platíqueme por favor cuando fue la última vez que usted vendió algo”

“Cuénteme la última vez que tuvo una agenda muy ocupada, ¿que hizo usted?”

“La última vez que un subordinado tuvo un problema, ¿qué sucedió?”

Como se mencionó anteriormente, hay que tener cuidado de no estructurar preguntas que de inmediato sugieran respuestas, tales como:

“Creo que a usted le agrada mucho el puesto de ventas”

“Considera usted que haber aceptado esa posición y cambiar de residencia ¿fue la decisión más difícil que usted ha hecho?”

“Así que ¿usted consiguió cerrar ese trato millonario?”

En el anexo 1 se dan una serie de ejemplos para crear frases enfocadas en el sistema Competencias.

Es normal, que existan en algunas competencias preguntas que tengan una connotación negativa, algo parecido a:

“Dígame cuando ha sido el mayor fracaso en el trabajo cuando quiso implementar un cambio”

Estas preguntas son conocidas como **“preguntas negativas”**, y su finalidad es observar la percepción propia que tiene un aspirante con respecto a su vida y experiencia con respecto situaciones de esta índole, observando si aprendió algo, o si trata de analizar o canalizar la situación pasada. (Byham, 2007)

Es difícil aceptar el fracaso o hablar negativamente de uno mismo, sobre todo en una situación laboral de entrevista, sin embargo, que el aspirante comente acerca de una vez donde haya fallado, de los cambios que tuvo que realizar y del aprendizaje obtenido de dicha situación, permitirá ver que tan realista es su autopercepción y observar a futuro su manejo ante las situaciones complicadas y difíciles donde haya

posibilidades de fracaso o donde haya competencias que no sean su fortaleza.
Borrado ultimo parrafo

3.6 Tipos de Competencias

1. Competencias Falsa

Una competencia falsa es cuando detectamos factores que no son completos ó específicos, generalmente. Cuando hay respuestas vagas, o inconsistentes, si no hay una experiencia determinada en un tiempo claro, entonces la competencia podría no ser real, por ejemplo, si un participante comenta algo parecido a: “Yo creo que...”, “En teoría debe de...”, existen tres factores determinantes para revisar si una competencia es falsa, cuando el aspirante comparte una competencia debe verificarse que no se encuentren presentes:

Ambigüedades: Comentarios que aunque parecen pertinentes, dejan varias cosas sin resolver, por ejemplo, frases como: “tuvimos un ligero problema al final, pero me encargue de ello y lo resolví, después todo salió bien”.

En este ejemplo se muestra una respuesta que parece aceptable, pero no se puede saber que fue lo que se hizo, cual fue el problema ni que se refiere con bien, esto hace que realmente no podamos analizar el valor real de la competencia y hace que sea Falsa e inútil.

Opiniones Personales: A veces las respuestas que brinda un aspirante para una competencia son mas parecidas a “yo creo que...,” o “En mi opinión, la situación es que...”.

Es muy importante basarse en los hechos y que como entrevistadores se pregunte claramente ¿Qué fue lo que pasó?, sin quedarse con lo que una persona opina o considera. Se debe referir siempre a los hechos, por que a veces, lo que se cree no siempre representa la forma en como se actúa.

Hay situaciones donde el entorno cambia las reacciones de la gente. Cuando se presenta un caso como éste, es necesario que el entrevistador redirija la pregunta y la comente al aspirante con algo similar a:

“¿Podría decirme una ocasión en específico donde haya pasado..?” o “¿Recuerda usted una experiencia donde haya podido aplicar esto?”

La "Teoría" o el "Hubiera": Cuando se le hace una pregunta directa al aspirante y este contesta: *“Pues yo hubiera...”, “Me habría gustado...”, “Pues lo ideal es...”*.

Es muy común que los aspirantes respondan con nociones y teoremas, pero en verdad, lo que interesa es saber acerca de lo que se hizo, cuáles fueron sus acciones clave dentro de la situación, es importante recabar información que se apegue a hechos concretos y no a ideales o especulaciones por parte del aspirante.

Las suposiciones: Uno de los mayores problemas que tiene un entrevistador durante el proceso de entrevista por competencias, es el “suponer” las acciones del aspirante. Es muy importante que como entrevistadores **nunca se propongan o supongan respuestas**, esto resulta particularmente muy importante, ya que de manera casi inconsciente, se podrían terminar las frases que los aspirantes formulan, cuando eso pasa, se está no solo limitando la verdadera respuesta del aspirante, sino además, se está dando, de forma sutil una idea de hacia donde se quiere dirigir la entrevista, por ejemplo:

Entrevistador: *Y ¿cómo logró por fin resolver el problema de las cuentas?*

Aspirante: *Bueno pues, lo que hice fue revisar los libros y...*

Entrevistador: *¿Se puso a hacer las cuentas de nuevo?*

Aspirante: *...Ehh... si, pues volví a hacer las cuentas*

Entrevistador: *¿Hasta que encontró lo que las cantidades que buscaba?, vaya felicidades, debió de haber sido un trabajo muy arduo que requería de verdadera tenacidad*

Aspirante: *... Así es, me costo trabajo, pero con tenacidad y esfuerzo logré encontrar los datos faltantes, al final todos los datos fueron correctos*

En éste ejemplo se demuestra como el entrevistador esta dirigiendo las respuestas del aspirante y este solo concuerda y deja que sea dirigido para que el encuestador

escuche lo que el quiere oír. Queda claro como el entrevistador puede dirigir la entrevista.

2. Competencia Incompleta

Cuando se da una competencia, y alguno de los factores que la comprenden (Situación/ Tarea, Acción o Resultado) falta, se dice que es una competencia incompleta, es muy importante que el entrevistador entonces recabe la información pertinente y necesaria para poder completar la competencia y hacerla un producto valido para evaluación

3. Competencia Real

Esta es sencilla, cuando la narración de una competencia contiene todos sus elementos (Situación/ Tarea, Acción y Resultado), específicos, en un tiempo real y en una situación determinada, entonces es una competencia completa y real

El anexo 5 brinda un ejercicio para poder practicar la identificación de las Competencias como se han mencionado en este capítulo.

3.7 Beneficios

Como ya se ha mencionado con anterioridad en este capítulo, los beneficios son amplios tanto para la empresa como para el aspirante, no tan solo permitiendo una aplicación sencilla y una retroalimentación pertinente:

- La rapidez en la aplicación de la herramienta, ya que en promedio, se tardará solo unos 20 minutos por la documentación total de 5 competencias
- La facilidad de calificación, que sin complicaciones de un manejo de puntuación muy relativo, como en otras pruebas, puede dar una idea muy clara de las habilidades y la compatibilidad del puesto y el aspirante.
- La relativa facilidad para su administración y entrenamiento, donde no hacen falta conocimientos específicos ni extremos dentro de una teoría o escuela como en el caso de las pruebas psicométricas, sino simplemente un conocimiento claro de que se busca y como se debe de preguntar.

- La facilidad para el entendimiento de estos resultados para el mismo aspirante que puede entender el proceso de manera sencilla y le da libertad de narrar su propia historia en sus propias experiencias
- La seguridad de una aplicación enfocada en resultados y con mínimas desviaciones generadas por la subjetividad del entrevistador, así como la mínima posibilidad de generar preguntas intrusitas que puedan poner en riesgo de procesos o problemas legales al entrevistador y la empresa.
- El obvio beneficio para el candidato de poder responder preguntas claras sin problemas de miles de pruebas escritas, con muchos criterios distintos y con las posibles ambigüedades de personal que no se encuentre ampliamente calificado en la aplicación y calificación de las pruebas, debido a la sencillez de esta, permitiendo un margen de error menor con respecto a pruebas psicométricas aplicadas personalmente o por computadora, y evaluadas por personal que no tiene el bagaje profundo requerido para una certificada y eficaz intervención.
- La posibilidad de trascender la entrevista y el perfilamiento (o “*profiling*”) y permitir un “*coaching*” seguro y consistente con las áreas de oportunidad específicas del candidato. Esto es, si puede definirse que el candidato tiene un área de oportunidad en “liderazgo”, puede ubicarse y separarse en los fragmentos o factores que determinan las partes vitales del liderazgo dentro de los márgenes de la técnica de competencias, permitiéndole enfocarse y desarrollar esos puntos específicos y trabajando activamente para mejorar su “liderazgo”

Capítulo 4 Evaluación por competencias

4.1 Definición

La palabra evaluación se utiliza de diferentes maneras en múltiples áreas de la vida, académica y laboral, desde el entendido en la primaria, cuando se entregan las evaluaciones escolares, bajo el nombre de “calificaciones” que resulta parcialmente correcto, hasta el mundo organizacional, donde reportes de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de todo tipo dentro de la organización.

Habiendo diversas definiciones, empezaremos por la más básica:

Según la real academia de la Lengua Española (RAE, 2010), la palabra “Evaluación” en español, viene del francés “*évaluer*” que significa señalar el valor de algo, ya sea algo en términos físicos como temperatura, presión, distancia; en términos académicos; como aptitudes y rendimientos de los estudiantes y en términos psicológicos, definiendo tendencias, actitudes y preferencias personales.

La idea resulta clara, en el sentido de que una evaluación es el proceso de medir, puntualizar, calificar o clasificar en una escala determinada algo.

En el ámbito laboral, según William. y Davis (2008), en su libro “Administración de Personal y Recursos Humanos” (2008): La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Sin embargo, aún no estamos claros, en lo que representa la evaluación por competencias.

Como ya mencionó, Byham, (2007) en el capítulo 1, las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones de una persona, relacionados con una actividad específica, y una evaluación es la capacidad de medir,

normalizar u observar valores específicos en habilidades, siguiendo con esta dinámica, la explicación que considero es la siguiente:

Una evaluación por competencias es la comparación u medición de las capacidades y habilidades de una persona y la medida de comparación, el objeto para ser comparado, por así decirlo, es el puesto, observando las experiencias y vivencias pasadas de una persona y cotejándolo directamente con los requisitos del puesto específico, podemos calificar la correlación entre ambas y determinar si resultaría, de forma predictiva, eficiente en el desarrollo de las actividades que el puesto requiere. Para lograr esto, deben de realizarse una metodología específica que pueda responder a las necesidades de efectividad en la comparación de lo que el puesto requiere y el aspirante posee o conoce.

Y esto se encuentra dentro de la forma de elaboración y aplicación de las preguntas, como se explica a continuación.

4.2 Elaboración del Formatos

A) Seleccionar las competencias Clave para la entrevista

Para poder realizar una selección eficiente, es muy importante el poder estructurar cuales son las competencias más importantes que tengan relación directa con el puesto que se está tratando de ocupar. (Salganik, 1999, Alles, 2007.)

La necesidad absoluta de identificar un perfil adecuado al puesto el cual se busca ocupar, evitará grandes pérdidas para la organización tanto en el ámbito económico como de recursos y tiempo.

Pero entonces surge la pregunta: ¿Cómo seleccionarlas?

La regla es, revisar el perfil de puestos y observando así las obligaciones y los requerimientos para cubrir el puesto, las cualidades o cantidad de competencias que se necesitan; por ejemplo, si el perfil para llenar es de ventas, este requerirá la competencia de “orientación al cliente” entre otras; si es para un puesto de TI

(Tecnologías de la Información), se requerirá adaptabilidad y conocimientos técnicos, etc. (Bretones, 2008)

Algunos perfiles tendrán requerimientos de competencias jerárquicamente mayores que otras, y habrá competencias secundarias que pueden o no ser necesarias, usando el ejemplo anterior, el perfil de TI requerirá los conocimientos técnicos como una competencia fuerte y la adaptabilidad como una competencia secundaria.

B) Consecuencias de no seleccionar el perfil adecuado.

El elegir a una persona que no va a estar a la altura de las expectativas, tanto del aspirante como de la organización, generará problemas tanto de rotación, como de clima laboral, baja productividad, y mal rendimiento, aunque se realizara un cambio de personal, toda la inversión realizada tanto en capacitación, como en su equipo de trabajo (herramientas, equipo de oficina, personal a su cargo, etc.) será una inversión no redituable y que no regresará a la empresa, mientras más pronto el personal empiece a ser productivo, más pronto incrementará la sinergia de la organización, por eso es importante que se elija bien a la primera oportunidad. (Byham, 2007)

Si se falla, el impacto de desperdicio que enfrentará podría ser muy grande, como lo muestra el siguiente ejemplo...

Si una persona en una empresa entra en un proceso de selección en México, es un procedimiento que requiere de un periodo de prueba en el puesto de 3 meses, esperando resultados favorables y al terminar este lapso de tiempo se le extenderá un contrato más duradero y probablemente con un incremento salarial relativo.

Ahora; se sabe que el salario base de esa persona es una cantidad "X" digamos que \$10,000 al mes netos, al estar contratada por nómina dentro de la empresa, debido a las prestaciones de ley, aguinaldos, bonos, impuestos, etc. El monto real de inversión de esa persona para la empresa se convierte casi en el doble, (2X).

Consideremos el tiempo extra que debe de agregarse para capacitar a esa persona en el periodo requerido, digamos al menos 2 semanas de capacitación, esto equivale a horas hombre invertidas en personal y por personal que debe de invertir su tiempo en

otras actividades, pensemos que durante las dos segundas semanas se invierte tiempo de un colega del mismo nivel y área para este trabajo, si se considera el mismo sueldo, eso significa que la mitad del mes este no será productivo, el costo se aumenta por la mitad de un sueldo igual al que el empleado gana, esto es $(x/2)$.

Por otra parte, durante la curva de aprendizaje, donde el personal nuevo no es productivo al 100% y habrá algunos accidentes al momento de la elaboración de los procesos, naturalmente algunas repeticiones, quizás horas extras para adecuarse y adaptarse al nuevo ambiente, rutina, protocolos etc. Todos estos gastos extras en material, tiempo de pares, aprendizaje por métodos alternos, eso sin mencionar que haya un proceso de capacitación generalizado para los nuevos miembros de la empresa que duraría dos semanas, etc. Eso agregaría un costo de igual al primer mes, al menos la mitad. $(x/2)$.

Para el segundo mes consideramos que el miembro de la organización ha tenido una curva de aprendizaje eficiente y empieza a dar resultados esperados, aun con contratiempos debido a que se presentan situaciones protocolarias que no habían sucedido en el primer mes. Esto incrementa su eficacia y el costo de su aprendizaje se disminuye a solo $(x/4)$

Y para el cuarto mes, prácticamente no necesita apoyo, no comete errores y casi no se presentan circunstancias nuevas donde cometer errores, así que en una progresión lineal de desarrollo, el costo se disminuye a $(x/8)$, eso sin contar los gastos que se realizaron para obtener al candidato, reclutamientos, masivos o específicos, horas-hombre enfocadas en buscar candidatos con el perfil o incluso una compañía especializada, pensemos que se prefiere contratar a una empresa distinta, donde el pago es de un mes del sueldo del candidato, eso nos da un costo total por los tres primeros meses de $4(2x)+[2\{(x/2)+(x/4)+(x/8)\}]$. Continuando con nuestro ejemplo anterior, el costo total sería \$97,500!!!

Como podemos observar, las consecuencias de un mal reclutamiento pueden ser económicamente catastróficas e igualmente molestas no solo para la organización sino para el candidato que se encuentra en el proceso de selección y resulta anti-ético jugar, aunque sea de manera accidental, con sus expectativas profesionales.

4.3 Propuesta de formato de preguntas

A continuación se presenta un formato para una entrevista de competencias.

La cuál debe tener:

- Nombre de la competencia.
- Acciones Clave.
- Preguntas relacionadas con las competencias (mínimo 3 máximo 5).
- El espacio requerido para tomar notas. (necesario para la evaluación posterior)
- El lugar donde se realiza la calificación con respecto a la Situación-Tarea; Acción y Resultado.
- El lugar donde se calificará el impacto y la comunicación que maneja el aspirante.
- Un espacio para mencionar comentarios de Impacto e imagen que generó el entrevistador. (Byham, 2007, CONOCER 1997)

4.4 Propuesta de formato de evaluación

Es muy importante tener mucho criterio y sentido común para evaluar una competencias, la mezcla del Impacto, más las experiencias compartidas y el desarrollo del aspirante durante la entrevista son factores determinantes.

El primer paso para realizar una evaluación del formato de competencias, es identificar todas las competencias completas y útiles, en nuestra lista.

Después Clasificar todas las experiencias compartidas dentro de las competencias adecuadas.

Indicar si la competencia es eficaz o ineficaz, dependiendo de la relación que tenga con la competencia específicamente evaluada y su impacto directo con respecto a esta.

En base a la compatibilidad de las experiencias establecer jerarquías y definir cuál es más determinante en la competencia y cuál no lo es tanto. (Byham, 2007)

En el anexo 4 se proporciona un formato sugerido para la recopilación de la información por competencias en una entrevista por competencias.

4.5 Propuesta de sistema de calificación

Una vez revisados todos los factores, se utilizará la siguiente escala para identificar a los aspirantes con mejor compatibilidad para el puesto:

S= Supera las expectativas

Sugiere que el aspirante ha tenido experiencias en su vida cotidiana que tienen una gran relación con las competencias requeridas, es un área fuerte y quizás disfruta desarrollándola o poniéndola en práctica.

A= Adecuado

El aspirante tiene un bagaje eficiente de experiencias, las experiencias que ha tenido lo han desarrollado para ser capaz y eficiente en las competencias requeridas.

B= Bajo

Quiere decir que el participante no ha tenido la oportunidad de aplicar esa competencia en específico, las veces suficientes, o que simplemente no tiene una experiencia de impacto para esta competencia.

C= Carente

Esto quiere decir que el participante nunca ha tenido ninguna experiencia que le haya dado la oportunidad de desarrollar esta competencia, simplemente dentro de su vida personal y profesional no han existido situaciones para esto, o utiliza algún otro medio para enfrentar estas situaciones.

Vale la pena mencionar que es muy inusual encontrar a un participante que obtenga una "C" en cualquier rango de las competencias, es ligeramente mas usual encontrar

personas que logran la “S” en alguna de ellas, pero generalmente el rango de compatibilidad queda entre la “A” y la “B”.

Este es un criterio propuesto por el creador de esta tesis, aunque existen muchas metodologías de calificación y los puntajes pueden variar de sistemas numéricos a alfanuméricos, o simplemente con dos variables.

Aunque el resto de los sistemas de medición para la metodología de competencias casi siempre abarca un porcentaje de compatibilidad con el puesto o alguna numeración aleatoria, es muy importante recordar que lo vital es que sea entendible, amigable y explicativa.

Capítulo 5 Factor Motivacional

5.1 Definición

La motivación en cierta forma, es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para iniciar o dirigir una o varias conductas. Las conductas más intensas se consideran resultado de una motivación mayor, lo cual, también nos explica su persistencia. (Herbert, 2006)

Aunque existen diferentes y muy variadas definiciones de motivación, y aunque la mayoría se encuentran enfocadas a diferentes ámbitos del aspecto interpersonal y humano, una definición pertinente para este trabajo, debido a que se enfoca al ámbito industrial, resulta de los comentarios de Stephen Robbins, que define la motivación como: " (La) Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". (Robbins, 2004).

5.2 Diferencias Generacionales

Los factores fundamentales para conocer el grado de motivación que los candidatos poseen son muy diversos; es importante notar que para cada aspirante, las jerarquías de éstos varían, sin embargo, siempre están presentes todos y son relativamente similares según sus rangos de edad. (Nava, 2008)

Ciertamente, hay diferencias muy marcadas con respecto al área de especialización o "expertise" al enfoque corporativo y muy importante a la edad por el manejo generacional.

Uno de los factores más importantes que se tiende a pasar por alto es el enfoque de lo que busca el candidato. ¿Qué es lo que este busca para su futuro?, ¿qué es lo que necesita para desarrollarse? y ¿cómo podemos asegurar que utilizaremos todo su potencial?

La brecha generacional es impactante y determinante para las elecciones que se generarán en el manejo de adquisición de talento. Más aún, es necesario saber cuál es el objetivo (ó "target") para poder identificar una propuesta que resulte útil para un candidato eficiente, si cotejamos las necesidades y valores importantes para el

aspirante dentro del proceso, así como las áreas de oportunidad que el aspirante está deseoso o interesado en desarrollar.

Por ejemplo:

- **La generación "X"**

El término se usa normalmente para referirse a las personas nacidas en los años 1970. Se debaten las fechas exactas que definen a esta generación, pero se suele considerar rangos como 1971-1981. Personas que vivieron sus años de adolescencia en los años 1980 y principios de los años 1990, nacidos tras los del "babyboomers". (Coupland, 1991)

El término se acuñó en 1964, para definir una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían las pautas y costumbres anteriores. El estudio original hablaba de actitudes en los adolescentes como no creer en Dios, desagradarles la Reina de Inglaterra, tener relaciones sexuales antes del matrimonio y no respetar a sus padres. Por tanto, se trata de un concepto más cultural que demográfico, que no describiría el conjunto de todas las personas de todos los países del mundo que nacieron en una determinada generación.

Hay quien generaliza y considera que esta generación es la que ha vivido de todo: desde las TV en blanco y negro, a los televisores actuales y más nítidos. Gente que ha jugado desde canicas, a la cuerda, Pong, Atari y al Playstation.

La Generación X, como muchas generaciones, tienen una definición marcada por sus contextos culturales, tales como su música, especialmente la de tipo Indie-Rock, con grupos como Sonic Youth, Pixies, Dinosaur Jr. o R.E.M. Destacó también el Punk-Rock, que, en combinación con el Hard Rock dio como resultado otro fenómeno musical y cultural importante de finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, el Grunge, con grupos como Soundgarden, Alice In Chains, Mudhoney, Nirvana, o Pearl Jam.

Se considera que Douglas Coupland, escritor canadiense, fue quien popularizó este término en su obra de 1991 del mismo título: Generación X. (Coupland, 1991)

El término es más usual en los países de habla inglesa que en aquellos en los que se habla español.

En España pertenecen a la generación más preparada de la historia de ese país: rondan la treintena, son universitarios y saben idiomas.. Es el equivalente español de los llamados JASP, "Jóvenes aunque sobradamente preparados". Universitarios, se encuentran en un mercado sobresaturado de universitarios. (New York Times, Febrero 2003)

No se comunican por los habituales medios de comunicación de masas, sino por internet o móvil, medios que sus jefes no valoran e ignoran, son individualistas y carecen de conciencia de clase social. Emplean casi todo su dinero en el ocio, dejando entrever, además, una cada vez más acusada inmadurez (Stephey, 2008).

También se le conoce como la "Generación de la Apatía" o la "Generación Perdida", el rechazo inmóvil, una rebeldía-conformista, siempre rechazando la religión, tradiciones generacionales, patriotismos e incluso a la misma familia.

A eso se le debe sumar el bombardeo del consumismo por un sistema mediático de los años 80's y principios de los 90's. La manipulación del sistema político, la llegada del internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría, la aparición del SIDA entre muchos acontecimientos que crearon el perfil "X"

Sin expectativas, viven en una constante apática, piensan en sus vidas pero a la vez no se manifiestan, ante un futuro nada acogedor, saben de antemano que no se puede cambiar la situación, o tenían que estudiar una carrera para terminar de oficinistas mediocres o terminarían en trabajos mediocres cuyos puestos de directivos, mejor remunerados y de mayor responsabilidad están saturados por la generación anterior, mucho mas numerosa.

Para ellos, los motivadores principales dentro de las necesidades para laborar y manejarse propiamente en el ambiente laboral son:

- La remuneración, beneficios de salud y bonos, la generación X esta dispuesta a trabajar de sobremanera siempre y cuando exista un pago adecuado y de buen nivel para esto.
- Calidad del management, este debe de ser excepcionalmente bueno y debe ganarse el respeto de sus trabajadores.

- Las horas de trabajo no son realmente importantes para ellos, buscan que sean adecuadas pero pueden trabajar grandes jornadas siempre y cuando la remuneración sea adecuada.
- Calce con el trabajo, que este cubra y pueda con sus expectativas.
- Oportunidades de promoción, el crecimiento constante, el manejo de retos, el desarrollo profesional eficiente son metas muy importantes para esta generación.
- Ubicación del trabajo, preferentemente que la zona de trabajo sea adecuada, incluso el trabajar desde su hogar resulta muy atractivo para los miembros de esta generación. (CEB, 2009).

- La generación "Y"

La Generación Y, también conocidos como "*Millenials*" (Irving, 2010), es un término que se utiliza para definir el cohorte demográfico sucesor a la Generación X e incluye a las personas nacidas entre 1981 y 1992 mundialmente. Esta afirmación también es sostenida por Andrés López, comediante Colombiano del Género Stand-Up Comedy, en su obra "La Pelota de Letras".

Autores de diversos estudios hacen referencia a personas nacidas a partir de 1982. Se usan términos, como "Generación Why" (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), "Millenials", "Internet Generation" para identificar a esta generación. Actualmente la Generación Y se ha sub-dividido para referirse a la última franja de edad conocida como la Generación Z que abarca a las personas nacidas entre 1993 y la última mitad de la década del 2000. (Robinson, 2003).] Otros términos similares relacionados con esta generación se incluyen: Google Generation, iGeneration, (de iPod o iPhone), etc por la aparición de estas tecnologías durante este periodo. (Gutiérrez, 2009)

La generación Y fue la última generación que vio la Guerra fría por los pocos recuerdos que tiene desde la niñez, en cuanto a tecnología le tocó vivir el auge de Internet, la transición del DOS al Windows, jugó desde el Atari hasta la Wii. Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales. Además de ver el auge de internet, vio como la televisión se expandió con los "Reality

Shows", imponiendo una apertura drástica de paradigmas y tendencias, rompiendo tabúes para generaciones anteriores y modificando su punto de vista a una tolerancia más activa, como ejemplo el "Gay TV" donde los escritores incluyeron más personajes con esta orientación, como *Queer As Folk* y *Will and Grace*. También se conocieron las "Boy Bands" que marcaron una gran época en esta generación. (Wilson, 2009)

Según el periodista Antonio Gutiérrez Rubí "Son jóvenes entre 15 y 30 años. Una generación que ha crecido en un contexto marcado por las innovaciones tecnológicas. La mayoría de ellos no conoce una vida sin telefonía celular, han vivido toda su vida con la serie "los Simpsons" al aire y el 90% usa cotidianamente Internet, el 60% no se imagina la vida sin ella y casi la mitad se pasa, al menos, 20 horas a la semana "conectado". (Gutiérrez, 2009)

Criados en una época de prosperidad económica y con una abundancia de conocimiento que les da poder, se distinguen por el cuestionamiento de la autoridad y las actitudes muy críticas. Una generación de niños protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad, son optimistas, autónomos y seguros de sí mismos, creen en el futuro y en sus posibilidades. Algunos individuos de esta generación se han inclinado también por ser parte de las Tribus Urbanas como el Punk, Emo, Indie, y el Gótico junto con sus variantes aunque con un estilo más mesurado que su generación sucesora a la par de un pensamiento independiente no regido por aquellos cánones establecidos así como la cultura y conocimiento que pueden poseer y expresar libremente así como una conciencia social marcada por algunos hechos políticos mundiales o locales según el país donde vivan, en general los integrantes de esta generación promedian edades que abarcan los 17 y 27 años, (Saphira, 2008)]

De acuerdo a Nava (2008), la generación que actualmente se encuentra abriéndose paso en el mercado laboral busca especificaciones muy diferentes tales como:

- Tiempo para la vida personal, esto es muy importante por que su prioridad es trabajar para vivir y no al revés.
- Oportunidades de desarrollo personal, al igual que La generación anterior busca más, no solo establecerse.
- Crecimiento profesional rápido, a diferencia de la generación X, esta generación desea el crecimiento inmediato y el reconocimiento constante, de no ser rápido,

esta gente se va a ir a otros lugares donde pueda explotar el reconocimiento del logros.

- Trabajos importantes, diversos y desafiantes, buscan que el trabajo sea algo entretenido, algo que los desafíe y motive, algo que los entusiasme.
- Quieren tener un equipo atractivo y entretenido.
- Quieren sentirse empoderados, quieren sentir el poder y sentir que tienen la capacidad de tomar decisiones que resulten.
- La conectividad tecnológica y global, las redes sociales, los equipos celulares, la tecnología que le permite mantener sus redes sociales, que resultan un factor muy importante, ya que de no tener estas redes o no poder mantener esta conectividad en su lugar de trabajo, muchos de ellos renunciarían.
- Ser recompensados y reconocidos frecuentemente
- Un lugar de trabajo físicamente atractivo. (CEB, 2009)

Como ya hemos visto, los factores motivacionales son muy diversos y aunque existen ciertas referencias similares por el factor generalizado debe de manejarse de forma personal.

5.3 Importancia en la industria

Cuando una persona va a empezar dentro de una organización, se estructuran ciertas expectativas, tanto de las problemáticas que se van a enfrentar, la forma de resolverlas, lo que se tendrá que aprender como el impacto que sus acciones representen dentro de su desarrollo profesional y la trascendencia de éstas a nivel personal.

Si una persona encuentra desafíos dentro de sus gustos personales, encuentra oportunidades para potencializar sus habilidades y logra percibir el beneficio de sus acciones; entonces se sentirá satisfecho en su trabajo; En caso contrario, la frustración o la resignación por realizar labores sin trascendencia, sin importancia o que no manejan su perfil buscado, harán que disminuya su rendimiento, interés y finalmente, incluso abandone el puesto.

Los principales motivadores son:

Motivación al Puesto: Es la medida en que las actividades y responsabilidades del puesto se ajustan a las actividades y responsabilidades del perfil. Esto también abarca si el aspirante tiene el gusto por practicar y desarrollar las habilidades que se requieren para cumplir de forma eficiente su puesto o no. Si por otra parte no existe una motivación real al puesto, las probabilidades de que haya una rotación y/o renuncia por parte del aspirante son muy altas.

En la actualidad el término sobre calificado se aplica a los aspirantes que no solo tienen un desarrollo profesional avanzado dentro de su perfil, sino para aquellos cuyas habilidades superan los requisitos y necesidades del puesto, haciendo que este no represente un reto y obligándolo a generar una rotación para el mismo.

Motivación hacia la organización: Es la medida en que el modo de operación, la forma de interacción, la visión, misión y los valores de la empresa se compaginan con los valores y éticas laborales del aspirante. Si el medio en el que se manejará el aspirante cumple con sus requerimientos morales y éticos, éste se sentirá con deseo de ser parte de la organización, promoviendo no solo que exista una mayor probabilidad de que el aspirante se desenvuelva de forma satisfactoria dentro de su entorno laboral, sino también asegurando que su estabilidad laboral sea mucho mayor.,

Si se notan incongruencias dentro de los valores de la empresa, o existen diferencias marcadas dentro de las propuestas y desarrollos profesionales del entorno del aspirante, existe una fuerte posibilidad de que su deseo de pertenecer a la organización se disminuirá substancialmente, casi siempre terminando en una rotación de puesto o a otra empresa.

No necesariamente habla de una empresa transnacional famosa, puede ser una empresa pequeña pero con una misión importante. (Nava, 2009)

Motivación por la Ubicación Geográfica: Un factor muy importante es el lugar donde se trabaja, la zona específica, el lugar de trabajo y la forma de llegar, si esta muy lejos o es muy poco accesible para llegar generará que el rendimiento lentamente se disminuya, haciendo que también exista el abandono del puesto.

Conclusiones

El sistema de evaluación por competencias, es solo un método más para la selección correcta de éste, si bien tiene ya años dentro del mercado, en países de primer mundo, su reciente impulso en estos últimos años dentro de México y Latino América, aún resulta una herramienta confiable y sencilla, tanto para su aplicación como para su evaluación.

Cabe destacar, que la importancia de esta, radica en su sencillez así como su practicidad, donde tan solo hace falta una serie de preguntas estructuradas efectivamente para enfocar y definir un perfil necesario para alguna rama de la organización, considerando la necesidad dentro del universo laboral del desarrollo y evaluación de profesionales. Genera un rendimiento muy eficaz y eficiente que permite, en un marco específico una relación franca y directa entre los requerimientos de un puesto comparadas con las habilidades del participante, cotejando fácilmente que se necesita preguntar al candidato y tanto por parte del aplicador como para el evaluador, que en muchos casos dentro del mundo laboral, resulta ser la misma persona;

También propone una eficiente guía (siempre que se realice la retroalimentación pertinente) para el aspirante, al cuál, esta evaluación y proceso, le permitirá un crecimiento profesional enfocado y claro acerca de sus áreas de oportunidad.

Esta tipo de evaluación por competencias, supera los problemas de aplicaciones psicológicas tradicionales típicas como las pruebas psicométricas, debido a que en la mayoría de los casos, estas pruebas aplicadas en la empresa no son aplicadas ni evaluadas por personal realmente calificado, ni con el perfil entrenado del psicólogo para una evaluación e interpretación clara y confiable.

E incluso para aquellas empresas donde inexplicablemente se prefiere un perfil diferente para funciones de Recursos Humanos, este sistema de evaluación permite una percepción clara y efectiva de las habilidades del candidato, mediante una sencilla comparación entre el perfil deseado y el aspirante que se propone, eliminando los problemas de subjetividad que constantemente son una limitante para la calidad y son

consecuencia de errores humanos debido a la carencia del perfil correcto o la calidad profesional requerida

Por último, el sistema de calificación aquí propuesto puede variar, tanto en la categorización como en la escala de medición, sin embargo, mientras se mantenga un determinante común de los valores, resulta realmente accesible para cualquier aplicador, evaluador o aspirante el entender sus áreas fuertes y sus áreas de oportunidad. Permitiendo a este sistema ser utilizado como una herramienta que promueve el entendimiento y la clarificación de los criterios requeridos para una adecuada compatibilidad en el perfil buscado.

Sugerencias y limitaciones

Se sugiere este proceso por competencias para la selección y evaluación de personal, debido a los bajos costos, la eficiencia en tiempo y la certeza y confiabilidad que representan.

Muestra una gran calidad y requiere relativamente poco entrenamiento en un perfil específico para la valoración de competencias, aunque aún así siempre es necesario un perfil psicológico para la eficiente percepción de los detalles y de forma holística del aspirante.

Su principal limitación radica en el perfil, obviamente no puede cotejarse algo contra algo que no se posea, esta técnica es para comparación, pero si no se sabe, o no se ha estipulado eficientemente cuál es el perfil o las actividades para desarrollar en la plaza laboral, ninguna herramienta, por moderna o eficiente resultará eficaz

Otra de sus limitaciones radica en que no funciona bien para medir conocimientos específicos, solo competencias, esto es, no funciona para medir el conocimiento en el arte (pintores, fechas, cuadros, etc.) o en alguna plataforma en específico para programadores y personal de Tecnologías de la Información. Pero si logra medir de forma eficiente si el participante tiene las capacidades y/o la experiencia para poder confrontar futuras situaciones dentro de su espacio laboral que presenten requerimientos de actitud, o preferencias al puesto.

Referencias

Textos:

1. Aguilar, 2008, *Preparando mi entrevista de trabajo*, México UNAM.
2. Alles, 2007 *Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Buenos Aires, Ed. Garnica,
3. Bretones, Rodríguez, 2008 *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid, Ed. Pirámide.
4. Byham, Pickett, 2003 *Landing the Job You Want: How to Have the Best Job Interview of Your Life*, USA, ed. DDI.
5. Campion, Palmer, Campion, 1997. *A review of structure in the selection interview.*, USA, Personnel Psychology
6. Coupland, 1991. *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, USA, St. Martin's Press,
7. Díaz, Rodríguez, 2003. *Selección y formación de personal.*. España, ed. Universidad de Granada.
8. Harris, 1989. *Reconsidering the employment interview. A review of recent literature and suggestion for future research.* USA, Personnel Psychology.
9. Hough, Oswald, 2000. *Personnel selection. Looking toward the future – remembering the past.*, USA, Annual Review of Psychology ,
10. Huntery Hunter, 1984. *Validity and utility of alternate predictors of job performance.*, USA, Ed. Personnel Psychology,.
11. Levy-Leboyer, 1990 *Selection and assessment in Europe*. USA, Cambridge University Press.
12. Triandis, Dunnette, Hough, 2005 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.*. USA, Consulting Psychologists Press,

13. Muchinsky, 1996 *Personnel selection methods*. USA, Consulting Psychologists Press,
14. Cooper, Roberston, 2005. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. England, Wiley-Interscience,
15. Nader, 2003. *Generation Y: complex, discerning and suspicious*, , USA, Ed. The Age.
16. Reyes, 1971, *Administración de Personal*. México, Limusa.
17. Robbins, 2004. *Comportamiento Organizacional* , USA, Ed. Pearson Educación.
18. Strauss, Howe, 1992. *Generations: The History of America's Future*, , USA, Ed. Perennial..
19. Herbert, Petri, Govern, 2006. *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*, , USA, McGraw Hill- Interamericana.
20. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR, 1997), Seminario Internacional.
21. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (2000), "Programa para la reproducción del curso de formación de instructor para la educación y capacitación basada en NTCL; fase 3. Manual del Participante, México; CONALEP.
22. Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER); 1997, "Competencia Laboral, antología de Lecturas"; Tomo 1, México; Longam de México; Editores S.A. de C.V. Alambra Mexicana.
23. Gómez, 1999 "Obteniendo el trabajo que deseo"; México; DGOSE-UNAM.
24. Mertens, 1997 "Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos."Montevideo, Uruguay.
25. Byham, Pickett, 2007 "Manual de Fundamentos de Liderazgo, V.2.2", Formación para Consultores, USA, DDI,

Mesografía

- A. <http://www.economicmobility.org/>, 2007, Economic Mobility Project. Revisado el 15/04/2009
- B. Hoover Institution - Uncommon Knowledge with Peter Robinson - GEN X FILES. Revisado el 18/11/2008
- C. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/valencia_l_od/capitulo2.pdf. Revisado el 23/12/2008
- D. <http://www.alliancetrends.org/demographics-population.cfm?id=34><http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/07/05/AR2008070501599.html>. Revisado el 19/10/2008.
- E. <http://www.aprendeseducacion.com/?p=289>. Revisado el 20/02/2009
- F. http://www.censusscope.org/us/map_generations.html. Revisado el 11/04/2009
- G. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/396137.carlos-salinas-de-gortari-y-el-juicio-de-la-h.html>. Revisado el 17/03/2009
- H. "http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X". Revisado el
- I. <http://www.ddiworld.com/about/history.asp>. Revisado el
- J. <http://knowledge.emory.edu/article.cfm?articleid=950>. Revisado el
- K. http://www.economicmobility.org/assets/pdfs/Economic_Mobility_in_America_Full.pdf. Revisado el 23/06/2009
- L. <http://www.executiveboard.com/> Revisado el 12/12/2008
- M. <http://www.theage.com.au/news/Education-News/Rise-of-the-millennials/2005/05/27/1117129892594.html>. Revisado el 25/07/2008
- N. http://www.worcester.edu/Currents/Archives/Volume_1_Number_1/CurrentsV1N1WilsonP29.pdf. Revisado el 16/05/2009

- O. http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm,
Revisado el 16/07/2008
- P. <http://yawiki.org/proc/Generation+Y^>"How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the "Millennials"". *Currents in Teaching and Learning* 1 (1): 29-44. Fall 2008. Revisado el 27/04/2008
- Q. <http://depsicologia.com/el-efecto-halo-cuando-tu-mente-es-un-misterio/>,
revisado el 26/04/2010
- R. Irving, M. "Kids labeled 'generation next' before they grow up",
http://news.yahoo.com/s/ap/20100610/ap_on_re_us/us_gen_next .
Revisado el 11 de Junio del 2010

Artículos:

- I. Álvarez Medina, L. De la O Pérez, C. Evaluación y Certificación de competencias, el caso de las dependencias de gobierno federal, e-journal (pp. 13-34), UNAM, mayo- agosto, 2005.
- II. Asthana, A. & Thorpe, (2005, Julio 15) V. *Whatever happened to the original Generation X?* The Observer, 135, 28-31.
- III. Beale, S. and Aballa, A. (2003, Marxo), *Millennial Manifesto*., Instant Publisher,
- IV. Markiewicz, P. Who's filling Gen Y's shoe's? Psychology Advanced, 2007
- V. Connors, S. Live Births, Birth Rates, and Fertility Rates, by Race, CDC report, United States, 1909-2000
- VI. Continual Education of the Bar (CEB) USA, 2008
- VII. Shapira, I. *What Comes Next After Generation X? Education*, The Washington Post, USA, 2008.
- VIII. Norton, K. *Standing in the shadow of dad's salary*, New York Times,, USA, 2007
- IX. Stephey M.J. *Gen-X: The Ignored Generation?* 2009, New York Times, USA, 2008.

- X. Montgomery, E. *Working Reality: Organizations have what they need?* Time Magazine, August 1, 2009.
- XI. Allison, M. *Working Dimensions, His many levels*, The Wall Street Journal, July, 2005.
- XII. Wallace, J. *After X Comes Y — echo boom generation enters workforce*, HR Magazine, April, 2001.
- XIII. Zernika, K. *Drug Survey of Students Finds Picture Very Mixed*, New York Times, April, 2005
- XIV. L.H. Salganik, D.S. Rychen, U. Moser y J. Konstant, “*Projects on competencies in the OECD context: Analysis of theoretical and conceptual foundations*”, USA, 1999

Videoconferencias:

Ing. Alejandro Nava (2008, Septiembre 9) Preguntas Claves para contratar un Talento. México DF, Bumeran on line

Ing. Alejandro Nava: (2008, Septiembre 10) *Los 4 grandes problemas de liderazgo en la empresa*. México DF, Bumeran on line.

Entrevistas:

Mtro. Oscar Lozano El inicio, desarrollo y futuro de las competencias laborales en la empresa mexicana, Marzo 2008,

Anexos

Anexo 1

Comparación de preguntas típicas y de competencias. Ejemploa y ejercicios.

Preguntas Típicas	Preguntas de Comportamiento
<i>¿Qué le hace creer que es bueno para las ventas?</i>	<i>Cuenteme una vez en la que realizo una venta y ¿Cómo la realizó?</i>
<i>¿Cómo sabe que usted es muy organizado y planea muy bien las cosas?</i>	<i>Cuenteme por favor, ¿Cómo planea su día?, ¿Qué hace para esto?</i>
<i>¿Cómo manejaría un problema con alguien bajo su cargo?</i>	<i>Cuenteme por favor de un día donde hayatrenido problemas con un subordinado ¿Qué pasó?</i>

Preguntas Típicas	Preguntas de Comportamiento
<p><i>“Creo que a usted le agrada mucho el puesto de ventas”</i></p>	
<p><i>“Considera usted que haber aceptado esa posición y cambiar de residencia ¿fue la decisión más difícil que usted ha hecho?”</i></p>	
<p><i>“Así que ¿usted consiguió cerrar ese trato millonario?”</i></p>	

Anexo 2

Ejercicios para identificación de frases incompletas o erroneas

Pregunta	De Comportamiento	Sugiere respuesta	Típica	Negativa
¿Cómo sabe usted que es adaptable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué fue lo que hizo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué retos presentó en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su último puesto fue de ventas, ¿Qué tal le fué?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuénteme los pasos que siguió para aprenderse el nuevo proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entonces, obviamente logro hacer la venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entonces, dígame ¿Qué ocurrió después?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me podría comentar alguna ocasión en la que haya tenido un problema con alguien de su equipo y no lo haya podido solucionar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obviamente usted no lo logró ¿verdad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platíqueme alguna vez que usted no haya podido por más que haya tratado...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platíqueme de una ocasión en la que le costó trabajo adoptar los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platíqueme sobre sus relaciones interpersonales en la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por lo que me cuenta, a usted le gusta crear nuevas cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos llegamos tarde alguna vez, ¿Me podría contar la vez que más tarde ha llegado?, ¿Por qué llego tarde en esa ocasión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usted comenta que le agrada manejar personal a su cargo, ¿Quiere decir que tiene habilidades de liderazgo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usted me dijo que había logrado resolver el problema, ¿Cómo lo logro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3

Ejemplo de registro de Competencias

SITUACIÓN:
ACCIÓN:
RESULTADO:

Anexo 4

Propuesta de formato para entrevista por competencias

The form is a structured document for a competency-based interview. It features a header section with four columns: 'Competencia', 'Acciones Clave Asociadas', 'Calif.', and 'Impacto'. Below this is a list of three questions. The main body is a table with three columns, each starting with 'SITUACIÓN:' and numbered 1, 2, and 3. The rows are labeled 'ACCIÓN:' and 'RESULTADO:'. At the bottom, there is a 'Comentarios:' section with three horizontal lines. Numbered callouts 1-7 point to specific parts: 1 points to the 'Competencia' header, 2 to the 'Acciones Clave Asociadas' header, 3 to the first question, 4 to the right side of the table, 5 to the 'Calif.' header, 6 to the right side of the questions, and 7 to the 'Comentarios:' section.

Competencia:	Acciones Clave Asociadas:	Calif:	Impacto:
Tenacidad	Persistir en los esfuerzos Redirigir su enfoque		

1. Por favor, deme un ejemplo de alguna vez que haya encontrado obstáculos para cumplir su objetivo ¿Qué hizo usted?

2. Cuénteme de una vez en la que realizó múltiples esfuerzos y no logró su objetivo ¿Cómo fue? Y ¿Qué paso?

3. ¿Cuál ha sido su reto más difícil? ¿Por qué?

SITUACIÓN: ①	SITUACIÓN: ②	SITUACIÓN: ③
ACCIÓN:	ACCIÓN:	ACCIÓN:
RESULTADO:	RESULTADO:	RESULTADO:

Comentarios: _____

1. Nombre de la competencia.
2. Acciones Clave.
3. Preguntas relacionadas con las competencias (mínimo 3 máximo 5).
4. El espacio requerido para tomar notas. (necesario para la evaluación posterior)
5. El lugar donde se realiza la calificación con respecto a la STAR.
6. El lugar donde se calificará el impacto y la comunicación que maneja el entrevistado.
7. Un espacio para mencionar comentarios de Impacto e imagen que generó el entrevistador.

Anexo 5

Identificación de competencias

STAR	Real	Incompleta	Falsa
Todos pensábamos que no íbamos a poder lograrlo, pero entonces, el equipo completo puso manos a la obra y lo sacamos a tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo nunca tuve problemas con el equipo de ventas, generalmente los de contabilidad los tenían, pero yo no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pues una vez supe que un compañero lo hizo, al parecer metió unos códigos fuente en la página y eso solucionó el problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo no podía mejorar mi evaluación de desempeño, así que fui a buscar información y consejos con miembros con mejores grados en desempeño que yo, les pedí algunos consejos, observé que es lo que hacían y pude ver como se hacían las cosas de otras formas más eficientes, cuando empecé a aplicar eso en mi trabajo, mi desempeño subió muchísimo, mejoré mucho en las evaluaciones y así pude pedir el aumento que necesitaba, al final, me lo dieron sin problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A mí me resultó muy difícil cuando cambiaron a mi jefe, ya teníamos una forma muy clara de hacer las cosas entre nosotros, éramos un buen equipo, pero un buen día decidieron mandarlo a otra sucursal y metieron a un jefe nuevo e inexperto, me senté a platicar con él, tuvimos varias juntas y tratamos de llegar a un acuerdo para poder trabajar bien, sin embargo nunca funcionó del todo, al final, después de tres meses, empecé a buscar trabajo en otro lugar y por eso vengo a esta entrevista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo trabajo por proyectos, uno de los proyectos, daba mucho dinero, pero era de muy corto plazo, el otro proyecto, no era tan remunerado, pero existía la posibilidad de quedarme en la plaza, yo necesitaba el dinero de inmediato, pero estaba planeando para el futuro, traté de pedir una extensión para el proyecto de corto plazo, pero cuando la negaron, decidí por el que me daría la oportunidad de tener un trabajo seguro para el futuro, me enfoqué de lleno a él. El salario era bajo, y estuve con algunos problemas un tiempo, pero al final, les gustó lo que hice por ellos y me contrataron tiempo completo, ahora me pagan más	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando nos llegó un pedido urgente nuestro jefe nos ofreció un pago extra para que nos quedáramos tiempo extra y resolverlo, yo rehusé su propuesta, ya que tenía otro compromiso para más tarde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

STAR	Real	Incompleta	Falsa
Pues yo creo que lo ideal sería tener un conocimiento más amplio de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si de mí dependiera, las cosas serían muy diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo hice lo mismo de todos los días, estaba trabajando, hice lo mío y luego me fui a casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi equipo y yo estuvimos manejando las negociaciones con el sindicato, fue verdaderamente difícil, ninguna de las dos partes quería ceder, al final logramos que ellos cedieran a todas nuestras demandas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando estoy en una presentación, y alguien no entiende generalmente lo primero que hago es aclarar la pregunta, le comento que es una buena duda y le explico lo mismo desde otro ángulo o con otras palabras, eso siempre me ha funcionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con los nuevos avances de tecnología yo pensé que nuestros equipos empezarían a ser obsoletos en 3 meses, empecé a contactar proveedores y revisé mis opciones de compra, hice muchísimas citas y logré reunirme con todos los proveedores que me interesaban	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo llegué a la oficina y tuve que estructurar formatos, hacer bases de datos, contactar y comprobar la vigencia de nuestros clientes y capturé mucha información, ahora las búsquedas de información son mucho más sencillas, y estamos al día con nuestros proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 6

Lista de Competencias con acciones clave

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Defcinión de las acciones clave
Adaptabilidad	<i>Entender los cambios</i>	Entender los cambios en las tareas, situaciones y el ambiente de trabajo, así como la lógica o las bases del cambio; buscar activamente información acerca de las nuevas situaciones en el trabajo
	<i>Tener una actitud positiva hacia el cambio o la novedad</i>	Reconocer en el cambio o en lo nuevo la oportunidad de aprender y crecer; enfocarse en los aspectos benéficos del cambio; hablar positivamente del cambio con otras personas
	<i>Ajustar los comportamientos</i>	Modificar rápidamente el comportamiento para enfrentar los cambios en el ambiente de trabajo de forma eficaz; estar dispuesto a intentar nuevos métodos ante situaciones nuevas; no persistir ante comportamientos inútiles o caducos
Confianza	<i>Operar con integridad</i>	Demostrar sinceridad; trabajar con compromisos; comportarse de manera consistente
	<i>Revelar las propias opiniones</i>	Compartir las emociones, pensamientos y sentimientos para que los demás comprendan las posiciones personales
	<i>Mantenerse abierto a otras ideas</i>	Escuchar a los demás y considerar objetivamente sus ideas y opiniones
	<i>Apoyar a los demás</i>	Tratar a los demás con dignidad, respeto y justicia; reconocer adecuadamente el trabajo de otros; respaldar a las personas que se lo merecen, aun enfrentando retos y desafíos

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Definición de las acciones clave
Aprendizaje continuo y crecimiento	<i>Enfocarse en las necesidades de aprendizaje</i>	Buscar y usar la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas
	<i>Interesarse en actividades de aprendizaje</i>	Identificar y aprovechar oportunidades de aprendizaje (cursos, lecturas, estudios, asesoría, aprendizaje práctico, etc.) para satisfacer sus necesidades de aprendizaje
	<i>Maximizar el aprendizaje</i>	Participar activamente en las experiencias de aprendizaje, tratando de obtener el mayor provecho de estas (tomando notas, haciendo
	<i>Aplicar los conocimientos o habilidades</i>	Poner en práctica lo aprendido; mejorarlo por medio de ensayo y error
	<i>Asumir riesgos en el aprendizaje</i>	Ponerse en situaciones difíciles o incómodas con el fin de aprender; hacer preguntas hasta correr el riesgo de parecer un tonto; hacerse cargo de tareas difíciles o desconocidas
Creatividad-Innovación	<i>Desafiar los paradigmas</i>	Identificar los supuestos en los cuales se definen o presentan los problemas o las
	<i>Aprovechar diversidad de recursos</i>	Valerse de diversas fuentes (individuos, áreas, etc.) para inspirarse y conseguir ideas
	<i>Pensar con amplitud de criterios</i>	Combinar las ideas de forma original; estructurar vínculos entre diversas ideas; estudiar diferentes líneas de pensamiento; considerar las situaciones con perspectivas múltiples; propiciar propuestas de enfoques y soluciones múltiples
	<i>Evaluar múltiples soluciones</i>	Examinar diferentes soluciones potenciales y su efectividad
	<i>Asegurar la relevancia de las ideas</i>	Enfocarse en áreas importantes para proponer innovaciones y soluciones significativas

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Definición de las acciones clave
Iniciativa	<i>Buscar de manera activa las oportunidades</i>	Buscar las situaciones u oportunidades que puedan conducir a beneficios importantes como a consecuencias negativas
	<i>Calcular los riesgos</i>	Recopilar información para comprender probabilidad de éxito, beneficios de éste y posibles consecuencias del fracaso
	<i>Comprometerse con una acción</i>	Iniciar acciones a pesar de la incertidumbre del resultado; estar dispuesto a aceptar las consecuencias del fracaso
Tolerancia al estrés	<i>Mantenerse concentrado en el trabajo</i>	Permanecer enfocado en tareas y usar el tiempo y energía en forma productiva cuando se trabaja bajo presión
	<i>Mantener las relaciones</i>	Mostrar actitud positiva y mantener relaciones interpersonales constructivas en situación de estrés
	<i>Encarar con eficacia situaciones difíciles</i>	Desarrollar estrategias apropiadas según sea necesario para modificar las condiciones que producen estrés y preservar la salud física y mental
Impacto	<i>Vestirse adecuadamente</i>	Mantener una imagen profesional apropiada para el mundo de los negocios
	<i>Expresar comportamiento profesional</i>	Mostrar actitud serena; no mostrarse nervioso o ansioso; responder de manera abierta y cálida cuando corresponda
	<i>Hablar con seguridad</i>	Hablar con un tono de voz que exprese confianza

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Definición de las acciones clave
Tenacidad	<i>Persistir en los esfuerzos</i>	Trabajar para alcanzar el objetivo, a pesar de obstáculos o dificultades; trabajar activamente para superar obstáculos cambiando estrategias, esforzándose y usando múltiples enfoques
	<i>Redirigir enfoque</i>	Ajustar su enfoque cuando es evidente que no se puede alcanzar un objetivo y si es apropiado, redirigir energía hacia objetivos relacionados que sean posibles de lograr
Coaching (Asesoría)	<i>Aclarar la situación actual</i>	Aclarar los conocimientos, el comportamiento y el nivel de competencias esperados, buscando y ofreciendo información y revisando la comprensión
	<i>Explicar y demostrar</i>	Proporcionar instrucción, modelos positivos y oportunidades de observación, a fin de ayudar a otros a desarrollar sus habilidades; alentar la formulación de preguntas para revisar la comprensión
	<i>Proporcionar retroalimentación y refuerzo</i>	Proporciona retroalimentación oportuna y adecuada sobre el desempeño; refuerza los progresos y esfuerzos
	<i>Usa los Principios interpersonales</i>	Establece buenas relaciones interpersonales ayudando a que los individuos se sientan valorados, apreciados e incluidos en las decisiones (son: incrementar la autoestima, mostrar empatía, involucrar, revelar información pertinente, apoyar)

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Definición de las acciones clave
Planeación y organización	<i>Fijar prioridades</i>	Identificar y jerarquizar la importancia de las diferentes actividades; adoptar las prioridades necesarias
	<i>Decidir sobre las tareas y los recursos</i>	Definir los requerimientos del proyecto, parcializar la asignación de tareas; identificar materiales, equipo y personal, coordinarse con aliados internos y externos
	<i>Programar</i>	Asignar el tiempo apropiado para llevar a cabo el trabajo propio y el de los demás; evitar conflictos de horarios; elaborar cronogramas
	<i>Dar respaldo a los recursos disponibles</i>	Aprovechar los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo necesario
	<i>Mantenerse enfocado</i>	Usar efectivamente el tiempo y evitar distracciones innecesarias
Conocimientos técnicos/profesionales		Conocer, implementar, aprender y manejar diferentes técnicas y procesos para la evolución técnica/tecnológica
Habilidad de ventas	<i>Preguntar e investigar</i>	Buscar información a fin de comprender las situaciones, las necesidades y los beneficios potenciales deseados
	<i>Establecer una estrategia</i>	Desarrollar métodos que coloquen en una posición óptima a los productos o ideas que se representan; Superar o minimizar los obstáculos y abordar las preferencias y necesidades especiales de las personas clave en la toma de decisiones
	<i>Establecer una relación positiva</i>	Dar una impresión favorable en la interacción con los clientes potenciales y actuales; a fin de construir relaciones positivas
	<i>Demostrar capacidad</i>	Presentar los productos, servicios o ideas de manera tal, que muestre claramente como darían satisfacción a las necesidades y proporcionar beneficios; proporcionar la confianza en los productos, los servicios o ideas

Descripción de las competencias	Acciones Clave asociadas	Definición de las acciones clave
Trabajo en equipo-alianzas-colaboración	<i>Usa los Principios interpersonales</i>	Establece buenas relaciones interpersonales ayudando a que los individuos se sientan valorados, apreciados e incluidos en las decisiones (son: incrementar la autoestima, mostrar empatía, involucrar, revelar información pertinente, apoyar)
	<i>Delegar</i>	Dar mayor prioridad a los objetivos de la organización que a los propios
	<i>Ofrecer ayuda</i>	ofrecer ayuda a otros para lograr los objetivos de la empresa
Orientación al cliente	<i>Tratar de entender a los clientes</i>	Buscar de manera activa la información necesaria para entender los problemas, las necesidades, las expectativas y los problemas
	<i>Educar a los clientes</i>	Compartir la información con los clientes a fin de consolidar sus conocimientos y comprensión acerca de los asuntos y las posibilidades
	<i>Establecer relaciones cooperativas</i>	Establecer una relación positiva y de colaboración con los clientes
	<i>Tomar medidas para abordar las preocupaciones de los clientes</i>	Calcular cual será el impacto de los cambios para los clientes; responder rápidamente a las necesidades del cliente y solucionar los problemas; evitar excederse en el compromiso
	<i>Establecer sistemas de retroalimentación de los clientes</i>	Poner en práctica de manera eficiente opciones para evaluar e investigar las preocupaciones, los problemas y los grados de satisfacción del cliente, previendo así sus necesidades

Anexo 7:

Propuesta de formato de evaluación

Código de calificación de la competencia		
Código	Referencia	Explicación
S	Supera las expectativas	Sugiere que el aspirante ha tenido experiencias en su vida cotidiana que tienen una gran relación con las competencias requeridas, es un área fuerte y quizás disfruta desarrollándola o poniéndola en práctica.
A	Adecuado	El aspirante tiene un bagaje eficiente de experiencias, las experiencias que ha tenido lo han desarrollado para ser capaz y eficiente en las competencias requeridas.
B	Bajo	Quiere decir que el participante no ha tenido la oportunidad de aplicar esa competencia en específico, las veces suficientes, o que simplemente no tiene una experiencia de impacto para esta competencia.
C	Carente	Esto quiere decir que el participante nunca ha tenido ninguna experiencia que le haya dado la oportunidad de desarrollar esta competencia, simplemente dentro de su vida personal y profesional no han existido situaciones para esto, o utiliza algún otro medio para enfrentar estas situaciones.