



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“La entrevista por competencias en una empresa
farmacéutica”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

Daniela González Morales

Directora: Lic. María de Los Ángeles Campos Huichán

Dictaminadoras: Mtra. Patricia Suárez Castillo

Mtra. Carolina Rosete Sánchez



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO, 2015



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.

Índice

Introducción

Capítulo 1. La psicología organizacional.

- 1.1 ¿Qué es la psicología organizacional?
- 1.2 Objeto de estudio de la psicología organizacional.
- 1.3 Historia y antecedentes de la psicología organizacional.
- 1.4 La psicología organizacional en la actualidad.
- 1.5 La psicología organizacional como ciencia.
- 1.6 Actividades y escenarios del psicólogo organizacional.
- 1.7 Atracción de talento y/o reclutamiento y selección.

Capítulo 2. La entrevista.

- 2.1 ¿Qué es la entrevista?
- 2.2 ¿Cómo funciona la entrevista?
- 2.3 Tipos de entrevista.
- 2.4 Técnicas para llevar a cabo una entrevista.
- 2.5 Pasos para llevar a cabo una entrevista.

Capítulo 3. La entrevista por competencias.

- 3.1 ¿Qué es la entrevista por competencias?
- 3.2 ¿Cómo funciona la entrevista por competencias?
- 3.3 ¿Para qué se utiliza la entrevista por competencias?
- 3.4 Antecedentes y actualidad de la entrevista por competencias.

3.5 ¿Qué es una competencia?

3.6 Tipos de competencias.

3.7 Modelo del iceberg.

3.8 Pasos y técnicas para entrevistar por competencias.

3.9 Método S.T.A.R (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

3.10 La entrevista por competencias en las organizaciones. Importancia de la evaluación por competencias.

Capítulo 4. La entrevista por competencias en el área farmacéutica.

4.1 Definición de competencias en el área farmacéutica.

4.2 Elementos de la entrevista.

4.3 Pasos de la entrevista o contenidos de la entrevista.

4.4 Herramientas y/o métodos utilizados para llevar a cabo la entrevista.

4.5 Importancia del uso de la entrevista en el proceso de selección de personal.

4.6 Beneficios de utilizar la entrevista por competencias.

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional, es la rama de la psicología donde se aborda la entrevista por competencias, pues es en las organizaciones donde ésta es utilizada para elegir al personal, es un campo de la psicología aplicada y se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el medio ambiente laboral. Esta rama de la psicología ha tenido un gran auge de unos años a la fecha, pues a pesar de que ha estado presente desde hace muchos años, es en la actualidad donde realmente se reconoce la labor del psicólogo en las organizaciones.

Al salir de la carrera, todo psicólogo se pregunta qué área es la que desea ejercer, pues la psicología cuenta con muchas ramas que en general la sociedad no conoce, remitiéndose únicamente a la clínica. Mi decisión fue ejercer en el área organizacional, ya que en los últimos semestres fue un área que me llamó la atención y está teniendo un gran impacto últimamente. Me encuentro trabajando en una empresa del área farmacéutica, específicamente una comercializadora en el área de atracción de talento, donde la psicología está sumamente presente, dado que la gente que está a cargo de esta área es un equipo de psicólogos, que desde mi perspectiva cuando era universitaria pensaría que la mayoría de las organizaciones no consideran al psicólogo como punto clave, siempre está por delante un administrador u otro profesionalista que pueda realizar funciones como el análisis de puestos, conducción de estudios, principalmente, sobre los sentimientos u opiniones de los empleados, diseño de sistemas de evaluación del desempeño, diseño de sistemas de selección de personal, diseño de programas de capacitación, desarrollo de pruebas psicológicas, evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, selección de personal e implementación de un cambio organizacional, por ejemplo, un nuevo sistema de recompensas para los empleados con un buen desempeño, etc., que son funciones que un psicólogo

organizacional debe llevar a cabo, pues a lo largo de su formación profesional son capacidades que debe ir desarrollando.

Por lo que el propósito del siguiente trabajo es realizar una revisión bibliográfica de la entrevista por competencias ya que está teniendo un gran auge de un tiempo a la fecha.

Actualmente la psicología organizacional tomó un papel de suma importancia en toda organización. En la mayoría de las organizaciones es un psicólogo quien se encarga de este proceso; la selección se realiza en la mayoría de los casos a través de las pruebas psicológicas, que siempre han jugado un papel importante en dicho campo.

La mayoría de los psicólogos se centran en mejorar la productividad de todos los empleados y en reducir conductas contraproducentes, como el ausentismo y la rotación, que es un problema que se viene enfrentando la psicología en el ámbito organizacional, ésto se hace realizando una selección más fina, mediante pruebas psicométricas especializadas para puestos específicos que cada organización tiene, ya que éstas han sido consideradas por varios años como punto clave para contratar o no a una persona. Sin embargo, el uso de las pruebas psicológicas es subjetivo y pueden estar sujetas a ser resueltas dependiendo de varios factores, como el estado de ánimo del candidato, el lugar donde se encuentre, la concentración, y el cómo quiere ser visto el candidato para que se considere como el mejor. Por lo que es necesario considerar otras opciones de selección y reclutamiento más efectivas en el proceso.

A mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar “personal” a un enfoque de “recursos humanos”. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial en el desarrollo de la misma.

Otro importante cambio unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de competencias. Tradicionalmente, se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Alles, 2005). No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda incorporar sino la mejor persona en relación con el puesto a ocupar. Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y tests psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario el recurso a técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

En la organización mencionada anteriormente, además de utilizar pruebas psicológicas, nos enfrentamos a diario a trabajar entrevistando a través de competencias, ya que es una técnica para elegir al mejor personal y por supuesto a la persona adecuada al puesto. Al sumergirme en este tipo de entrevista, decidí realizar este trabajo con el tema de la entrevista por competencias, pues empieza a tener un gran impacto en México. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no la utilizan como técnica clave, ya que es un proceso largo en donde se tiene que realizar una entrevista a profundidad y tener una gran capacidad de análisis para poder detectar las competencias que cada persona posee. Se necesita de perspicacia para formular preguntas enfocadas a las competencias que cada candidato posee y las competencias que son necesarias para el puesto para el cual está participando. Resulta de suma importancia evaluar e investigar la entrevista por competencias, que está teniendo auge en la psicología

organizacional, pudiendo elegir a las personas adecuadas para un puesto en particular, utilizando este tipo de entrevista.

La metodología de Gestión de Recursos Humanos por Competencias busca que cada persona que ocupa una posición sea adecuada y apta. Este modelo permitirá no sólo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino también seleccionar, planificar y desarrollar en las organizaciones un recurso tan importante como es el capital humano.

La adopción de la entrevista por competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas ventajas, entre ellas: permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Por tanto, el enfoque de competencias ha sido la respuesta, desde el área de Recursos Humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos de todas las personas que componen la organización, tanto a la eficiencia como a la eficacia y a la seguridad. En este marco, el empleo del enfoque de competencias, nos permitirá disponer de personas que tengan los conocimientos que exige su trabajo y que sepan y quieran ponerlos en práctica en la resolución de los problemas diarios que éste les plantea.

La entrevista por competencias puede representar un reto y desde luego es un tipo de entrevista diferente de la curricular, logrando que la organización sea competitiva. Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan

instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además de que objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

A lo largo de este trabajo se presentará más a fondo la entrevista por competencias. El primer capítulo habla acerca de qué es la psicología, ya que es la base del tema. De la psicología surgen temas como cuál es la definición de psicología, ya que es importante tener una definición del tema y cuál es el objeto de estudio, ya que con ésto se entenderá el punto de la psicología organizacional.

Posteriormente se tocan las ramas con las que cuenta la psicología, en la que destaca la psicología organizacional, hablando de su definición, así como cuál es su objeto de estudio. Lo que hace el psicólogo organizacional es importante para conocer sus funciones en esta área, específicamente, atracción de talento o reclutamiento y selección, ya que es el tema en la que se enfoca este trabajo para hablar de la entrevista por competencias.

En el segundo capítulo hablamos el tema de la entrevista, definiendo este concepto, ya que si se habla de entrevista por competencias, primero es necesario saber qué es y en qué consiste una entrevista. Así como saber cómo funciona y cuáles son los tipos de entrevista que existen para así identificar qué tipo de entrevista se utiliza al entrevistar por competencias. Conocer acerca de las técnicas que un psicólogo utiliza para entrevistar a los candidatos, así como los pasos que se llevan a cabo para realizarla y lograr que el tema tenga más claridad.

En el capítulo tres, que es la entrevista por competencias, se presenta la definición. Asimismo, se habla de cómo funciona la entrevista por competencias, ya que es fundamental para poder analizar cómo es que ha tenido un gran impacto como proceso de reclutamiento en las organizaciones. Para qué se utiliza será el siguiente punto, ya que muchas veces se desconoce el uso que se le da a este tipo de entrevista, omitiéndola del proceso de reclutamiento. Hablar de los antecedentes y de la actualidad de este tipo de entrevista, ayuda a tener una perspectiva de cómo es que ha evolucionado a través de los años. El método

S.T.A.R (Situación, Tarea, Acción y Resultado), es una técnica que se utiliza para aplicar la entrevista por competencias de manera adecuada, por lo que es importante hablar de este tema explicando cómo es que funciona y cuáles son los pasos que se deben seguir para entrevistar por competencias. De igual forma en este capítulo se abordará el tema de las competencias definiendo este concepto, ya que es necesario saber qué es una competencia para que, a través de la aplicación de la entrevista por competencias, podamos identificar las que posee el candidato para el puesto. Existen diferentes tipos de competencias, por lo que es importante mencionar este tema, así como el modelo del iceberg que nos plantea dos tipos de competencias, aquellas que son fáciles de observar y desarrollar como las habilidades y conocimientos y las difíciles de observar y desarrollar como los rasgos de personalidad y actitudes; las cuales son consideradas con mayor frecuencia en los procesos

En el capítulo cuatro, abordo el tema de la entrevista por competencias en el área farmacéutica. Cómo es que utilizamos la entrevista por competencias en el área farmacéutica es un tema que se toca como primer punto en este capítulo, asimismo habla de cuáles son los pasos que llevamos a cabo para seleccionar al mejor candidato al puesto en la empresa farmacéutica de la que hecho mención. Los métodos utilizados para medir las competencias de los candidatos, será el siguiente tema que se menciona, ya que utilizamos herramientas innovadoras en el mercado para seleccionar al mejor personal. Los beneficios y la importancia de utilizar este tipo de entrevista es importante darlos a conocer, y que de esta manera podrá ser considerada para poder utilizarse como proceso en la selección de personal en las organizaciones.

Capítulo 1. La psicología organizacional

1.1 ¿Qué es la psicología organizacional?

La psicología organizacional es un campo de la psicología aplicada y se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el medio ambiente laboral. El campo de la psicología organizacional tiende a tomar una perspectiva gerencial de eficacia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personales (Herrera, 2012). Es una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales, grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellos con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Al psicólogo organizacional en particular le interesan los efectos de variables en el medio ambiente laboral en los individuos y la forma en que éstos trabajan en las organizaciones. La psicología organizacional es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y las organizaciones. Es muy fácil decir que la psicología organizacional es el estudio de las organizaciones y de sus interacciones con la gente. Es mucho más difícil delinear el campo que la psicología organizacional deberá abarcar.

La aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral. Aclara la relación con el escenario laboral. El dominio de la psicología organizacional, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional (Landy y Conte, 2005).

La psicología, se ha enfrentado a diferentes y complejos retos, aunque el escenario es aparentemente el mismo (la industria/organización). Concebimos a la

organización y al empleo o al trabajo como un ente de cambio constante, modificado a velocidad vertiginosa como consecuencia de la globalización y por lo tanto también son dinámicos los retos de la organización. Ha tenido mucha relación con el modelo de industrialización, las teorías administrativas y las metodologías para el estudio del trabajo en la industria. Es por esto, que se han replanteado los conceptos, teorías y métodos de la psicología organizacional y del trabajo frente a las tendencias organizacionales, problemáticas actuales y nuevas formas de trabajo.

De igual forma es importante mencionar que el concepto de psicología organizacional y del trabajo es clasificado de diferentes formas, por ejemplo según Campbell (2002), citado en Baguer (2009), en Norteamérica, se agrupa en tres disciplinas: psicología del personal, psicología organizacional y psicología de los factores humanos. La psicología del personal se dedica a procesos como: selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño. La psicología organizacional estudia temas como la motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo. La psicología de los factores humanos estudia los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los individuos.

1.2 Objeto de estudio de la psicología organizacional

El campo de la psicología de las organizaciones posee un carácter interdisciplinar, ya que en él intervienen la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Economía, la Ciencia Política, la Administración y Dirección de Empresas y otras disciplinas como la Ingeniería, Industrial o el Urbanismo.

La psicología Organizacional se define, antes que por su objeto de estudio, por el enfoque que utiliza en el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en que ésta se encuentra ubicada. El objeto de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, y el objetivo principal de esta área de la Psicología es mejorar la Calidad de Vida

Laboral de los trabajadores y, a partir de esta mejora, optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

La Psicología del Trabajo representa el antecedente más directo en el estudio del comportamiento organizacional. A medida que las organizaciones extendieron su presencia en la vida social, tanto en el ámbito laboral como en otros donde ya contaban con un pasado más amplio, comenzó a desarrollarse la Psicología de las Organizaciones como disciplina propia. Su nacimiento se sitúa a comienzos de la década de los cincuenta del siglo pasado, con la publicación de los primeros libros y revistas cuyo contenido se dirigía específicamente al análisis organizacional.

1.3 Historia y antecedentes de la psicología organizacional

Para Platón, la filosofía inicia con el asombro y así también las ciencias. La psicología, siendo ciencia, no está alejada de esto. La psicología nació como parte de la filosofía y recientemente logró con sus hallazgos su independencia como ciencia, aunque guarda aún un estrecho vínculo con la filosofía (Hardy, 1999). En gran parte, la historia de la psicología es la historia de la filosofía misma, conservando ambas, elementos que las vinculan una con otra, pero en un momento dado, la psicología surge con un marcado interés ante una urgencia de aplicabilidad, dadas las características del desarrollo de la sociedad.

Han sido muchos los precursores quienes se han encargado de hacer sus aportes y cuestionar acerca de la labor que debe cumplir la psicología organizacional, que se relaciona con el estudio de la conducta y la búsqueda del bienestar y progreso de las organizaciones, las cuales están compuestas de personas llenas de ideales, motivaciones, capacidades y potenciales.

A W.L. Bryan se le considera como precursor de la psicología organizacional. Bryan hace mención de la demanda que tienen los psicólogos a orientar su atención hacia el estudio de actividades y funciones concretas que aparecen en el

diario vivir de la vida laboral (Bryan & Harter, 1897). Este discurso abordó concretamente el tema de cómo los psicólogos debían estudiar las situaciones tal y como aparecían en la vida cotidiana dentro de las organizaciones, lo cual implicó, a su vez, que la psicología se cuestionara por su quehacer dentro de las empresas y la finalidad que en ellas debe desempeñar.

Los psicólogos experimentales también empezaron a realizar un trabajo en el área, y estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional. Para principios del siglo XX dos psicólogos son acreditados en esta área: Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott, ambos psicólogos experimentales, se involucraron en esta área. Münsterberg estaba interesado en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas, y Scott estaba interesado en los mismos temas que su colega y además en la psicología de la publicidad.

Munchinsky (2007) describe a Münsterberg como un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. Le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales en problemas de la industria; publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913 que constaba de tres grandes partes: 1) Seleccionar trabajadores, 2) Diseñar situaciones laborales y 3) Aplicar la psicología en las ventas.

Ese mismo año los psicólogos comenzaron a usar los test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones. Antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas y técnicas (tests) en el ejército. Scott formó parte de los comités de la APA, encargándose del de motivación, que se convirtió a la postre en el comité para la clasificación de personal del departamento de guerra, y los resultados recibidos fueron bien vistos por los militares, acercándose a su trabajo de selección de personal, y desarrollando una escala de evaluación para la elección de oficiales; consiguió convencer al ejército de la utilidad de la evaluación

psicológica, y su departamento, que al principio contaba con 20 personas, creció a 175 miembros y habría clasificado cerca de 3'500,000 hombres para 85 puestos militares, lo cual le sirvió para ser condecorado con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo (Hardy,1999).

Para 1917, y con la incorporación de los Estados Unidos a la Primer Guerra Mundial, los psicólogos ofrecieron sus servicios a la armada. El logro más reconocido fue el desarrollo de varias pruebas de capacidad mental, las cuales ayudaban a colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos. Esta fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo.

Después de la Primera Guerra Mundial, la psicología industrial, como se denominaba en esta época, hacía referencia a la “mano de obra”. Según Furnham (2001), a los primeros investigadores les interesaba la fatiga laboral y la eficiencia, permitiéndoles realizar estudios de tiempos y movimientos para entender mejor la forma de diseñar el trabajo y obtener el máximo provecho.

La posguerra trajo consigo un auge en empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica, lo que representó un avance científico en el campo de la psicología, pues el período entre las dos guerras comprendido entre 1919 y 1940 se vio marcado por la investigación y la experimentación en fábricas como Hawthorne de la Western Electric Company en donde, afirma Munchinsky (2002), surgieron hipótesis acerca de los elementos influyentes en la productividad, fortaleciendo significativamente a la psicología industrial; manifestándose claramente en la Segunda Guerra Mundial, ya que, como postula Munchinsky, para esa época ya los psicólogos industriales estaban más preparados para lo que traía consigo la guerra, debido a que ya se había estudiado sobre el tema de selección de empleados y se estaban perfeccionando técnicas en el trabajo de diversas pruebas psicométricas para el ejército, así como en la selección y entrenamiento de los pilotos de aviones de guerra. Después de la guerra, la psicología industrial continúa su expansión, mediante la demostración de su valor

hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas toman mayor interés en esta área, implementando varios procedimientos como las pruebas psicológicas.

En cuanto a los primeros libros publicados, Munchinsky (2007) relata sobre Dill Scott como el autor de la primera edición, que se tituló “The Theory of Advertising” en 1903 el cual habla sobre la sugestión y la argumentación como método para influir sobre la gente, y su segundo libro que se tituló “The Psychology of Advertising” que apunta hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. En 1911, Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: “Influencing Men in Business” e “Increasing Human Efficiency in Business” y Landy lo consideró como un científico que influyó sustancialmente en la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

La psicología aplicada a la industria es anterior a la primera guerra mundial, pero no es hasta pasada la guerra que empieza a florecer, no sólo la psicología industrial, sino todas las áreas de la psicología. La meta de los progresistas, empresarios y gobierno era la eficacia en los campos productivos, y en cualquier caso, para alcanzarla, tenían que pasar por los métodos científicos.

Sus primeros exponentes fueron Fayol y Taylor, quienes se refieren a las teorías tradicionales de la concepción del trabajo, pero este argumento y referencia a estudios definitivamente trascendentales para entender el comportamiento organizacional, fueron los fundamentos para hablar de la administración tradicional, es decir, la forma como se conceptualizaba al hombre. Se decía que era un ser motivado principalmente por lo económico y que como las industrias se interesaban exclusivamente en la producción, la cosificación de la naturaleza humana era evidente, el trabajador era un insumo más de la empresa y únicamente importaba exigir el máximo rendimiento a cambio de un salario. Así mismo Taylor desarrollo el término “administración científica” como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas, este concepto incluye varios principios para guiar la practica en las organizaciones: 1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la

manera óptima de realizar cada tarea. 2. Se debe de seleccionar a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes deben estudiar a los empleados existentes para encontrar que características personales son importantes. 3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados para que analicen las tareas de su puesto. 4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

El que quizá fue el mejor ejemplo de este método fue haber demostrado que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro fueron más productivos si tenían descansos en el trabajo (Munchinsky, 2007).

Las ciencias administrativas adoptaron súbitamente, bajo este contexto, al trabajador, pero a medida que avanzaron los estudios -y no precisamente de los administradores- se desarrolló el enfoque humanístico, aunque fue absorbido nuevamente por la administración.

Aquí, la distinción de la especialidad cobra dos tipos de denominación: por un lado, psicología del trabajo; por el otro, psicología industrial. La primera acepción centra su objetivo en el trabajo (producción). La segunda tuvo mayor acogida y estuvo algo fortalecida por el movimiento y apogeo de las industrias como el espacio y centro que albergaba a personas con objetivos comunes. En una primera etapa, el rol y las funciones de la psicología industrial se orientaron al análisis del trabajo y la adaptación del hombre al mismo. Interesaba saber cuáles eran las características personales que exigía cada tarea o puesto de trabajo, con lo que se hizo hincapié en la selección de personal, así como en la orientación profesional, el estudio de los accidentes y la fatiga, la orientación y la consejería profesional. La Psicología Industrial, la cual es considerada por su aplicación en la industria y está más orientada hacia los procesos de producción, se denomina actualmente psicología organizacional y del trabajo, debido al desarrollo del entorno en lo: político, social, económico, tecnológico, industrial, entre otros y a los cambios en el mundo industrial.

En una siguiente etapa, los estudios psicológicos se centraron en identificar la naturaleza de la personalidad de los trabajadores, supervisores, liderazgos, motivaciones, relaciones interpersonales y actitudes hacia la organización. Debe destacarse que en el conocimiento y fortalecimiento de las organizaciones se optó por el nuevo modelo, por cuanto los estudios demostraban algo que sensorialmente podía captarse: la necesidad del hombre de ser considerado como persona, descosificado y con su esencia y autoestima recuperadas.

De forma gradual, los empresarios y los gerentes comenzaron a reconocer que la organización de los puestos de trabajo no era suficiente y que los beneficios sólo podrían mejorar si los trabajadores eran dirigidos como personas con emociones y sentimientos y que dichas emociones se vinculan con el trabajo. Tras la primera guerra mundial, el éxito de los psicólogos en las industrias fue haciéndose más evidente en el mundo de los negocios. Tal vez la investigación más influyente en ese tiempo fue la realizada al inicio de la década de 1920, por un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo en la planta de Hawthorne (Illinois) de la Western Electric Company, en donde se demostraba la importancia de los factores subjetivos para determinar la eficacia industrial. Los científicos manipularon casi todos los aspectos de las situaciones de trabajo, desde la programación de los periodos de descansos hasta la cantidad de luz. Casi todo lo que hallaron hacía que aumentara la productividad, incluso cuando el cambio implicaba volver a la forma antigua de realizar el trabajo, concluyendo que los cambios no estaban causados por la manipulación de variables, sino por la actividad de los investigadores; observaron que los trabajadores estaban impresionados porque la dirección se preocupaba por su bienestar, con lo que mejoraron sus sentimientos y actitudes hacia el trabajo y la compañía, traduciéndose en mejor rendimiento (Hardy, 1999).

Por otro lado está el aspecto tecnológico, introduciendo en la actualidad elementos como parte de nuestra vida cotidiana, no sólo para realizar el trabajo, sino también para relacionarnos y satisfacer necesidades a través de una gran diversidad de

servicios. Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, las maneras de trabajo de hoy en día, la migración del empleo, la violencia en el trabajo, los adictos al trabajo, la competitividad, el trabajo en las casas en lugar de los centros laborales (oficina, talleres, fábricas, etcétera), estos y muchos otros aspectos son en la actualidad parte de lo que será un día la historia de la Psicología Organizacional y que ha fortalecido espiritualmente a las organizaciones al valorar y poner el acento en el factor humano, considerado el intangible más valioso de toda organización. Así pues, los trabajadores son quienes brindan los servicios y realizan las labores que posicionan a la empresa o a las organizaciones en el mercado laboral.

Por otro lado es importante resaltar, así como lo mencionan Enciso y Peridilla (2004) que la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia.

Aunque existen antecedentes del interés por el estudio de fenómenos psicológicos en México, se acepta que el inicio de la psicología moderna en nuestro país se da con la fundación de la primera cátedra de psicología por parte de Ezequiel Chávez en 1896 en la Escuela Nacional Preparatoria (Aguilar y Vargas, 2010).

La investigación en psicología se considera como formalmente iniciada con la fundación del primer laboratorio de psicología experimental en 1916.

En México la psicología organizacional no es considerada como la rama de la psicología más importante y por lo tanto la más investigada. El número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios organizacionales es muy bajo si se compara que esta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos (Aguilar y Vargas, 2010).

1.4 La psicología organizacional en la actualidad.

En la actualidad, resulta evidente cómo la disciplina psicológica organizacional, se desdibuja debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial. En este contexto, la psicología organizacional se circunscribe al campo de la gestión de los recursos humanos, el cual ha sido igualmente competencia de otras disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, e incluso en el nivel técnico, existe desde hace varios años la preparación en este campo en particular. El rol del psicólogo se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios (Forero, Perilla y Esperanza, 2004).

La psicología organizacional hoy, juega un papel fundamental en las organizaciones, donde su influencia administrativa, la demanda actual y las tendencias organizacionales le han dado a la disciplina un lugar importante para desarrollar sus funciones. Actualmente, la mayor parte de las personas pertenecen a una organización y satisfacen alguna o todas las necesidades por medio del trabajo, lo que implica que quienes hacen parte, estén influenciados por la psicología organizacional y del trabajo (Correa, 2013).

La psicología organizacional ha logrado instaurarse con muchas más fuerzas en las últimas décadas con un enfoque interdisciplinario.

La modernidad exige una renovación e innovación de paradigmas sobre la visión, misión y objetivos del factor humano en las organizaciones. Sin embargo, considerando los factores psicológicos subyacentes a los esquemas tradicionales de administración de personal, se observa un retroceso al enfoque taylorista.

Un paradigma es un punto de vista, un marco de referencia a través del cual vemos las cosas. Es decir, constituye filtros a través de los cuales percibimos, lentes con los que vemos la vida, la realidad. Por ello, la realidad cambiante de este mundo globalizado nos obliga a mantener una percepción que responda al aquí y al ahora de las organizaciones.

Las organizaciones de hoy, exigen la participación de un profesional especialista en el comportamiento humano, capaz de aplicar toda una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia de la psicología a un ambiente en el cual se exige ser altamente competitivo y calificado, contar con personal idóneo, con la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo y, por ende, la productividad de la organización (Orozco, López, Zuleta, López, Giraldo, Gómez, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez y Páez, 2013).

1.5 La psicología organizacional como ciencia.

La investigación es una de las principales actividades de los psicólogos organizacionales, con ella es posible desarrollar nuevos métodos y procedimientos para actividades como selección y capacitación de personal u ocuparse del entendimiento de fenómenos organizacionales, por ejemplo, las causas que llevan a un empleado a robar, los efectos de las actitudes hacia el trabajo o el clima organizacional como factor para que los empleados sean más eficientes. Los estudios hechos por psicólogos organizacionales procuran encontrar aplicaciones inmediatas a un problema en particular, los resultados suelen presentarse en juntas y/o reuniones profesionales y algunas veces se llegan a publicar en revistas científicas. Sin embargo a pesar de que la investigación en esta área ha sido notable aún hace falta darle más importancia a este punto.

A lo largo de los años se han investigado las mejores formas de aplicar evaluaciones psicométricas en los candidatos que nos reflejen toda su personalidad, aptitudes y competencias para los puestos en los cuales participan. Actualmente, en la mayoría de las organizaciones las evaluaciones psicométricas ya no son como tradicionalmente se realizaban, a lápiz y goma; la tecnología ha sido una herramienta que la psicología organizacional ha logrado implementar para que a través de ella sean aplicadas las pruebas a los candidatos y poder ahorrar tiempo, tanto para ellos como para los especialistas que las califican.

Asimismo, numerosas investigaciones se han llevado a cabo para evaluar la satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, estudiar este tópico es de suma importancia, ya que incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Y es a partir del grado de satisfacción, que el empleado va a realizar su trabajo con entusiasmo. Incluso el clima organizacional ha sido motivo para los investigadores (Pupo, 2011).

1.6 Actividades y escenarios del psicólogo organizacional.

El Psicólogo Organizacional ha cobrado a través del tiempo un papel importante y protagónico al interior de las organizaciones; buscando alcanzar un alto nivel de competitividad en un mundo globalizado, incierto y cambiante.

Son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo organizacional como: análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, construcción del bienestar y clima laboral, entre otras tantas funciones que se enmarcan en este contexto en donde la psicología organizacional se circunscribe también al campo de la gestión de los recursos humanos, por ende el rol del psicólogo organizacional se asemeja un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinares (Enciso y Peridilla, 2004).

Álvarez, (1995); citado por Forero & Perilla, (2004) señala cuatro factores asociados al papel del psicólogo organizacional: a) los criterios tradicionales de la organización formal del trabajo, basados en una mentalidad mercantilista, b) la división jerárquica del trabajo, c) el énfasis en la labor del psicólogo de selección de personal en mediocres condiciones, dados los altos volúmenes de rotación de personal en las empresas y d) finalmente, las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias, lo cual en la práctica no siempre se logra. Lo planteado por

el autor no se aleja mucho de lo planteado por la Escuela Clásica de Pensamiento Administrativo propuesta por Taylor.

“El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa, está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por la contemporaneidad, por ende se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso” (Enciso y Peridilla, 2004, p. 47).

La labor del psicólogo organizacional es muy importante, ya que uno de sus principales objetivos es encargarse de velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando siempre atento al comportamiento y actitudes de las personas. A partir de esto el psicólogo analiza cuál es la cultura organizacional, es decir, los valores, las costumbres, y las reglas que conforman la mentalidad que tiene la organización y que la hace ser diferente de las demás, con sus propias características y políticas sobre las cuales se rige. También el psicólogo tiene la labor de realizar estudios de clima organizacional, entendiendo este como las percepciones que las personas elaboran a partir de la realidad laboral que se encuentran viviendo en el momento. La labor del psicólogo organizacional se puede dar en diferentes ámbitos de la organización, realizando diferentes procesos como son: la admisión de personas, aplicación de pruebas, compensación de personas, desarrollo de personas a nivel laboral, mantenimiento de personas y monitoreo de las mismas. En cada proceso el psicólogo se encarga de realizar diferentes actividades. Según Chiavenato (2005), el psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones, este se encarga de conocer y

fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, desarrolla y propone estrategias para incrementar el trabajo en equipo, implanta mejores procedimientos de selección, colocación, capacitación, promoción y retención del personal, apoya el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomienda mejoras en la calidad de los productos y servicios, así como en las estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orienta al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones, así como investiga el recurso humano disponible en el mercado laboral que desee y pueda eventualmente incorporarse como personal de una empresa.

Actualmente, el rol del psicólogo organizacional está en constante evolución, aún falta que se le dé mayor posicionamiento en las organizaciones, lo cual lo hace un reto para el profesional, pues es quien debe enfrentarse a un entorno altamente competitivo.

1.7 Atracción de Talento y/o Reclutamiento y selección.

La psicología organizacional tiene un área en donde la mayoría de los psicólogos ejercen la profesión, dicha área es el reclutamiento y selección de personal que actualmente es conocido en la mayoría de las organizaciones como atracción de talento, ya que el objetivo de esta área es buscar a los mejores candidatos para integrarlos a la organización y que esta vaya creciendo junto con ellos.

El reclutamiento es un proceso selectivo, que consiste en atraer candidatos idóneos a la organización. Mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo, nos permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, el sueldo, etc. De igual forma nos permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento, no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa. Su finalidad es conseguir un grupo

numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios (Blasco, 2004).

Para llevar a cabo el reclutamiento en primera instancia, en cualquier empresa es necesario tener una requisición de personal; que es un documento en donde se especifica el puesto que el área solicitante requiere cubrir, el motivo de esta cobertura, las firmas tanto de los jefes directos como del director o jefe de recursos humanos, así como la información necesaria para cubrir la vacante. Una vez teniendo este documento, se inicia el análisis de las fuentes de reclutamiento, esto significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados. Las fuentes pueden ser internas, es decir, que la vacante se puede cubrir mediante la promoción o transferencia de algún empleado al que le interese la vacante ofertada. La mayor ventaja de esta fuente es que puede incrementar la motivación por parte de los empleados, así como el crecimiento laboral. Y las fuentes externas, que son las bolsas de trabajo, anuncios, letreros, etc., que nos permitirán localizar candidatos que no estén trabajando en la empresa y tengan el perfil adecuado para cubrir el puesto. Una vez localizada la fuente, se inicia el reclutamiento, se empieza a generar una cartera de candidatos aptos para participar y se empiezan a citar para entrevistar.

“La selección de personal, es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados que anteriormente pasaron por el reclutamiento. En la selección de personal es preciso emplear instrumentos evaluativos, ya que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos” (Salgado, Moscoso y Lado, 2006, p. 104).

Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente, es preciso conocer cuáles son las características del puesto (p. e. tareas, funciones, ámbito de

actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas, conocimientos, etc.), con frecuencia en los últimos años, se le denomina competencias, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características, se le suele denominar selección por competencias.

La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las compañías y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de la organización (Salgado y Moscoso, 2008).

El Reclutamiento y la Selección de Personal (RSP) son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, ya desde la antigüedad. El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos (Blasco, 2004). La estrategia ha sido, en general, buscar alguna clase de indicador que permitiera fundamentar la decisión correcta, algún criterio que fuera más allá de la simple elección al azar.

La psicología ha aportado muchos conocimientos y muchos beneficios en este campo. Ha pasado por diferentes etapas que explican qué somos en la actualidad y, sobre todo, de qué bagaje disponemos para afrontar los retos ineludibles que nos plantea un futuro que se convierte en presente a gran velocidad.

En esta trayectoria, la respuesta de la psicología ha sido diferente en cada momento. La misma filosofía de los procesos de selección y hasta los procedimientos y técnicas han ido evolucionando. Sin embargo, aun cuando en esta época el reclutamiento y la selección de personal se enfocan desde la perspectiva de las competencias, aún sigue siendo, hoy en día, un tanto psicotécnica, bastante psicosocial, algo clínica y, sobre todo muy ecléctica y específica para cada caso y situación (Blasco, 2004).

La aplicación formal de la Psicología a los procesos de selección de personal, surge de un cambio en las necesidades de las organizaciones, tanto militares como industriales, a finales del siglo XX. De la misma forma, actualmente son las nuevas necesidades de las organizaciones las que cambian aspectos fundamentales de nuestra actividad profesional.

El RSP constituye un verdadero subsistema del sistema de Recursos Humanos de las organizaciones. Es evidente que posee las características de lo sistémico, tanto porque está absolutamente condicionado por múltiples aspectos organizacionales (no siempre en relación evidente), como porque sus resultados suelen tener impactos mucho más que lineales en diversos ámbitos de la organización. Podemos pensar que se trata de una de los "interfases" de la organización para relacionarse con su entorno condicionado por lo que ella es, pero con una potencial capacidad (a su vez) para influir en la organización incluso catastróficamente.

Como lo hemos visto a través de este capítulo, la psicología organizacional ha ido evolucionando a través del tiempo haciéndose más fuerte cada día, siendo éste un campo en el que numerosos profesionales han apostado a investigar temas que se han dado a través del tiempo para que el personal que es reclutado sea el mejor talento y pueda tener una carrea exitosa dentro de la organización que lo contrate. El psicólogo, como lo mencioné en este capítulo, tiene un escenario más rico dentro de esta rama, no sólo en el campo del reclutamiento, sino en muchos campos más en donde puede aportar numerosas ideas para toda organización. Sin embargo, el reclutamiento y la selección de personal son de las ramas más

fuertes y más conocidas por los psicólogos en esta área, siendo esta la más explorada como un primer inicio para obtener una experiencia laboral. En el próximo capítulo hablaremos de la herramienta más importante y más utilizada en el reclutamiento y la selección de personal.

LA ENTREVISTA

Una de las herramientas fundamentales para efectuar el proceso selectivo es la entrevista, de la cual hablaremos en este capítulo.

2.1 ¿Qué es la entrevista?

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

Muchos autores definen la entrevista como un arte, puesto que si fuera una técnica como menciona Grados y Sánchez (2007), ésta implicaría obtener resultados óptimos siempre y cuando se apliquen al pie de la letra los diferentes recursos y etapas que se plantean a nivel teórico. La eficacia de una entrevista depende del número de entrevistas realizadas y de ciertos rasgos y actitudes del entrevistador. El hecho de que un entrevistador tenga muchos conocimientos sobre la entrevista, haya leído un sinnúmero de libros y manuales, o haya asistido a cursos teóricos, no le garantiza que sea un entrevistador eficaz.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, asimismo nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

2.2 ¿Cómo funciona la entrevista?

La entrevista es un paso dentro de un proceso de selección para cubrir un puesto vacante en una organización. La finalidad de la entrevista es profundizar en la información que se tiene de la persona candidata a través de su currículum, previamente. De igual forma, se utiliza para comprobar si el perfil de la persona coincide con lo que la empresa espera o desea, la idoneidad del candidato para el puesto, su habilidad en las competencias requeridas, los rasgos personales, sus puntos fuertes y débiles en comparación con los demás candidatos.

La entrevista es un dialogo con preguntas y respuestas, en el que tanto el entrevistador como el entrevistado, intentarán resolver sus dudas: el entrevistador se asegurará de que el candidato es el idóneo para el puesto vacante y el candidato de que el empleo le conviene e interesa.

La entrevista es una conversación preparada, en donde el entrevistador presenta una oportunidad de trabajo y el entorno del puesto vacante, así como la función a cubrir dentro de la empresa. El entrevistador evalúa las posibilidades del candidato para desarrollar un trabajo concreto y su desarrollo dentro de la empresa. El candidato describe, con la profundidad que requiera el entrevistador, su currículum vitae. Y por último se analiza la actitud y perfil del candidato respecto a su adaptación e integración a la organización, Alles (2005).

2.3 Tipos de entrevista

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc, (Grados, 2007). Pero en esencia todos expresan lo mismo. Para este capítulo consideraremos la siguiente clasificación:

- Entrevista directa
- Entrevista indirecta
- Entrevista mixta

Las entrevistas se dirigen y se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea.

Entrevista directa

La entrevista directa es aquella en donde el entrevistador tiene una mayor actuación, o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas que nos interesa profundizar en la trayectoria del entrevistado.

En este tipo de entrevista las preguntas utilizadas son más extensas, específicas, y generalmente implican respuestas cortas y concretas. Este tipo de entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio, es decir, es una entrevista estructurada previamente por el entrevistador, es la más fácil de superar y su esquema es el de pregunta / respuesta que suele abarcar desde nuestros datos personales y familiares, hasta los académicos y profesionales. Generalmente la entrevista directa se utiliza cuando se hace la primera fase de la selección.

Es la forma más económica en esfuerzos para detectar qué personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal con perspectivas, dado que tiene los requisitos deseados.

Entrevista indirecta

La entrevista indirecta es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas. Es decir, la pregunta se limita a indagar el área que interesa, sin verificar qué aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. El entrevistador señala las áreas a tratarse, y posteriormente deja hablar al entrevistado. Si en el transcurso de la entrevista el entrevistado se desvía del tema, el entrevistador puede intervenir a través de tácticas para que vuelva al tema tratado.

La función del entrevistador es únicamente hacer preguntas clave que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación. Este tipo de entrevista funciona para aclarar los puntos oscuros del currículum o datos que se encontraron en los exámenes, para ahondar en los puntos que se piensan son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible.

El entrevistador hará uso de todas las técnicas necesarias y observará las reacciones que se produzcan en el entrevistado, si sus respuestas se retardan, si la pregunta le produce desorganización, titubeos, etc., ya que éstos son puntos clave para conocer el perfil de cada candidato y si puede adecuarse al puesto para el cual está participando.

En la entrevista indirecta se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, qué tipo de supervisión es la que tiene que ejercer, qué aspecto es el que lo motiva, de logro, de poder, económico o afiliativo. En cambio, la directa es útil para fines de verificación, y considerar a quienes cuenten con los requisitos mínimos para la finalidad que se haya trazado (Grados y Sánchez, 2007).

Para incitar a profundizar en algún tema, el entrevistador/a puede utilizar técnicas como:

- El eco: consiste en repetir las últimas palabras del candidato para obligar a ampliar información.
- El resumen: el entrevistador/a repite en una frase el discurso anterior del candidato.
- El silencio: el entrevistador/a se queda callado para forzar a romper el silencio y seguir hablando.

Esta modalidad de entrevista puede parecerse a una conversación más o menos casual, sin una dirección precisa. El entrevistador/a intenta no dirigir el rumbo de la entrevista para favorecer la comunicación, adoptando una actitud amable e informal, que permita al candidato/a sentirse relajado. No obstante, ésta es la entrevista más difícil y arriesgada, ya que no se hacen preguntas directas, sino que se deja hablar libremente al candidato.

Entrevista mixta

Esta entrevista es una combinación de la entrevista directa e indirecta, y es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Grados y Sánchez (2007) mencionan que es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio, se le aborda con preguntas abiertas. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista. Así, el entrevistador/a puede comenzar siguiendo un guión y continuar con preguntas generales y abiertas, dejando que el candidato se exprese.

Este tipo de entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal, por la flexibilidad que permite. Por el tiempo que ahorra, y por la información que se puede obtener, es la más utilizada.

Cuando se pretende recoger información objetiva, la entrevista tenderá hacia el tipo cerrada, mientras que si se pretende averiguar nuestro carácter y personalidad, se usará más la entrevista abierta.

2.4 Técnicas para llevar a cabo una entrevista

Todo entrevistador inicia de cero al comenzarse en el terreno de las entrevistas, y es a través del tiempo que se van adquiriendo las habilidades para ir mejorando día con día las estrategias y así obtener una mejor entrevista.

Como lo mencioné anteriormente, la eficacia de una entrevista depende del número de entrevistas realizadas y de ciertos rasgos y actitudes del entrevistador.

Antes de comenzar la entrevista es importante informarse acerca del puesto al que se va a reclutar, leyendo la descripción de puesto que la organización ha elaborado previamente y, si se tienen dudas acerca de las funciones o de algunos términos o conocimientos que se desea que la persona elegida tenga, es de suma importancia acercarse a la persona que está requiriendo la vacante y/o investigar, en este caso internet hoy en día es una herramienta sumamente útil para esta cuestión.

La forma y redacción de la publicación de la vacante de empleo en las bolsas de trabajo es otro punto importante, ya que a través de lo que queramos expresar es como llegará la mejor cartera; para esto hay que ser claros en las funciones, pero muy específicos en el sueldo y las prestaciones, debido a que la mayoría de los candidatos se guían más por la cuestión económica que por las funciones que se requieren desarrollar.

En algunos casos resulta necesario preparar una lista de preguntas básicas que se requieren hacer, esto nos ayudará a asegurar que estamos cubriendo lo básico y de igual forma nos permite hacer las mismas preguntas a todos los candidatos que están participando para el mismo puesto.

Es crucial el primer momento en el que se visualiza al candidato, ya que incluso al saludarlo de mano se recibe una buena impresión acerca de su confianza y entusiasmo.

2.5 Pasos para llevar a cabo una entrevista

La entrevista se encuentra dividida por etapas. La *apertura* es el primer paso y se refiere a la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista. Antes de la entrevista es importante llevar a cabo el reclutamiento, si no se realiza previamente no se podría efectuar la entrevista ya que o se tendrían candidatos para efectuarla.

El *rapport* es la corriente de simpatía y comunicación, que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. La finalidad de este paso es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Esta etapa se debe de llevar al cabo desde el primer contacto que se tiene con el solicitante. Dentro del *rapport* existe el *approach* que es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. El tuteo o por el contrario el hablar de usted es una forma de marcar distancia, así como la posición del escritorio donde se realiza la entrevista. La empatía es otro aspecto del *rapport* y ésta se refiere a la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

El *desarrollo* es la siguiente etapa y es una parte central en la entrevista, ya que aquí se obtiene la mayor información, la mayoría de tipo cuantitativo como los datos generales, la escolaridad, entre otros y el tipo de preguntas que se manejan, generalmente son directas. Es en esta etapa donde se verifican los datos del curriculum.

La *cima* es la parte en donde se obtiene información básicamente cualitativa, y es la más significativa. Es aquí donde el entrevistado tiene la mayor intervención. En esta parte es importante investigar el área de concepto de sí mismo y las metas, y las preguntas que se realizan son de tipo abierto.

El *cierre* es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. En esta parte se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar (Grados y Sánchez, 2007).

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

- General

Que se refieren a los datos generales del candidato, es decir su nombre, edad, domicilio, teléfonos, estado civil. Estos datos generalmente son proporcionados en la solicitud o currículum que el candidato presente.

- Escolar

Esta área nos permite detectar el potencial de desarrollo del candidato y si cuenta con los conocimientos teóricos necesarios para el puesto. De igual forma permite determinar la calidad de la enseñanza, el tipo de entorno en el que se desarrolló, tanto sociocultural como económico.

Otro dato de utilidad es referente a los cursos que ha tomado para complementar su aprendizaje, así como sus calificaciones, ya que se puede visualizar a través de este dato cuáles son sus niveles de eficiencia y exigencia a los que está acostumbrado.

- Ocupacional/Profesional

Esta área nos permite determinar cuál ha sido el desempeño del candidato, cuáles han sido sus niveles de logro y la experiencia que ha adquirido. Algunos de los datos también los podemos encontrar en la solicitud o currículum; y generalmente se menciona el nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, funciones, sueldo, fecha y motivo de separación, entre otros.

- Concepto de sí mismo

Esta área engloba la descripción que tiene el candidato de sí mismo, los valores que cree poseer y que vive a diario, sus fortalezas, sus defectos y áreas de oportunidad; y con ello podemos comprobar si el candidato se auto devalúa o se sobrevalora.

- Metas

En esta área se obtiene información acerca de los proyectos a futuro del entrevistado. Se cuestiona a corto, mediano y largo plazo y se investiga qué es lo que está haciendo para cumplir sus metas y estos objetivos que ha mencionado, y si están planteados objetivamente en relación con sus capacidades.

- Familiar

Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es de donde se obtiene la primera etapa de la educación, la que determina los valores. Se investiga acerca del padre, madre, hermanos y demás familiares que vivan en el domicilio del entrevistado, preguntando su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

En caso de que el entrevistado sea casado, se investiga a su núcleo familiar actual: su esposa e hijos, preguntado sus datos como edad, ocupación, etc.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos éstos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

- Pasatiempos

Se investiga este punto para informarnos acerca de cómo utiliza el tiempo libre nuestro entrevistado y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Aquí se visualizan los tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos.

- Salud

Se investiga qué enfermedades ha padecido el aspirante, si son típicas o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela importante que pueda repercutir en la actualidad. De igual forma se investiga si el aspirante cuenta con enfermedades vigentes que se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son verificables mediante la aplicación de un examen médico. Este punto es importante, ya que muchas de las veces se puede condicionar la contratación del candidato hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

En este capítulo hablamos acerca de la entrevista general que es, cuáles son sus funciones y algunos de los pasos a seguir para llevar a cabo una buena entrevista, es necesario tocar este tema ya que es la base de la entrevista por competencias y si no sabemos cómo aplicar una entrevista básica no podremos utilizar la entrevista por competencias. En el siguiente capítulo hablaremos acerca de la entrevista por competencias.

Capítulo 3. La entrevista por competencias

3.1 ¿Qué es la entrevista por competencias?

La evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo ha exigido más de lo que se requería anteriormente para cubrir un puesto. Hoy, un contador, además de sus amplios conocimientos técnicos, debe poseer orientación al cliente interno o externo, aspecto sobre el que quizá no se pensaba hace algunos años y actualmente se ha agudizado la necesidad de detección de competencias específicas para cada perfil (Alles, 2005).

La misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y el momento adecuado. Lo que se requiere en la actualidad es que se aporte una fuerza de trabajo calificado que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como su progreso y desarrollo profesional. Se busca incrementar las competencias de los trabajadores y, a partir del momento en que toma lugar en los gerentes y directivos, se da mayor importancia a la apreciación de las habilidades, capacidades y competencias como puntos clave de ventaja competitiva; por lo que esto genera cambios en cuanto a reclutamiento y selección se refiere, así como a transformaciones organizacionales importantes.

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, que actualmente es considerada de las más importantes; sin embargo, trabajar por competencias, es decir, entrevistar por competencias presupone que primero deberán cubrir el perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Una vez que se está convencido de que los requisitos mínimos están cubiertos, se trabajará sobre las competencias en la misma entrevista o en otra.

Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la organización. En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto en jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en ambos niveles. Otras, como por ejemplo la capacidad de aprendizaje, pueden ser requisito en un nivel, como el inicial y no en otro, como el directivo (Alles, 2005).

3.2 ¿Cómo funciona la entrevista por competencias?

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo.

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto. La organización con la participación de la máxima línea de su conducción, es quien define las competencias requeridas para cada puesto.

Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias. Para evaluarlas, se utilizan nuevas técnicas. Cuando un proceso de

selección se dirige a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado. Por lo tanto, un consultor o especialista debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa y tenerlas muy en claro.

Es muy fácil darse cuenta cuando se enfrenta a una entrevista por competencias, porque la mayoría de preguntas que hace el experto en selección están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro.

Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto.

Se hacen preguntas que obligan a dar una explicación, para evitar que un candidato intente mentir con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Si el reclutador busca a una persona que proporcione atención al público le preguntará, por ejemplo, ¿cómo solucionó el problema más grave con un cliente que le surgió en su último trabajo? Así dará por sentado que lo hubo, porque siempre los hay y, a partir de las explicaciones del candidato, conocerá de qué forma abordó la situación.

Un candidato puede engañar en una entrevista por competencias, pero le será más difícil que en otro tipo de entrevistas y, si se encuentra con un seleccionador experimentado, éste sabrá detectarlo.

3.3 ¿Para qué se utiliza la entrevista por competencias?

El sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Sin embargo, no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar.

El talento necesario para desempeñarse en cualquier posición, se puede verificar a través de las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición.

Alles (2005) menciona que este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. Si una empresa no trabaja por competencias puede, de todos modos, llevar a cabo procesos de selección análogos.

El sistema de evaluación de competencias es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con la competencia laboral, establecida para una función específica.

Las fuentes de evidencia son:

- Manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo.
- Los conocimientos que tiene éste con respecto a la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y los informes de otras personas.

Existen cuatro formas para obtener evidencias:

- El desempeño en el trabajo constituye la evidencia generada por el empleado en su labor cotidiana. La evidencia se produce mientras el evaluado desempeña los procesos de trabajo, y sus resultados son considerados como la evidencia imprescindible. La evaluación involucra la observación de las actividades en el momento que ocurren y el análisis de resultados.
- La evidencia histórica resulta de actividades que el empleado ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él.
- Las tareas especializadas pueden ser exámenes de habilidades, de pericia o asignación de proyectos.

- Las entrevistas cubren todas las técnicas en las cuales el candidato es interrogado. Las preguntas y/o respuestas se hacen oralmente, por escrito o a través de la computadora; pero siempre explorando el tema de la competencia.

3.4 Antecedentes y actualidad de la entrevista por competencias.

El estudio del concepto de competencia data del año de 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Se le encomendó a David MacClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño. Después de un largo periodo de estudio, se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección.

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasando de un enfoque que podríamos denominar de personal, a un enfoque de recursos humanos. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar, a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma.

Un importante cambio unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de competencias. Tradicionalmente, se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Gil, 2007). Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y tests psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario recurrir a técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

Gil (2007) menciona que la adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización, conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Actualmente son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

3.5 *¿Qué es una competencia?*

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y Spencer, 1993). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, Spencer y Spencer (1993) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir, la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Por otro lado, Alles (2006) menciona que el término competencia hace referencia a las características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados específicos. Las competencias se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener un nivel superior o de éxito.

Grados y Sánchez (2007), definen la competencia como la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr

un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994).

Las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992). De esta manera surge la selección de personal a través de la entrevista por competencias, donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos, los recursos, así como conocimientos y habilidades contextualizados a los procesos de trabajo.

En la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, hay un conjunto de “dotes intelectuales” que se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. Cada persona tiene diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias. Las competencias presentes en una persona, son las que permitirán un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el sólo hecho de desearlo, es necesaria esa cualidad personal que le permite realizar una actividad de forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

3.6 Tipos de competencias

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982).

Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada (Echeverría, 2002), la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa).

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores (ver al respecto las presentadas en Rodríguez, 2006), tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden

a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas:

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de desempeño y operativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993).

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. En el cuadro 2 se recoge la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado.

Puesto	Competencias
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente.

Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992).

Aun así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo, será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

3.7 Modelo del iceberg

Spencer y Spencer (1993) introducen el Modelo del iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles o centrales y superficiales (entendiéndose superficial por estar en la superficie).

Este enfoque plantea una serie de problemas:

- Se parte de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente podrán modificar.
- Hay trabajos como el de McClelland (1973), que concluyen que los tradicionales tests de aptitudes o de personalidad, así como los títulos y méritos académicos, no son los mejores predictores del rendimiento laboral o del éxito en la vida.

Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la Gestión de Recursos Humanos, tienen como objetivo conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más precisa. Este sistema cobra sentido en la entrevista por competencias.

Para Spencer y Spencer (1993) muchas organizaciones seleccionan con base en conocimientos y habilidades (contratando masters en diferentes disciplinas).



Figura 1. Modelo del iceberg, Spencer y Spencer (1993)

3.8 Pasos y técnicas para entrevistar por competencias.

El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera que conozcamos qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias del puesto de trabajo, de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización.

Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño. Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciando entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, eligiendo a través de expertos aquéllas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior.

Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los tests, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado.

Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias requeridas por el puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

La evaluación de competencias se haría por tanto a través de la recogida de información sobre el objeto evaluado, que en este caso son las competencias de las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo. La información recogida acerca de sus competencias es valorada a partir de su comparación con las competencias exigidas para el puesto, que son las exhibidas por quienes ya lo desempeñan con éxito, permitiendo que se adopte un juicio de valor sobre el grado de correspondencia entre ambos términos de la comparación.

Para evaluar las competencias en un candidato se utilizan nuevas técnicas. Cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos, es sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado. Como es más sencillo evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal y luego se presentan los problemas.

Podemos utilizar varias herramientas que se han desarrollado para obtener información de las competencias de la persona:

- Assesment center, dinámicas de grupo, role playing, ya que en estos casos las personas resuelven situaciones que se asemejan a la realidad.
- Entrevista focalizada
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

Gallego (2006) menciona otras técnicas denominadas activas, nombradas así porque el candidato crea la situación, la desarrolla y en otras ocasiones la construye. Algunas técnicas que menciona son:

Entrevista: esta técnica permite una interacción real con el candidato, y a través de ella conocer su capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.

Ejercicios en bandeja: Son situaciones que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja.

Ejercicios en grupo: Esta técnica busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores.

Presentaciones: Se da a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado y presentado ante un auditorio.

Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema.

Ejercicios de escucha: Se presenta una grabación oral o un video, se evalúa la capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

Se podrá destinar una reunión íntegra para entrevistar por competencias o bien incluir esta herramienta en el transcurso de la entrevista profunda. Dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo a más de una reunión, etc.

Alles (2005), menciona a la autora francesa Claude Levy-Leboyer quien hace un resumen del tema, que podemos utilizar como guía en la entrevista por competencias.

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalista en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar,
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.
- Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

3.9 Método S.T.A.R (Situación, Tarea, Acción y Resultado).

Como sistema para predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto de trabajo para el cual está participando, muchos entrevistadores realizan preguntas afrontar adecuadamente ese tipo de preguntas en la entrevista, se puede aplicar la estrategia del método STAR. Este método está basado en las conductas o comportamientos mostrados por los candidatos que permiten evidenciar sobre cómo se afrontaron situaciones concretas en el pasado. Para sus competencias.

“Comportamientos pasados predicen comportamientos futuros”

El método S.T.A.R es una guía que se utiliza para llevar a cabo la entrevista por competencias. Sus siglas significan S (situación), T (tarea), A (acción), R (resultado).

Situación: Es el problema a solucionar. En este paso se detalla el contexto: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?

Tarea: Se refiere a la misión, es decir el candidato describirá cuál fue el reto y lo que se esperaba que cumpliera, ¿Qué se debía hacer?

Acción: El candidato debe describir qué acciones puso en marcha para resolver el problema, por qué las eligió, cómo las aplicó y qué medios utilizó.

Resultado: Se trata de exponer lo que se consiguió, explicando el éxito y las mejoras alcanzadas con el comportamiento realizado. cuantificando para ofrecer datos objetivos de la actuación.

Es una guía que te permite exponer de una forma clara cómo actuó un candidato en el pasado ante cierta situación.

3.10 La entrevista por competencias en las organizaciones. Importancia de la evaluación por competencias.

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de

trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), podríamos afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o a la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión (ver cuadro 3). El cuadro 3 nos muestra los beneficios de la evaluación por competencias para la organización y para el trabajador.

<p>Para la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. -Como base para la selección de nuevo personal. -Como parte de la evaluación de personal. -Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. -Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.) -Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y la cultura de la organización. -Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. -Para propiciar la comunicación jefe subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. -Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
<p>Para los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. -Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. -Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. -Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).

Cuadro 3. Importancia de la evaluación por competencias

Capítulo 4. La entrevista por competencias en el área farmacéutica.

Para iniciar me parece importante mencionar que la industria farmacéutica tiene un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que en este caso la organización de la cual hago mención se hace cargo de la comercialización de medicamentos a todo el país para el tratamiento y prevención de enfermedades, lo cual es una de las prioridades para la población. Me incline hacia la industria farmacéutica debido a que ha sido la primera organización con la que he tenido contacto para abordar la entrevista por competencias por lo que se me hizo interesante investigar acerca de este tema.

Este capítulo está destinado al tema de la entrevista por competencias específicamente usada en el área farmacéutica. Cómo es que utilizamos la entrevista por competencias en el área farmacéutica, asimismo habla de cuáles son los pasos que llevamos a cabo para seleccionar al mejor candidato al puesto en la empresa farmacéutica de la que hecho mención. Los métodos utilizados para medir las competencias de los candidatos, ya que utilizamos herramientas innovadoras en el mercado para seleccionar al mejor personal. Los beneficios y la importancia de utilizar este tipo de entrevista es importante darlos a conocer, y que de esta manera podrá ser considerada para poder utilizarse como proceso en la selección de personal en las organizaciones.

4.1 Definición de competencias en el área farmacéutica.

Las competencias son definidas por parte de la Subdirección de Desarrollo Organizacional y son específicas para cada puesto. Se han trabajado a lo largo de varios años, basándose en el libro de Martha Alles (2004) "Diccionario de competencias", en el cual como su nombre nos dice es un libro en donde nos describe la definición de las competencias laborales más comunes que presentan los candidatos. Se presentan 4.538 comportamientos que permiten su

identificación, tanto sea para un proceso de selección, de evaluación de desempeño, en la administración de un feedback de 360°, como en la evaluación de competencias previa a un programa de desarrollo.

Como se mencionó anteriormente, cada puesto tiene una serie de competencias específicas que es necesario que cubra el candidato que se ha postulado. La persona quien requiere una nueva vacante, examina la información con la Gerente y en conjunto elaboran una descripción de puesto en donde se describen las funciones que realizará la persona que ocupará el puesto; así como el software que necesita conocer y manejar, el material que utilizará, las áreas con las que tendrá contacto y, lo más importante, las competencias que requiere.

A partir de dicha descripción se elabora el guion de la entrevista por competencias, retomando las definiciones que proporciona Alles (2004), en su libro “Diccionario de Competencias”.

4.2 Elementos de la entrevista.

La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección de personal, sin embargo la mayoría de las organizaciones aún la utilizan de manera tradicional, ya que así ahorran más tiempo y esfuerzo, sobre todo si se trata de reclutamientos masivos.

Dentro del área farmacéutica, en la empresa donde me encuentro laborando, el proceso de atracción de talento se ha ido puliendo a lo largo del tiempo convirtiéndose actualmente en un proceso profesionalizado.

La entrevista por competencias se ha implementado en dicha organización como parte fundamental de la selección de personal, basándose en ella para seleccionar a los mejores candidatos para formar parte de la organización.

Como primer paso, en esta organización es necesario elaborar una descripción de puesto que, como se mencionó anteriormente, es un documento que posee

información objetiva que identifica las tareas a cumplir por parte del candidato, así como la responsabilidad que implica el puesto. Además de que se relaciona al puesto con las áreas con las que tendrá mayor contacto, las exigencias indispensables que requiere en cuanto a conocimientos y formación se refiere, es decir la escolaridad que necesita, el manejo de algunas herramientas, edad, sexo, etc. En dicha descripción se anexan cuáles son las competencias que se requieren para llevar a cabo las funciones que el puesto demanda.

Un ejemplo de lo mencionado, para un asistente de compras el objetivo general del puesto es actualizar y organizar toda la información y documentación de proveedores y clientes de gobierno, mediante el manejo de expedientes y bases de datos en Excel, con la finalidad de tener controlada y concentrada la información general del área de Gobierno. Una de las principales funciones del puesto es actualizar y organizar los expedientes de los proveedores, verificando que se cuente con la documentación necesaria, así como todo lo relacionado con los productos que comercializa la empresa, con el fin de contar de manera puntual con la información y los elementos necesarios para cualquier trámite o gestión que se requiera. Por lo que las competencias requeridas para dicho puesto son organización, actividad, atención a los detalles, compromiso y apego a normas.

Una vez elaborada la descripción de puesto, se inicia el reclutamiento buscando en la cartera los candidatos más idóneos para cubrir el puesto. Al ponernos en contacto con los candidatos y estos están de acuerdo en participar en el proceso de selección se les informa que como primer filtro mandaremos una serie de evaluaciones que más adelante hablaremos de que tratan, que es lo que miden y cuál es la finalidad de aplicarlas. Una vez que son citados los candidatos se inicia el proceso de selección a través de la entrevista.

La entrevista por competencias es utilizada en base a las competencias que el puesto requiere y que previamente han sido estudiadas por el reclutador. Es necesario medir y comprobar que el candidato cuente con cada una de las competencias que están plasmadas en la descripción de puesto. Más adelante

hablaremos de cuáles son los pasos para llevar a cabo una entrevista por competencias en dicha organización.

Es muy importante dividir la entrevista en fases y que el candidato lo sepa, ya que así no perderemos la continuidad ni la esencia de los candidatos; de esta manera podremos obtener más información acerca del perfil de cada candidato.

La entrevista por competencias se lleva a cabo desde el primer contacto con el candidato y nos da dos opciones: obtener una entrevista muy enriquecedora y poder agilizar nuestro proceso, ya que desde el primer momento que no se detectan las competencias necesarias en el candidato, se puede llevar a término la entrevista de manera sutil, sin que el candidato detecte que se está cortando abruptamente el proceso.

De igual forma, es muy importante crear el rapport desde el primer contacto con el candidato, es decir, desde que se saluda es importante mostrarle confianza y profesionalidad, para que así podamos obtener más información que nos ayudará a llevar a cabo el proceso sin tener que intimidar a la persona o hacerla sentir interrogada.

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciben. Es importante saber cómo formular las preguntas. El entrevistador tiene que ser neutral con todos los candidatos para obtener los resultados más exactos. El entrevistado debe sentirse libre para expresarse. Como menciona Alles (2005), el éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello la autora menciona que es importante:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente
- Efectuar una sola pregunta a la vez
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas;
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada;

- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

Hay distintos tipos de preguntas que podemos formular durante toda la entrevista; existen las preguntas cerradas las cuales se pueden contestar por lo general con la respuesta de “sí” o “no” y la respuesta que emitan generalmente nos va a llevar a formular otra pregunta.

De igual forma podemos formular preguntas de sondeo como: ¿Por qué? ¿Cuándo? Las preguntas hipotéticas que generalmente se formulan cuando se desea evaluar algún conocimiento, ¿Cómo resolvería usted? ¿Qué haría usted si?

Las preguntas malintencionadas, que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. Las preguntas provocadoras, que son útiles para evaluar la reacción del candidato, se formulan repentinamente de modo que interviene el factor sorpresa y preguntas abiertas las cuales inducen al entrevistado a expresarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño como su expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Un ejemplo de este tipo de pregunta es: Platícame sobre tu último empleo...

De igual forma, en la aplicación de la entrevista nos encontraremos con diferentes tipos de candidatos y hay que saber cómo tratarlos; sin embargo, la mayor parte de los candidatos ansían producir una buena impresión al entrevistador, tratando de contestar todas las preguntas de la mejor manera posible, de proyectar un lenguaje corporal positivo y de hacer preguntas apropiadas.

Nos podemos encontrar con los candidatos nerviosos, que son fáciles de detectar desde el primer momento; Alles (2005) recomienda que ante este tipo de candidatos hay que iniciar el diálogo específico con alguna pregunta sobre su colegio, su época de estudios, ya que muchas veces las personas guardan muy buenos recuerdos de sus épocas estudiantiles y esto puede ser útil para aplacar los nervios.

Los candidatos que hablan demasiado son generalmente los más difíciles, ya que hay que interrumpirlos sin ser agresivos; en estos casos se sugiere la interrupción como una forma de retomar el control de la entrevista. El entrevistador es quien está encargado de conducir la entrevista. Si la interrupción no da resultado, se puede recurrir al lenguaje corporal como acomodar las cosas sobre el escritorio, ponerse de pie.

De igual forma nos podemos topar con las personas agresivas, como aquellas que no quieren proporcionar información que es de suma importancia en la entrevista, si la situación es de difícil manejo; la única salida amigable puede ser explicarle que si él no se siente bien es preferible hacer la entrevista en otro momento que se encuentre mejor de ánimo. Hay candidatos muy emotivos que están al borde del llanto, en esta situación no hay que compadecerse y no actuar bajo emoción, es necesario actuar con profesionalidad centrándonos en el tema principal que en este caso es obtener información acerca de su experiencia y no guiarnos por los problemas personales del candidato. Y por último están los dominantes, quienes muchas de las veces sólo tratan de esconder con estas actitudes su propia inseguridad, ante ellos es necesario recordar quién es el entrevistador y formular las preguntas planteadas.

Lo que hay que evitar durante la entrevista es hablar de nosotros mismos (entrevistador), demostrar la superioridad en la situación, demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga, comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado, interrumpir al candidato sin razón, usar terminología que no pueda entender y/o hablar de cosas irrelevantes.

4.3 Pasos de la entrevista o contenidos de la entrevista.

La entrevista por competencias no tiene pasos establecidos, cada reclutador la puede utilizarla como más le acomode, sin embargo hay que considerar ciertos aspectos.

Cuando se inicia el proceso de selección, es necesario comenzar leyendo una gran cantidad de currículum para elegir a los que cumplan con las expectativas del puesto. Para esto es necesario tener en claro los requisitos para el puesto. Al leer el currículum, es necesario evaluar el sexo ya que a pesar de la evolución social algunos de los puestos que se requieren en esta organización hacen referencia a que sean de cierto sexo; sin embargo, actualmente este punto es considerado como discriminatorio, por lo que al hacer las publicaciones es necesario evitar poner el sexo que se requiere, arriesgándonos a obtener currícula de ambos sexos, aunque en el pre filtro seleccionaremos el que sea de nuestro interés. De igual forma la edad es un punto importante para ciertos puestos pero, como se mencionó anteriormente, se considera discriminatorio por lo que no hay que hacer mención de esto en las publicaciones ni a los candidatos. Es necesario y muchas veces parte de las políticas de la empresa respetar los requisitos que se establecen previamente, por ejemplo si para cierto puesto es necesario el título universitario hay que respetar dicho requisito para garantizar al candidato idóneo al puesto. Otro ejemplo puede ser la experiencia previa o las empresas en las que ha laborado anteriormente.

La coherencia de la historia laboral es necesario analizarla desde un principio, que no tenga periodos muy largos de inactividad, la rotación laboral, la permanencia en cada uno de sus empleos y si pertenecen al mismo ramo, es decir, que si se requiere una persona para un Call center sus empleos anteriores hayan sido en Call center.

Hay que destinar un tiempo suficiente para cada entrevista, además de asegurarnos contar con un ambiente apropiado que sea privado, que no haya muchas distracciones, que el candidato se encuentre cómodo y que tanto el candidato como el entrevistador ocupen lugares apropiados.

En este caso en la organización de la que se hace mención, un paso importante en la entrevista con el candidato es indicarle cómo se dividirá la entrevista; la

dividimos en tres partes: obtención de datos personales, experiencia profesional y entrevista a profundidad. De esta manera el candidato se sentirá en confianza y podremos abordar más temas con él. Hay que permitir que el candidato exponga los hechos a su modo y luego ayudarlo a salvar las omisiones.

Podemos tranquilizar al candidato, ya que el mejor resultado de una entrevista se alcanza cuando el entrevistador logra conocer al candidato, para ello podemos saludar con una sonrisa, presentándonos o con un apretón de manos firme.

Es necesario revisar la información general del candidato, es decir su edad, estado civil, dónde vive, con quién, a qué se dedican los miembros principales de su familia, si cuenta con los documentos necesarios en caso de ser contratado, qué escolaridad tiene. La obtención de estos datos nos ayudará a ver si la distancia de la organización a su domicilio no es muy lejana, ya que de lo contrario si es contratado lo podríamos perder en un periodo muy corto. De igual forma, si la organización conforme a políticas, no permite que los candidatos tengan familiares con cierta formación como policías, militares, etc., desde este momento lo podemos detectar y así nos ahorraremos tiempo en la entrevista; asimismo podemos detectar si al candidato le hace falta un documento para preverlo en caso de ser contratado y por último si cumple con los requisitos en cuanto a escolaridad se refiere.

Al estar obteniendo esta primera información, podemos analizar el contexto que cada candidato posee y de esta manera ver si se puede adaptar a la organización así como revisar que cumpla con lo que las políticas organizacionales requieren. Como ejemplo podemos tener a un candidato cuyos padres son divorciados, y los cuales nunca le han puesto límites en su vida, por lo que este candidato puede no ser adecuado en caso de que la persona que lo requiera sea una persona autoritaria que se rige por reglas y normas.

Desde este momento podemos medir las competencias, como por ejemplo la iniciativa, que es definida como la ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, y en la mayoría de los puestos

es requerida. Dicha competencia la podemos medir preguntando acerca de los elementos que tomó en consideración para elegir la Universidad donde realizó sus estudios profesionales. Cuáles fueron sus años más difíciles como estudiante.

La mejor manera de garantizar el éxito del candidato en el puesto que se ha de cubrir, es mediante su desempeño en sus últimos empleos y este es el segundo punto que se toca en la entrevista; el referido a su experiencia laboral. Los especialistas en recursos humanos coinciden en que la manera en que un candidato ha enfrentado una situación específica pasada es la mejor indicación para verificar cómo se desempeñará en una situación similar en el futuro (Alles, 2005). Por esta razón debemos de conocer y comprender los requisitos del puesto que se ha de cubrir, para formularle al postulante preguntas pertinentes.

La entrevista, de igual forma nos permite evaluar la adaptabilidad del candidato al puesto que es una competencia que la mayoría de los puestos requieren y es la clave para incorporar exitosamente un nuevo integrante a la organización.

Durante la exploración de la experiencia laboral es cuando más competencias se pueden detectar en los candidatos y de igual forma lanzar preguntas orientadas a las competencias que requiere el puesto. Podemos evaluar el dinamismo o la energía del candidato, que se refiere a la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, mediante preguntas como: dame un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que te haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo, ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?

Otro ejemplo de competencia que podemos evaluar es el liderazgo, que se refiere a la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, con preguntas como: ¿Cómo motivas a tu equipo de trabajo? ¿Qué haces para incentivar el crecimiento de tu equipo? ¿Alguna vez te tocó alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolviste este problema?

La habilidad analítica es la competencia que tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo; esta competencia de igual forma la podemos evaluar al explorar la experiencia laboral y podemos realizar preguntas como: ¿Recuerdas alguna situación problemática que hayas tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificaste? ¿Cómo la analizaste? ¿Cómo la resolviste? ¿Cómo organizaste tu trabajo y el de tus colaboradores?

El tercer paso de la entrevista por competencias, consiste en realizar una entrevista a profundidad en donde se evalúan los valores, objetivos profesionales y personales, expectativas de la empresa entre otras cosas, lo que nos proporcionará un panorama de la personalidad del candidato.

Dentro de ese panorama se encuentran los valores, los cuales es necesario conocer, ya que estos nos hablarán acerca de las raíces del candidato; no hay que olvidar que los valores que posee una persona son arraigados desde la familia. También nos permitirán ver si se relacionan con los valores de la organización. Asimismo nos permite identificar cómo estos valores se engarzan en la personalidad de cada uno de nuestros candidatos y cuáles son los que más aplican en la vida diaria.

Por otra parte, la exploración de las fortalezas y debilidades nos ayudará a que cada candidato tenga una manera crítica de auto describirse, y es a lo largo de la entrevista donde podemos corroborar si lo que nos han dicho que poseen es cierto. De igual forma, lo que se busca es analizar la capacidad de reacción y la percepción que cada candidato tiene de su persona. A todo candidato le gusta hablar de sus virtudes, pero pocos saben enfrentar y hablar de sus defectos. Sin embargo, si un candidato menciona que posee el valor de la honestidad y posteriormente nos menciona que no tiene ningún defecto, podemos ver que el valor mencionado anteriormente no lo está aplicando en su vida diaria.

Los objetivos que el candidato tiene, es otro punto importante a tocar durante la entrevista, ya que nos dará una visión clara de hacia donde se quiere dirigir

nuestro candidato en un futuro y cuáles son las expectativas que él esperaría, tanto laboral como personalmente. De ahí también se ligan las expectativas que tiene el candidato respecto a la organización, qué es lo que espera de ella y qué es lo que la organización puede esperar de él; ejemplo claro de ello son los jóvenes que están en busca de su primer empleo al egresar de la universidad, muchos de ellos buscan una oportunidad laboral para adquirir experiencia mientras que otros tantos buscarán un crecimiento profesional, cada candidato espera de la organización cuestiones diferentes.

Un punto importante que tocamos en la entrevista y que muchas de las veces sensibilizan al candidato, es la parte de las emociones. Ocupamos un esquema al que abreviamos M.A.T.E.A (Miedo, Amor, Tristeza, Enojo, Alegría), el cual posee preguntas clave acerca de las emociones más comunes. Únicamente basta con preguntarle al candidato ¿Qué le causa tristeza?, la mayoría de los candidatos asocia un evento que le provocó esta emoción y muchas veces es platicado al entrevistador, quien debe decidir si es importante profundizar o únicamente dejarlo sobre la mesa.

Por último enfatizamos en las diversiones o pasatiempos que tenga el candidato. La finalidad de esta área es conocer cómo el candidato utiliza su tiempo libre, cuáles son sus pasatiempos, qué tan socializados son éstos, si son actividades de tipo individual o incluyen a algún grupo en especial. El pasatiempo nos indicará tipos de personalidad, ya que los intereses que tenga el candidato concordarán con sus pasatiempos y pueden redondear la imagen que se tenga de la persona. Sería importante saber si sus intereses son coherentes con sus metas u objetivos.

En la parte mencionada anteriormente, la mayoría de las intervenciones son por parte del candidato, ya que nosotros únicamente nos encargamos de realizar las preguntas que ayuden a que el candidato se venda de la mejor manera a la empresa para la cual está optando. Después de lo mencionado, viene la parte del reclutador, en donde presenta a la empresa para que el candidato esté más convencido de que el puesto para el que está participando es el idóneo para su perfil, asimismo le platicamos acerca del sueldo y las prestaciones que le

ofrecemos, cuáles son las funciones del puesto para el cual está participando, a quién le reporta, si hay más compañeros de trabajo en el área y cuáles son los siguientes filtros en el proceso.

Generalmente manejamos varios filtros, el primero sin duda alguna es la entrevista, así como las pruebas psicométricas y axiológicas que se mandan cuando se contacta al candidato vía telefónica; estas pruebas analizan las competencias del candidato así como los valores que este posee, la honestidad y la tendencia a robar o a realizar conductas no permitidas socialmente. Si durante la entrevista notamos que el candidato puede encajar en el puesto y que cumple con los requisitos, evidentemente pasará al siguiente filtro que es la aplicación de un examen médico.

El examen médico es otro filtro muy importante dentro del proceso de selección, ya que se evalúa físicamente al solicitante y se determina si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Es necesario para evitar un mayor número de ausentismo al contratar personas que por enfermedad se tendrán que ausentar continuamente de sus labores. Es posible la aparición de enfermedades ocasionadas por el tipo de trabajo que se desempeña, ya que existen personas que se encuentran predispuestas a desarrollar algunas enfermedades ligadas al trabajo que desempeñan. También se puede detectar el contagio de diversas enfermedades al detectarlas a tiempo, daños de la imagen de la organización al contratar personas que consuman drogas de abuso, trastornos en la producción como menor calidad en la producción o trabajo ocasionado por ausentismo o alto índice de rotación de personal y elevar costos en la capacitación del personal al tener un alto índice de rotación o en cubrir puestos de emergencia por incapacidad.

Una vez que el candidato ha pasado el filtro del examen médico, se debe armar una terna finalista con los candidatos que son los que estarán compitiendo para el puesto. Se hace una presentación ejecutiva al gerente, o jefe del área que solicitó que se cubriera la vacante; en donde se expone la terna de candidatos desde toda su ficha técnica, es decir, cuál es su edad, estado civil, dónde vive, qué estudió, en

qué empresas laboró anteriormente, cursos que haya tomado, certificaciones, etc., hasta las áreas de oportunidad que presenta. En al menos dos diapositivas, explicamos como primer paso el proceso general de atracción de talento, desde el momento que se nos entrega el requerimiento hasta la contratación; ésto con el fin de que el gerente esté enterado del proceso y los filtros que cada candidato tiene que pasar para llegar a su objetivo final que es la contratación. Asimismo se le explica al candidato qué tendrá dos días libres de sus labores para asistir a los cursos de inducción impartidos por el área de Recursos Humanos. Una vez que se conoce esta parte, pasamos a la proyección de un cuadro comparativo de los candidatos que forman parte de la terna finalista.

Se elabora un cuadro en donde se incluye el nombre completo del aspirante, el porcentaje en sus competencias que se obtiene de la aplicación de la psicometría que más adelante será explicada, el porcentaje de la prueba axiológica que mide los valores de los candidatos y las tendencias a cometer actos ilegales -que de igual forma se explicará más adelante- y la calificación del examen técnico que realiza el Área. También incluimos un porcentaje al que llamamos adecuación puesto persona y hace referencia a qué tan afín es el candidato con el puesto para el cual está participando; en esta organización un porcentaje de adecuación puesto persona de 75% para arriba se considera como viable, por el contrario un porcentaje del 75% hacia abajo no es considerado para la terna. Este porcentaje lo obtenemos de la suma de las competencias, axiología y examen técnico dividido entre tres. Como lo mencioné anteriormente, así como mostramos y explicamos nuestro análisis de competencias y fortalezas que detectamos en cada candidato, de igual forma puntualizamos sobre las áreas de oportunidad que tiene para que sean trabajadas y superadas, en caso de que el candidato sea el seleccionado.

Una vez que realizamos esta presentación, el gerente o jefe, entrevista a cada uno de los candidatos y decide qué persona es la adecuada para el puesto; nos lo notifica y desde ese momento inicia el proceso de contratación.

Como resumen, hay que tener en cuenta que todo buen reclutador debe analizar los siguientes puntos a profundidad en cada uno de sus candidatos:

- ✓ Analizar la experiencia y empleos anteriores
- ✓ Analizar competencias
- ✓ Analizar valores
- ✓ Profundizar en los puntos que creemos importantes en el candidato
- ✓ Analizar las expectativas del candidato
- ✓ Confrontar a un candidato
- ✓ Analizar el estilo de pensamiento y visión del candidato

4.4 Herramientas y/o métodos utilizados para llevar a cabo la entrevista.

La organización de la que he hecho mención durante el presente trabajo, se basa en diferentes herramientas la más importante es la entrevista, ya que sin ella no podríamos evaluar las competencias, sin embargo para que la evaluación de competencias nos pueda resultar más fructífera utilizamos una herramienta que se llama Armstrong Web.

Esta es una herramienta que permite atraer y evaluar a los candidatos para la organización y apoyar la planeación, desarrollo y administración de Talento Humano de manera fácil y rápida, también ayuda a identificar el potencial del Talento que actualmente trabaja dentro de la organización. Está integrada por un grupo de módulos que funcionan individualmente pero se complementan entre sí y dan como resultado una serie de beneficios, como criterios dinámicos para llevar a cabo la promoción del personal, atracción y retención de los mejores candidatos, diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluación de competencias.

Armstrong Web tiene instrumentos de medición psicométrica como lo son: Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman, Aptitud para las Ventas, Conducción y Comunicación Laboral, Estudio de Valores e Intereses, Evaluación de Honestidad, Factores de Personalidad, Intereses Vocacionales, Inventario de Auto percepción y Estilo de Trabajo, Lateralidad Cerebral y Preferencias de Pensamiento, Perfil de Personalidad, Potencial Intelectual y de Aprendizaje, Preferencias Personales, Situación Personal Actual, Técnica Cleaver, Test de Adaptabilidad Social Moss, Inteligencia Emocional y Evaluación de Honestidad.

Estas pruebas son calibradas dependiendo del puesto (gerencial, mandos medios, operarios y técnicos), es decir, un puesto de ventas evidentemente tendrá la prueba de Aptitud para las ventas.

Para complementar se utiliza otra herramienta llamada AMITAI Honestidad que mide las tendencias antiproductivas del evaluado en áreas tales como: Lealtad, Robo, Soborno, Credibilidad, Acoso sexual, Uso de sustancias, Respeto al orden social, etc.

AMITAI Honestidad, no hace juicios de valor sobre la persona, y los estudios de validez han sido realizados por expertos de las más reconocidas universidades para cada país donde se aplica. Esta prueba proporciona resultados inmediatos, detecta varios tipos de manipulación y permite predecir conductas antiproductivas. Esta prueba se manda a los candidatos desde el momento que se hace el filtro telefónico, la prueba se mide con un porcentaje de 1 hasta 100 y nos arroja un resultado general de integridad, el cual si es menor a la media que es debajo de 70, es considerado un foco rojo, sin embargo no es considerado como mal candidato. Se hace una entrevista a profundidad para averiguar si el candidato es o no así, ya que generalmente la prueba se invalida en ciertos rubros porque detecta que las respuestas de los candidatos no son coherentes debido a que la mayoría de las personas responden en base a lo que los entrevistadores esperan de ellos y no como en realidad son. Esta prueba mide dimensiones de integridad en donde detecta si el candidato tiende a robar o a respetar lo ajeno, a mentir o a decir la verdad, a ser desleal o a ser leal, a acosar a la gente o a respetar a la

gente, justificar actividad criminal o guardar distancia de actividad criminal, asimismo mide áreas de incidencia en los candidatos como el uso de sustancias, el estado financiero y la violencia.

Como se mencionó anteriormente, si el candidato presenta un porcentaje menor a 70, se realiza una entrevista a profundidad más enfocada a los valores del candidato para averiguar sus respuestas y en base a esto validamos o no el resultado obtenido en dicha evaluación.

Como tercera herramienta en nuestro proceso, y no por ser la última es la menos veraz, es la aplicación de un examen técnico correspondiente a cada puesto en particular. Este inicia desde el momento en que se requiere una persona para cubrir determinada vacante, ya que el área que la solicita es la responsable de verificar si se cuenta con la descripción y examen técnico correspondiente para empezar con el reclutamiento, ya que de lo contrario su proceso se detendrá hasta tener los requisitos correspondientes.

Si el examen técnico no se encuentra elaborado es responsabilidad del área realizarlo. Dicho examen debe contener como mínimo cinco preguntas relacionadas con el puesto y deben ser de conocimiento general, es decir no enfocados al sector farmacéutico, ya que muchos de los candidatos que se postulan generalmente la experiencia con la que cuentan no es siempre del sector farmacéutico y si el examen técnico trae preguntas de este sector, por obvias razones no será acreditado por la mayoría de los aspirantes.

Estas son las herramientas que utilizamos para que la entrevista por competencias sea realizada de la mejor manera, y dichas herramientas son aplicadas antes de realizar la entrevista, ya que en base a estas nos guiaremos durante la entrevista y nos ayudarán a que resulten más ricas en información. Todas estas herramientas son importantes y necesarias para la aplicación de la entrevista por competencias, ya que sin alguna de ellas la entrevista no sería un éxito en cada candidato a la que le es aplicada.

4.5 Importancia del uso de la entrevista en el proceso de selección de personal.

La entrevista es un proceso y herramienta sumamente importante en todo proceso de selección, prácticamente no existe organización en donde no sea utilizada para elegir al personal.

A través del desarrollo de las organizaciones, se ha agudizado la necesidad de detección de competencias específicas en los candidatos que son entrevistados. Es por eso que en la actualidad para las organizaciones el entrevistar por competencias es importante, ya que una competencia, anticipa el comportamiento y el desempeño. Las competencias realmente predicen quién hará algo bien o pobremente, en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

El uso de la entrevista por competencias es importante, ya que hoy las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo. Además, les preocupa que tengan potencial porque dentro de unos meses o unos años pueden necesitarlos para desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que los contrataron inicialmente. Por eso, los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias, que incluye las cuestiones ya mencionadas con anterioridad.

En esta organización, la entrevista por competencias es considerada sumamente importante en el proceso de selección, ya que si bien es más tardada, durante el proceso prácticamente tenemos la garantía de que si se realiza de la manera adecuada captaremos a los mejores talentos para traerlos al equipo y así se evita la rotación del personal. Generalmente es utilizada en puestos altos como coordinadores, gerentes, directores, ya que debido a su escolaridad la entrevista puede ser más fructífera; además de que por ejemplo para una vacante en una dirección es poca gente la que se postula a comparación de las vacantes operativas como almacenistas que es mucha la cartera que llega, sería más

complicado realizar entrevista por competencias debido a la gran cantidad de candidatos que habría que entrevistar.

Otra importancia que destaca de este tipo de entrevista es que, es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

4.6 Beneficios de utilizar la entrevista por competencias.

Una de los beneficios de la entrevista por competencias es que permite centrarse en las habilidades, conocimientos y características que impactan positivamente en la efectividad de los candidatos al puesto de trabajo. También proporciona al entrevistador un modo objetivo de valorar a los candidatos.

Se llega a valoraciones semejantes y se comprueba que las preguntas que hacen se corresponden con lo que en realidad tiene que hacer el futuro candidato en su puesto de trabajo. Se hacen preguntas claramente relacionadas con el puesto de trabajo.

A través de la aplicación de este tipo de entrevista podemos atraer al mejor talento y que pueda encajar de la mejor forma en el puesto, asimismo podemos desarrollar a las personas en el área acorde a las competencias que posea y que se puedan explotar para que la persona sea exitosa.

La entrevista por competencias ofrece garantías importantes de éxito en la predicción del desempeño laboral. Este tipo de entrevista conduce a respuestas más veraces, son más difíciles de distorsionar y menos susceptibles de distorsión. Nos permite diferenciar el rendimiento medio del excelente, diferencia a cada candidato y aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial.

El punto principal de una entrevista por competencia es centrarse en la obtención de ejemplos conductuales, para lo que se realizará un listado de preguntas al candidato, teniendo en cuenta el contexto donde se sitúa la conducta, las tareas que se le atribuían al puesto de trabajo, las conductas realizadas y la eficiencia y eficacia del empleado en dicho puesto de trabajo; por lo que resulta una de las mejores opciones para atraer al mejor personal a la organización y que prácticamente nos asegura la estabilidad de dicho candidato, evitando así la rotación de personal, siendo esta una de las mayores ventajas que puede adquirir la organización, ya que como bien es sabido la atracción de talento y las renunciaciones del personal generan altos costos que impactan de manera significativa en cada organización.

CONCLUSIONES

La Psicología Organizacional es sin duda un excelente complemento profesional en la conducción de organizaciones desde el aspecto de la cultura y el clima organizacional.

En los últimos años, se han producido avances notables en la investigación realizada sobre selección de personal, que ha hecho que las limitaciones de décadas previas se hayan paliado en gran medida. Las organizaciones enfrentan diferentes retos que las han llevado a redefinir su misión, visión, estructura y algunos procesos para competir con demás organizaciones. Hoy, los profesionales de la selección de personal cuentan con un enorme arsenal de instrumentos y una elevada cantidad de investigaciones que les permiten establecer la validez de los mismos, lo que les capacita para elegir los mejores entre ellos, dependiendo de sus necesidades concretas. Como consecuencia de estos avances, el trabajo de los profesionales se ha visto reforzado y su rol en las organizaciones es cada vez más reconocido y apreciado.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias surge como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar la competitividad de las empresas en un entorno, cada vez más agresivo y rápidamente cambiante. En esos momentos y, con la tecnología de que se disponía, se pudo dar el salto del clásico enfoque del Rasgo al de Competencias, con lo que se conseguía responder, desde el área de Recursos Humanos, a las nuevas exigencias que le planteaban las empresas. De esta forma, se pasaba de una situación en la que las evaluaciones basadas en los conocimientos, habilidades y personalidad facilitaban conocer las características básicas y potenciales de las personas, pero no saber qué es lo que realmente sabían hacer o podían llegar a hacer; a otra situación, en la que las evaluaciones y decisiones basadas en las Competencias, permitían adoptar un enfoque integrador dentro de la Gestión de Recursos Humanos y trabajar dentro del marco de la polivalencia que las empresas necesitan de sus empleados. Esta Gestión

parte de reconocer que todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral permitirán resultados sobresalientes, la clave está en identificar estas características, y así se logrará mayor nivel de eficiencia en el desempeño de los puestos, ya que las personas que los ejerzan tendrán las características específicas que se necesitan.

Este cambio de enfoque, del Rasgo al de Competencias, permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de los empleados, y, como consecuencia, la eficacia y la competitividad de la empresa.

Uno de los instrumentos que surgió de esta Gestión de Competencias, es la entrevista por competencias, a través de lo mencionado a lo largo del presente trabajo, podemos notar la importancia que ha tomado dicha entrevista en los últimos años a nivel organizacional.

Con el desarrollo de la tecnología, se ha podido dar un nuevo salto, en la evaluación del personal. Así, se han podido implantar sistemas que facilitan el análisis psicométrico en los candidatos; así como la evaluación de las competencias que cada candidato posee, lo que resulta sumamente efectivo al momento de implementar la entrevista por competencias.

Debemos mencionar de igual forma, que por un lado es necesario un cambio de forma de pensar que implique una actualización rápida y profunda en Reclutamiento y Selección de Personal y por otro lado, es imperioso para aquel que trabaje o desee trabajar en estos temas una puesta al día sería en el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación y el desarrollo de sus propias capacidades idiomáticas, así como el desarrollo de sus capacidades y competencias para el trabajo en equipo. Además, deberá de incorporar un excelente conocimiento de la realidad de las actuales organizaciones y de su rápida evolución. La entrevista por competencias podría ser la solución a lo planteado anteriormente, sin embargo cabe mencionar que el proceso puede resultar más largo pero los resultados serán más fructíferos, ya que ayudarán a elegir el mejor personal en la organización.

Es responsabilidad de nosotros como psicólogos, mantenernos actualizados en los temas que van surgiendo día con día, así como en el uso de las herramientas nuevas disponibles para ser aplicadas en el área organizacional, específicamente en reclutamiento y selección de personal; ya que únicamente a través del conocimiento y la práctica podremos utilizarlas -en este caso la entrevista por competencias- de tal manera que resulten benéficas para la organización.

Continúa la responsabilidad de formar trabajadores competentes, es decir, capaces de realizar tareas concretas y evaluables en determinados entornos de trabajo, con la idea subyacente de ser el trabajador competente el soporte de toda empresa competitiva, más allá del papel de los otros factores de la producción. Tal relación se basa en el concepto de empleabilidad, o responsabilidad del trabajador de mantener sus competencias profesionales al día, y de adaptabilidad, o ser adaptable a toda “situación de trabajo”, que no “puesto de trabajo”, mediante la formación continua y permanente.

Lo mencionado a lo largo de este trabajo nos invita a arriesgarnos a utilizar la entrevista por competencias como método de selección, ya que nos brinda más resultados positivos que negativos; sin embargo, hay que estar bien informados acerca de qué es y cómo la podemos utilizar, para que nos pueda traer mayores resultados a nivel laboral.

A lo largo de mi trabajo en esta organización y del contacto a diario con la entrevista por competencias, pude adquirir una serie de conocimientos acerca del tema que me ayudaron en el desarrollo de este trabajo y en mi preparación para la vida profesional, lo cual en el mundo actual es de suma importancia, ya que como mencioné a lo largo de este escrito algunas competencias se trabajan día a día para fortalecerlas mientras que otras son innatas.

Para mí sería de suma importancia que a la rama de la psicología organizacional se le diera más peso dentro del plan de carrera de psicología, ya que muchos de los egresados incursionamos en el área organizacional, aunque no se nos proporcionen muchas herramientas en la cuestión académica, estas las vamos

obteniendo a través de los años mediante la experiencia que vamos adquiriendo en cada uno de los empleos que tenemos. He obtenido muchos logros profesionales al incursionarme en la industria farmacéutica ya que por ser mi primer empleo formal y orientado a mi profesión me ha proporcionado muchas herramientas y competencias para que me pueda seguir desarrollando día con día y así llegar a cumplir cada una de las metas que me he planteado.

Bibliografía

Aguilar, M. J. E. y Vargas, M. J. E. (2010). La investigación en psicología organizacional en México: una revisión histórica. Boletín electrónico en Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología, 6 (1), 89-126.

Alberici, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona: Laertes.

Alles, M., A. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. 1a. ed. 3a. reimp. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2005). Elija al mejor ¿cómo entrevistar por competencias?. 2da ed. 2da reimp. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2004). Gestión por competencias, El diccionario. Buenos Aires: Granica.

Baguer, A. (2009). Dirección de Personas: un timón en la tormenta.

Blasco, R. D. (2004a). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicología: Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.

BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York, John Wiley.

Bryan, W.L y Harter, N. (1897). Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language. *Psychological Review*, 4(1), pp. 27-53.

Bunk-, O. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Formación Profesional. Revista Europea*, j/1994. 8-14.

Correa P. E. (2013). *Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias*. Universidad ICESI

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos 5ta edición*. Colombia: Mc Graw Hill.

Elizalde, R., Mollo, F. M. y Flores, V. J. (2010). *Psicología organizacional: aplicación en la vida profesional*. *Revista IIPSI*, 13 (2), pp. 243-248.

Enciso, E. & Perilla, L. (2004) *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. *Acta colombiana de psicología*, 11, 5-22, 04, Disponible en http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_2_acta_11.pdf

Forero, E.; Perilla, T., E. y Esperanza, L. (2004). *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. *Acta Colombiana de Psicología*, núm. 11, pp. 5-22.

Furnham, A. (2001). *La Historia de la Psicología Organizacional y el Estudio del Comportamiento Organizacional*. En A. Furnham, *Psicología organizacional: El Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y*

principales tendencias 51 comportamiento del individuo en las organizaciones. (págs. 51-97) México: Alfaomega.

Gallego, M. (2006). Gestión humana basada en competencias. Contribucion efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.

Gil, F. J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XXI, 10, pp 83-106.

Grados, E. J. A. y Sánchez, F. E. (2007). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.

Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2006). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla, España: Trillas-Eduforma.

Hardy, L. T. (1999). Historia de la Psicología. (4ta edición, 1ra reimpresión). España: Prentice Hall.

Herrera, E. (2005). Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Herrera, C. A. (2012). *Donde trabajan los psicólogos: revisando las áreas de inserción laboral*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Mexico, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, México.

Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, España: Ediciones Deusto, 13-42.

Landy, F y Conte J. (2005). Psicología industrial. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Orozco, R. E. A., López, R. E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez, M. T., Molina, A., Álvarez, Valencia, L., Ramírez, G. B. y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Social de Ciencias Sociales y Humanas*, 7 (11), pp. 409-425.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Pulido-Martínez, H. C. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Univ Psychol Bogotá, Colombia*, 3(2), pp. 213-222.

Pupo, G. B. (2011) *Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S.* Observatorio de la Economía Latinoamericana, 147. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/11/>

Rodríguez, M. L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona, España: Laertes.

Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26, pp 115-128.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29 (1), pp. 16-24.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley & Sons.

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup.

