



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica - Industrial

**RE-DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL,
UTILIZANDO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES**

Luis Antonio Santizo Flores

Asesorado por: Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín

Guatemala, marzo de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**RE-DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, UTILIZANDO EL
ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

Luis Antonio Santizo Flores

Asesorado por: Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, marzo de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Bach. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Bach. Elisa Yazminda Vildes Leiva
SECRETARIO	Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. José Rolando Chávez Salazar
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmientos Zeceña
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

RE-DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, UTILIZANDO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha septiembre de 2002

Luis Antonio Santizo Flores

DEDICATORIA

A: Mi mamá

Maria del Pilar

Por su amor incondicional

Yo soy quien soy, gracias a usted.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por la vida

A mis padres: Francisco y María del Pilar, por su amor, consejo y esfuerzo

A mis hermanas: Corinna y Eugenia, por su cariño

A mis amigos: A todos aquellos/as que me han brindado su afecto, aceptándome tal cual soy, gracias por su apoyo y los momentos compartidos

Especiales a: Ing. Edwin Echeverría, Ileana Palomo y Bayron López por su gran apoyo

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	X
INTRODUCCIÓN	XII
1. COMPETENCIAS LABORALES	1
1.1. ¿Qué son las competencias laborales?	2
1.2. Dimensiones de las competencias laborales	5
1.3. La competencia laboral en la gestión de recursos humanos... 7	
1.3.1. ¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos?	8
2. SISTEMA ACTUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA	11
2.1. Generalidades de la empresa	11
2.2. Diagrama de actividades para el proceso de selección	13
2.3. Descripción de actividades del proceso de selección	14
2.4. Índice de rotación de personal	17
2.5. Costo de selección deficiente	20

3. DISEÑO DEL ESTUDIO PARA LA RECOPIACIÓN DE LAS	
COMPETENCIAS	23
3.1. Identificación de las competencias	23
3.1.1. El cuestionario	24
3.1.2. Los grupos de trabajo	24
3.1.3. Entrevistas de profundidad	25
3.2. Recopilación y compilación de los resultados	26
3.2.1. Producto del grupo de trabajo 1	26
3.2.2. Producto del grupo de trabajo 2	28
3.2.3. Producto de los cuestionarios	29
3.3. Competencias y valores laborales del nivel de supervisión	
(producto final)	31
3.3.1. Valores	31
3.3.2. Competencias centrales	34
3.3.3. Competencias de gestión	39
3.3.4. Competencias técnicas	44
4. SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO	47
4.1. Análisis de currícula vitae	48
4.1.1. Tipos de información	48
4.1.2. ¿Qué información debe buscarse?	48
4.1.3. Factores a considerar	50
4.2. STAR'S	52
4.2.1. ¿Qué es una STAR? (situación o tarea, acciones,	
resultados)	52
4.2.1.1. Situación o tarea	53
4.2.1.2. Acciones	54
4.2.1.3. Resultados	55

4.3.	Guía de entrevista	56
4.3.1.	Plan de preparación	57
4.3.2.	Apertura de la entrevista	58
4.3.3.	Revisión de antecedentes clave	60
4.3.4.	Preguntas de comportamiento planeadas	61
4.3.5.	Preguntas de seguimiento	65
4.3.6.	Conclusión de la entrevista	71
4.4.	Verificación de las referencias	71
4.4.1.	¿A quién debe llamarse?	72
4.4.2.	Áreas que deben cubrirse	73
5.	INTERPRETACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS	
	EN LA APLICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA	75
5.1.	Identificación de las STAR'S completas	75
5.2.	Clasificación de las STAR'S en las competencias apropiadas 74	76
5.3.	Identificación de las STAR'S eficaces e ineficaces	77
5.3.1.	¿Cómo medir la importancia de las STAR'S?	77
5.3.1.1.	Semejanza con el puesto en cuestión	78
5.3.1.2.	Impacto del comportamiento	79
5.4.	Toma de decisiones	79
5.4.1.	Compatibilidad motivacional	82
5.4.1.1.	Compatibilidad al empleo	83
5.4.1.2.	Compatibilidad con la organización	83
6.	CONTROL Y EVALUACIÓN DEL NUEVO SISTEMA	85
6.1.	Evaluación del desempeño basada en competencias	85
6.1.1.	Planificación del desempeño	86
6.1.1.1.	Establecimiento de objetivos individuales	88

6.1.1.2. Calificación de las competencias	90
6.1.2. Revisión del progreso	91
6.1.2.1. Programas de capacitación y desarrollo	92
6.1.3. Revisión del desempeño	95
6.1.3.1. Formato de evaluación	95
6.1.4. Retro-alimentación y mejora continua	99
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS	106
BIBLIOGRAFÍA	107
APÉNDICES	108

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Diagrama de actividades para el proceso de selección actual	13
2. Evaluación de objetivos SMART	96
3. Formato para evaluación de competencias	97
4. Formato para el plan de desarrollo	98

TABLAS

I. Descripción de las actividades	14 y 15
II. Costo de la selección deficiente	20
III. Producto del grupo de trabajo 1	27
IV. Producto del grupo de trabajo 2	28
V. Respuestas entregadas a los cuestionarios	30
VI. Fuente de obtención de valores	31
VII. Cuadro resumen de valores	32
VIII. Fuente de obtención de competencias centrales	35
IX. Cuadro resumen de competencias centrales	35
X. Fuente de obtención de competencias de gestión	39
XI. Cuadro resumen de competencias de gestión	40
XII. Fuente de obtención de competencias técnicas	45
XIII. Indicadores de comportamiento	49
XIV. Plan de preparación de la entrevista	57

XV. Preguntas de comportamiento planeadas	62
XVI. Preguntas teóricas	66
XVII. Preguntas que sugieren la respuesta	67
XVIII. Ciclo de preguntas	68
XIX. Preguntas de seguimiento	69 Y 70
XX. Registro de la entrevista por competencias	81
XXI. Objetivos SMART	89
XXII. Definición de competencias individuales	90
XXIII. Planeación de carrera para una familia profesional	94

GLOSARIO

Competencia laboral	Capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral determinada, utilizando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos de dicha actividad.
Competencias clave	Competencias laborales que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y permiten la transición dentro de la carrera laboral adaptándose y aprendiendo constantemente.
Cultura organizacional	Percepción común que comparten los miembros de una organización y que la distingue de otras.
Currícula	Conjunto de historias laborales " <i>curriculum vitae</i> "
Facilitador	Persona o ente que modera o dirige las actividades en un proceso cualquiera.
Modelo conductista	En la gestión por competencias se conoce como el método basado en el conocimiento de un grupo de expertos, que sostienen grupos de trabajo para identificar funciones y tareas, partiendo de lo específico a lo general.

Modelo constructivista	Dentro de la gestión por competencias se define como el enfoque que evalúa el conocimiento de las personas y lleva a cabo un programa de formación basado en las evaluaciones.
Modelo funcionalista	En el enfoque de competencias laborales es conocido como la técnica que utiliza la enumeración y ordenamiento lógico de las funciones productivas.
Objetivos SMART	Por su traducción al español, "INTELIGENTE". Técnica para definir objetivos de trabajo.
Proactivo	Persona que se adelanta a los acontecimientos, que posee iniciativa.
STAR	Por sus siglas en español (situación, tarea, acción, resultados). Técnica para obtener información para predecir comportamientos.
DACUM	<i>"Developing a Curriculum"</i> por sus siglas en inglés. Técnica para identificar competencias laborales.
Valores	Convicciones básicas de que un modo específico de conducta es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o inverso.

RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio sobre la situación actual del proceso de selección de la empresa, analizando las actividades que se llevan a cabo para contratar a los nuevos empleados. Se calculó y analizó el actual índice de rotación de personal.

Se realizó un trabajo de campo basado en el modelo conductivista utilizando la técnica DACUM (*Developing a curriculum*). Se obtuvo un listado de valores, competencias centrales, de gestión y técnicas, los cuales se han utilizado para hacer una propuesta de valores y competencias corporativas para el nivel de supervisión dentro de la empresa.

Basado en la propuesta de valores y competencias corporativas, se desarrolla la estructura de un nuevo sistema de selección de personal; se implementan cuadros y hojas de recolección de datos, que tienen sus bases en la técnica de recolección de STAR'S. Esta técnica permite una fácil distribución de la información para poder predecir comportamientos de los candidatos y su posterior desarrollo dentro del puesto.

Se presenta la metodología de recopilación, análisis y evaluación de la información obtenida de las STAR'S contra los valores y competencias definidas para el nivel de supervisión.

Por último, se presentan las bases para poder desarrollar evaluaciones del desempeño, planes de capacitación y desarrollo laboral dentro de la empresa, utilizando el enfoque de competencias laborales.

OBJETIVOS

- **General**

Re-diseñar el sistema de selección de personal utilizando el enfoque de competencias laborales para ejercer una mejor selección y disminuir la rotación de personal.

- **Específicos**

1. Evaluar la secuencia actual del proceso de selección de personal
2. Analizar el índice de rotación y los costos recurrentes del actual proceso
3. Desarrollar la metodología necesaria para recopilar las competencias y valores clave dentro del nivel administrativo en la organización
4. Identificar las competencias y valores claves para los puestos administrativos de supervisión
5. Elaborar un sistema de selección basado en las competencias y valores clave definidos para los puestos de supervisión
6. Designar parámetros para la evaluación de los datos obtenidos bajo el sistema de selección propuesto

7. Preparar las bases para la utilización de las competencias definidas, en otros procesos dentro de la gestión de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

Es posible observar una tendencia en las organizaciones a identificar una combinación de los denominados **valores y competencias corporativas** que caractericen lo que les es más propio y prioritario, los cuales comparten las personas que en ella laboran y fomentan a que adopten las personas que ingresan.

Estos valores y competencias claves, permiten formar una identidad corporativa, dentro de un marco normalizado y generalizado de dichas competencias en la organización. Esto conlleva a generar una ventaja competitiva frente a la nueva realidad económica y el entorno cambiante.

Dentro de las diversas aplicaciones del enfoque de competencias se puede distinguir las tradicionales áreas de administración de recursos humanos: selección, capacitación, desarrollo, evaluación y remuneración; en cada una de estas áreas, el enfoque de competencias facilita la estandarización de los procesos y la identificación de los requerimientos indispensables para el óptimo desarrollo del personal con que actualmente se cuenta y las nuevas incorporaciones.

Dentro de este marco, el presente estudio permitirá a la empresa, identificar las principales competencias laborales para ejercer una mejor selección del recurso humano para el área administrativa en niveles de supervisión; así también, permitirá establecer aquellas debilidades y requerimientos indispensables para el mejor desarrollo del personal con que ya se cuenta.

1. COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencia se deriva de los resultados de las investigaciones de David McClelland en los años 70, cuyo primer hallazgo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland llevó a cabo una serie de entrevistas y observaciones de las cuales obtuvo una serie de características que diferenciaban los niveles de rendimiento de los trabajadores, enfocándose en los comportamientos de las personas que realizaban el trabajo por sobre las tradicionales descripciones de tareas y atributos del puesto.

Las transformaciones económicas suscitadas en la década de los años 80 originaron la aplicación del concepto de competencia en el área laboral. Países como Inglaterra, vieron su aplicación como una herramienta útil para mejorar los sistemas de formación, distinguiendo la brecha existente entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Dicho diagnóstico reflejó el hecho de que el actual sistema valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. El cambio requerido debía basarse en un sistema que reconociera el desempeño efectivo, y no solamente los conocimientos.

En la actualidad, la relación laboral entre las organizaciones y sus miembros se basa en el desarrollo profesional de los segundos y en la búsqueda, por parte de los primeros, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para lograr éste objetivo muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar el desarrollo del personal y lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros.

1.1. ¿Qué son las competencias laborales?

Las definiciones son muchas y variadas, el concepto de competencia se diversifica a medida que avanzan los estudios y las nuevas experiencias sobre el tema, sin embargo, las diferentes definiciones contienen una importante cantidad de elementos comunes. Las siguientes son algunas de las más recientes aceptaciones sobre el concepto de competencia laboral:

Marelli¹ define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.

Ibarra² la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Un concepto generalizado sería: “una capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral determinada, utilizando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos de dicha actividad”.

Como se menciona anteriormente, las definiciones conceptuales varían según las nuevas investigaciones y diversos enfoques aplicables a las competencias, sin embargo, en la práctica pueden distinguirse dentro de los diversos enfoques de aplicación, los siguientes puntos comunes:

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar, (pasar de un nivel a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación, el desarrollo quiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.
- Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Dentro de las corrientes conceptuales de la competencia se ha venido distinguiendo el concepto de “competencias clave”, definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y permiten la transición dentro de la carrera laboral adaptándose y aprendiendo constantemente.

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía, en esta propuesta se ha incluido dentro de las competencias clave o “core competences”, el concepto de “valores” centrales para la empresa.

¿Por qué definir valores? Todos los colaboradores de una empresa deberían adherirse a ciertos conceptos, algunos podrían responder al tema de “trabajo en equipo o desarrollo de las personas”, pero, en realidad, ¿comparten todos los empleados este parecer? Por lo tanto, es importante que los ejecutivos de la empresa definan los valores y analicen en conjunto aquello en que creen y que adhieren a su cultura organizacional.

Unido a los valores y como parte de las competencias clave, se han definido las “competencias centrales”, que son aquellas competencias relevantes para la empresa, las cuales desearían que todo su personal las posea y desarrolle. Estas están relacionadas con las conductas y comportamientos de las personas, al igual que las competencias de gestión, que forman parte de la clasificación propuesta en el presente informe.

En concreto, las competencias centrales se perciben como competencias de gestión, pero se diferencian en importancia según la visión y misión de la empresa, ya que son éstas quienes guían la selección de las competencias que representen de mejor forma el sentir de la organización.

De esta forma, se han definido cuatro clasificaciones para las competencias dentro de la empresa: valores, competencias centrales, competencias de gestión y competencias técnicas.

Estas últimas, conocidas también como competencias específicas, son aquellas relacionadas con los conocimientos o puestos concretos, están representadas por conceptos tales como: habilidades numéricas, analíticas, uso de tecnología, etc.

1.2. Dimensiones de las competencias laborales

Dentro de las aplicaciones prácticas de las competencias laborales se pueden distinguir cuatro diferentes dimensiones: la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Identificación de competencias: es el método o proceso que se utiliza para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que deberían estar presentes con el fin de desempeñar dicha actividad, satisfactoriamente. Estas competencias se identifican sobre la base de la realidad del trabajo desempeñado, para ello es importante la participación de los trabajadores en los grupos de análisis.

Existen diferentes modelos para la identificación de competencias, éstos varían según el enfoque que se desea dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupan las personas en la estructura de mando y responsabilidades de la empresa. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes pueden clasificarse en tres clases: conductista, constructivista y funcionalista.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores dentro de la organización; generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Una de las técnicas del análisis conductista es el DACUM (*developing a curriculum*), por sus siglas en inglés, esta basada en la técnica de trabajos en grupos para analizar ocupaciones y procesos de trabajo. Los trabajadores con mayor experiencia y destacados en la ocupación que se analiza dirigidos por un facilitador, describen a partir de una lluvia de ideas toda la información posible sobre la ocupación en cuestión. Esta técnica es la que se ha utilizado para el desarrollo de la presente propuesta.

En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización, es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva, inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicio bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Este se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Normalización de competencias: luego de la identificación de las competencias, es conveniente desarrollar un procedimiento de estandarización ligado a la visión organizacional, de forma tal que las competencias identificadas se conviertan en una norma, un referente válido para la empresa y los trabajadores. Esto permitirá una mejor dirección, ya que se define un rumbo para los trabajadores, y los objetivos se hacen más claros, por consiguiente las desviaciones se hacen más estrechas.

Formación basada en competencias: la elaboración de programas de formación se hace más eficiente si se considera la orientación hacia la nueva norma establecida; esto significa que la capacitación que pretende desarrollar competencias con base en normas existentes tendrá más eficacia e impacto que aquella desvinculada de los objetivos empresariales. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

Certificación de competencias: este proceso pretende reconocer una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de una persona para realizar cierta actividad laboral. Extender un certificado de competencia no representa un diploma de estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada que se basa obviamente en el estándar definido. Dicho certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello.

1.3. La competencia laboral en la gestión de los recursos humanos

Puede distinguirse una tendencia generalizada en muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina hacia el desarrollo del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos. Dicho enfoque es utilizado como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en la relación con los trabajadores, mediante el desarrollo del conocimiento y la capacidad de sus colaboradores.

Estas empresas motivadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han optado por el diseño de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización y su aplicación al reclutamiento de nuevos colaboradores; determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción. Las competencias laborales facilitan la orientación de las actividades relacionadas al recurso humano hacia los objetivos de la empresa, ya que han sido seleccionadas según el sentir de la cultura organizacional de la empresa.

1.3.1. ¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?

El enfoque de competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del recurso humano, como lo es la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este manera, el proceso de selección se basa en las competencias clave requeridas, definidas por la organización.

Este enfoque puede introducir ciertas variaciones en las características tradicionales del proceso; como el cambio de énfasis en la búsqueda de: un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas, y la introducción de ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

En los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que una persona posee y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras se relacionan con sus actitudes, percepciones, conductas y reacciones, sus valores y preferencias. Dichas competencias se suponen con poco margen para modificarse, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación; representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación.

2. SISTEMA ACTUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA

2.1. Generalidades de la empresa

La empresa se dedica a la venta de productos para la higiene, cuidado y belleza personal, siendo el enfoque principal el mercado femenino, aunque posee un amplio surtido de productos para caballeros. Los productos con mayor presencia en el mercado son los cosméticos, las fragancias y cremas, desodorantes y productos para el cabello.

El sistema de ventas es el de venta directa, por medio de catalogo de productos. Las representantes de ventas “consejeras” tienen contacto directo con el cliente al ofrecer los productos personalmente a los clientes en sus hogares u oficinas. Existe cierta cantidad de tiendas en donde el cliente puede adquirir los productos sin intermediario de las consejeras, sin embargo la venta directa sigue representando el mayor porcentaje de las ventas.

La empresa se constituye como una empresa transnacional que reporta directamente a su casa matriz en Nueva York, posee autonomía para tomar sus propias decisiones y estrategias de mercado. Cuenta con una estructura organizacional completa, con cada uno de sus departamentos bien definidos y una operación de alto desempeño, que le ha llevado a ser la empresa líder dentro del ramo.

Los productos que la empresa ofrece aparecen en el folleto de ventas, el cuál tiene una duración de tres semanas; existen productos de línea que siempre permanecen dentro del folleto y los hay otros que aparecen en ciertas épocas del año. Cada folleto es completamente diferente, es el departamento de mercadeo quien lo realiza y decide cuáles son los productos que venden en cada campaña de ventas.

La empresa cuenta con un departamento de mercadeo que realiza constantemente investigaciones de mercado y se mantiene en constante desarrollo de productos nuevos dirigidos a satisfacer necesidades encontradas dentro de los grupos potenciales de clientes y los clientes ya constituidos. Este es uno de los principales pilares de la fuerza de ventas; la constante innovación de productos y el desarrollo de nuevas ideas.

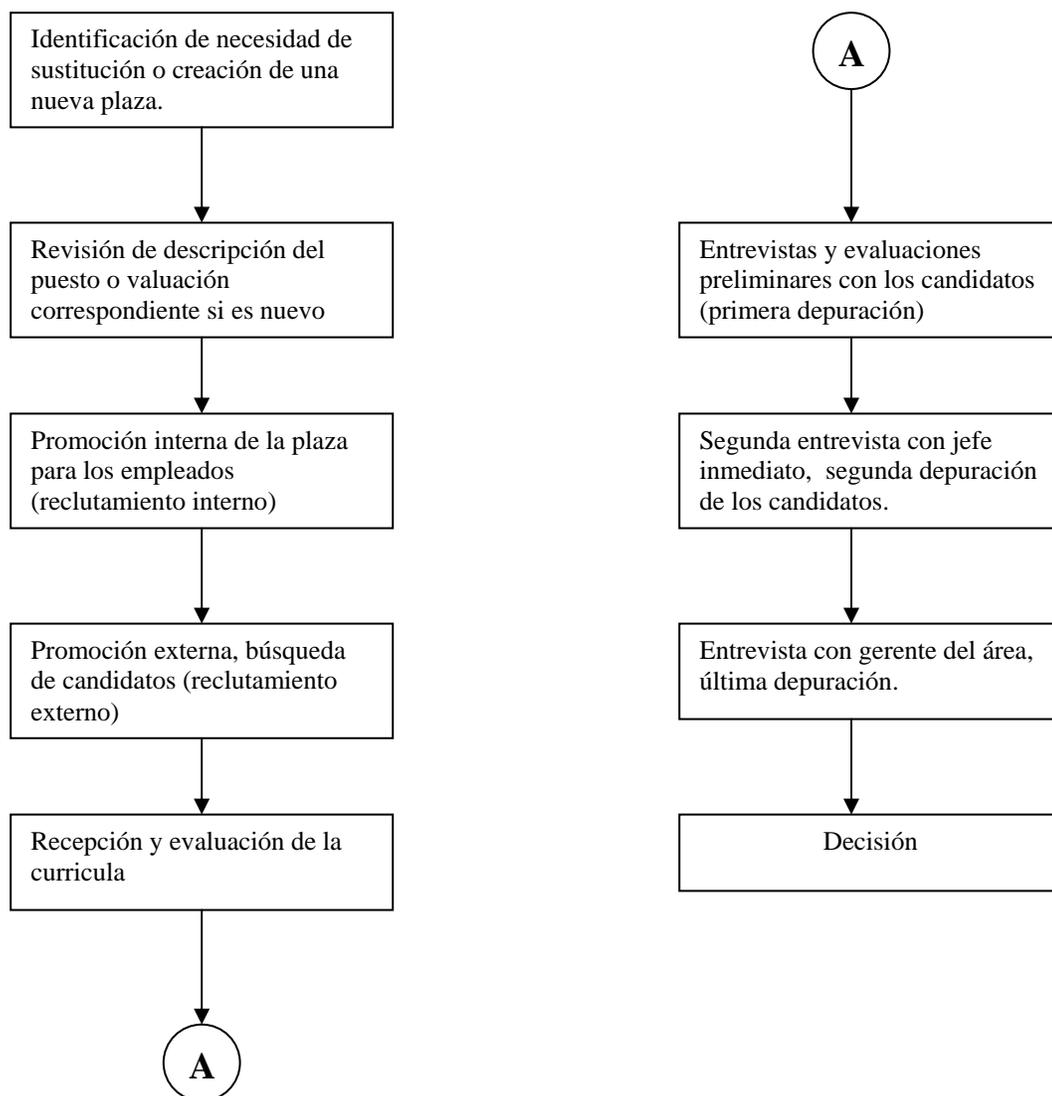
El 90% de los productos son producidos en la planta de Guatemala y el resto es adquirido en otros países. La empresa cuenta con su propia planta de producción, con diferentes líneas establecidas de productos, así como las bodegas de producto terminado, de materiales y la bodega de distribución de pedidos finales.

Actualmente la fuerza laboral de la empresa está constituida por aproximadamente 1,100 personas, dentro de las cuales se incluye personal operativo, administrativo, de seguridad y personal sub-contratado.

2.2. Diagrama de actividades para el proceso de selección

El proceso de selección básico que actualmente sigue la empresa en el momento en que requiere adquirir nuevo personal o llenar una plaza vacante dentro de la estructura de alguno de sus departamentos, puede ser visualizado de mejor forma con el siguiente diagrama ilustrado por la figura 1.

Figura 1. Diagrama de actividades para el proceso de selección actual



2.3. Descripción de actividades del proceso de selección

La tabla I presenta una breve descripción de las actividades que se llevan a cabo para el sistema actual de selección dentro de la empresa.

Tabla I. Descripción de las actividades

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Identificación de necesidad de sustitución o creación de una nueva plaza	El jefe inmediato entrega al departamento de recursos humanos la requisición correspondiente, ya sea que se trate de una sustitución o de la creación de una plaza nueva. Dicha requisición lleva los requerimientos que a criterio del jefe inmediato debe llenar la persona a contratar o mover.
Revisión de descripción de puesto o valuación correspondiente	El departamento de recursos humanos procede a la revisión de la descripción de puesto cuando se trata de una plaza ya existente; si se trata de una nueva plaza, procede a realizar la descripción y el perfil del nuevo puesto requerido.
Promoción interna de la plaza	Con la descripción y los requerimientos del puesto en cuestión, recursos humanos hace pública la plaza vacante en las carteleras de los diferentes departamentos de la empresa y por medio del correo interno.
Promoción externa de la plaza	Para el reclutamiento externo, la empresa utiliza las recomendaciones hechas por el actual personal, publicaciones en los periódicos de mayor rodaje, y la revisión del banco de datos de anteriores contrataciones.
Recepción y evaluación de la curricula	Una vez se recibe la papelería de todos los candidatos interesados en la plaza vacante, el departamento de recursos humanos procede a la evaluación de la información que puede obtenerse de la curricula adquirida, buscando la mayor compatibilidad con la organización y el puesto en cuestión.

Continuación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Entrevistas y evaluaciones preliminares	El personal de recursos humanos lleva a cabo una entrevista con cada uno de los candidatos seleccionados, así como una serie de pruebas que pueden incluir pruebas psicológicas, pruebas de aptitud para determinar habilidades específicas, pruebas técnicas y de personalidad. Se elabora un informe psicológico, el cual contiene la apreciación general del entrevistador y de la persona encargada del reclutamiento.
Segunda Entrevista (con el jefe inmediato)	Las personas con mejor calificación en la primera entrevista pasan a una segunda entrevista con el que sería su jefe inmediato, dentro de la cual se pretende buscar información más relevante al puesto en cuestión y obtener el punto de vista del jefe.
Entrevista con gerente del área	El jefe inmediato y la persona encargada del reclutamiento en recursos humanos hacen una segunda depuración de los candidatos basados en la información obtenida por ambos; dichos candidatos pasan a una entrevista final con el gerente del área, el cual extenderá su informe de apreciación de los candidatos, mismo que será evaluado por todas las partes para tomar la decisión final de contratación.
Decisión	Una vez todas las partes hayan llegado a un acuerdo, se procede a contratar al candidato seleccionado y se empieza con el proceso de inducción.

Estos representan los pasos básicos que la empresa lleva a cabo actualmente para reclutar nuevo personal o movilizar a alguno de los empleados. Dentro de éstos procesos muchos son cumplidos como establece la política regional, y otros de ellos son pasados por alto o llevados a cabo sin prestarles la debida importancia.

El proceso actual tiene su mayor debilidad en la subjetividad con que se manejan las primeras entrevistas y evaluaciones realizadas, tanto por el personal de recursos humanos, como el del jefe inmediato, quiénes constituyen el principal filtro de todos los candidatos disponibles. Muchas de las preguntas, y la información que se pretende obtener son irrelevantes para el puesto y para los objetivos de la empresa, frecuentemente no se da valor agregado a la compatibilidad motivacional del candidato hacia el puesto y la organización.

Las evaluaciones que actualmente se realizan están enfocadas en la búsqueda de habilidades y aptitudes muy generalizadas, perdiéndose de esta forma mucha información relevante para el puesto en cuestión. Se debe agregar que las personas que llevan a cabo las entrevistas, son personas con poca o ninguna experiencia en el tema, por lo que la depuración de candidatos es llevada a cabo de una forma altamente subjetiva.

En síntesis, el sistema actual de selección de personal, posee una estructura básica definida, pero frecuentemente los procedimientos no son llevados a cabo formalmente, además de que dichos procedimientos tienen un enfoque muy subjetivo con respecto al puesto y a los objetivos organizacionales.

2.4. Índice de rotación de personal

La rotación de personal dentro de la empresa es bastante elevada, particularmente en el nivel operacional, las causas son variadas pero puede distinguirse una marcada incidencia en la falta de compatibilidad motivacional hacia el puesto y la empresa en las personas contratadas para los puestos operativos.

La dirección y supervisión a este nivel debe hacer énfasis en la motivación de sus subalternos, para que éstos se sientan involucrados con los procesos y se sientan parte importante de ellos; es en este apartado en donde se aprecia la mayor debilidad dentro del nivel de supervisión, y constituye el mayor reto para las nuevas personas que se contratan.

El índice de rotación de personal actual de la empresa se puede obtener aplicando la siguiente fórmula:

$$R = \frac{[(A+D) / 2] \times 100}{EM}$$

En donde:

- A = Contrataciones hechas en el período
- D = Despidos o bajas durante el período
- EM = Promedio de empleados en el período

Para efectos de la empresa se usará el periodo anual comprendido entre junio de 2002 hasta julio de 2003.

Para el cálculo del índice de rotación actual de la empresa tenemos que:

$$A = 192$$

$$D = 165$$

$$EM = 950$$

Ingresando los datos a la fórmula tenemos:

$$R = \frac{[(192+165) / 2] \times 100}{950}$$

$$R = 18.78 \%$$

Dentro del rango que se considera aceptable para la rotación tenemos un 12 a un 14%, puede observarse que la empresa se encuentra un 4.78 % arriba del límite superior considerado como aceptable. Debe hacerse énfasis sobre la conveniencia de tener cierta rotación de personal, es sano para la empresa estar renovando aquel personal que no produce un valor agregado dentro de sus responsabilidades y no aporta más allá de lo que se le exige.

No obstante un índice muy elevado puede producir desestabilidad laboral y organizacional. En este caso en particular la empresa recurre constantemente en gastos de reclutamiento, de capacitación, contratos temporales, movilización de recursos tanto humanos como monetarios para cubrir las eventualidades y los cuellos de botella que se observan principalmente en las áreas de producción, bodega y surtido de órdenes de pedidos.

Dentro de la empresa aún no se cuenta con una evaluación formal de las principales causas de la alta rotación con que se cuenta; es importante mencionar que un alto porcentaje de las bajas (45%) corresponde a renuncia del empleado; los motivos observados se han ido recopilando según datos obtenidos en una entrevista realizada en el momento de ser presentada la renuncia, sin embargo no existe algún plan de contingencia para minimizar el problema.

No existe un proceso formal para evaluar el clima organizacional, que refleje la capacidad administrativa de los mandos medios y altos; siendo éste un instrumento que proporciona información muy importante para encontrar las discrepancias entre las declaraciones presentadas por un empleado al retirarse de la empresa y la versión de su jefe inmediato. El único proceso formal que puede proporcionar cierta información que identifique causas que influyen en la rotación es el de evaluación del desempeño, aunque la información que de éste se obtiene es utilizada con propósitos totalmente diferentes.

En el nivel administrativo, puede observarse la tendencia marcada de los profesionales jóvenes a utilizar la empresa como un trampolín para optar a mejores puestos dentro de las empresas mayor reconocidas dentro del país; puede apreciarse una debilidad en el sentido de pertenencia de éstos hacia la empresa, de manera especial en los puestos relacionados con la logística de operaciones y mercadeo.

Para finales del año 2003, la empresa tiene proyectado estar manejando un índice de rotación del 20%, lo cuál indica que actualmente se debe de tomar acciones para tratar de encontrar las causas y corregir de la mejor forma posible el origen de éstas, de lo contrario la inestabilidad laboral irá en crecimiento.

2.5. Costo de selección deficiente

Contratar a la persona equivocada para un puesto puede resultar bastante costoso, debe considerarse el tiempo y el costo asociado con entrevistar a los candidatos, capacitar a los empleados recién contratados, publicidad y tareas administrativas relacionadas al proceso.

En la tabla II se muestra el costo asociado al momento de tomar una mala decisión en la contratación de un candidato. Las cifras están basadas en los costos reales de contratar a un candidato para un puesto profesional con un salario anual de Q. 48,000.00.

Tabla II. Costo de la selección deficiente

ACTIVIDAD	COSTO
Publicidad (Número de anuncios <u>3</u> x costo por anuncio <u>Q. 1,000.00</u>)	Q. 3,000.00
Costo administrativo para procesar todos los candidatos (Número de horas administrativas <u>20</u> x salario promedio por hora + prestaciones <u>Q. 20.00</u>)	Q. 400.00
Costo de Entrevistadores (Número de entrevistadores <u>1</u> x horas por candidato [incluye la integración de los datos] <u>2</u> x salario promedio por hora + prestaciones <u>Q. 25.00</u> x número de candidatos entrevistados <u>10</u>)	Q. 500.00
Oportunidades perdidas / costos escondidos (Ganancias perdidas por proyectos incompletos, ventas perdidas, servicios para el cliente que han sido interrumpidos, otras personas ocupando el lugar mientras la posición está vacante, etc.) <u> </u> el estimado varía dependiendo de la posición y por cuánto tiempo se mantiene vacante.	Q. 5,000.00
Capacitación (Número de meses en capacitación durante el primer año <u>3</u> x salario mensual más prestaciones <u>Q. 5,200.00</u>)	Q. 15,600.00
Pago de separación (Basado en políticas de la empresa. Para efectos de este ejemplo, un mes de pago <u>Q. 4,000</u>)	Q. 4,000.00
Costo total anual por mala selección (por cada persona empleada) (Sume las líneas precedentes)	Q. 28,500.00

Los datos presentados por la tabla anterior reflejan el costo de una mala selección para una persona contratada en una categoría de trabajo específica; si se desea obtener el costo total de dicha categoría, se debe multiplicar el total de personas contratadas para la categoría o departamento en el período evaluado. Un ejemplo aplicable en la empresa sería el siguiente:

Se han contratado 3 personas para el puesto de programador de producción en un período de 10 meses, esto representa un costo por mala selección de Q. 85,500 cifra equivalente a 1.78 sueldos anuales en esta categoría. Lo dramático se observa al aplicar estas cifras a las 165 bajas promedio, lo cual genera un costo anual de Q. 4,702,500 multiplicado por el 45 % que pertenece a renunciaciones del personal, refleja un costo anual que puede adjudicarse a una mala selección de Q 2,116,125.

El costo económico de una mala contratación y una alta rotación de personal, representan costos primarios y básicamente cuantitativos que son fácilmente calculables. Sin embargo, los costos secundarios de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma cuantitativa, ya que son de características predominantemente cualitativas.

Dentro de estos costos secundarios se puede mencionar:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado
- Producción generalmente inferior durante el período de adaptación del nuevo empleado
- Imagen, actitudes y predisposiciones del empleado que se está retirando, las cuales transmite a los compañeros
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el nuevo empleado transmite a sus compañeros.

3. DISEÑO DEL ESTUDIO PARA LA RECOPIACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

3.1. Identificación de las competencias

El objeto del estudio es identificar valores y competencias centrales, competencias de gestión y competencias técnicas. Frente al esquema sugerido por la empresa, se hizo la presente propuesta y se decidió identificar para el presente estudio, tres valores, cuatro competencias centrales y cuatro competencias de gestión que constituyan el sello del estudio, mostrando prioridades claramente preferidas por una mayoría de personas. Como se verá más adelante, estos números sufrieron variaciones en las propuestas finales.

En consenso con el departamento de personal se acordó, que el estudio debía contar con una participación amplia, razón por la cual se optó por considerar un universo conformado por miembros de los diferentes departamentos de la empresa. En cuanto a estamentos, el estudio estuvo dirigido a personas con alguna responsabilidad gerencial o de supervisión y de ahí la consulta sobre competencias gerenciales.

Se decidió utilizar tres estrategias principales consistentes, fundamentalmente, en el diseño y aplicación de un cuestionario y la realización de un proceso con dos grupos de trabajo y entrevistas de profundidad. Las estrategias fueron complementadas con diálogos formales e informales, directos. Es así como en lo operativo, el proceso metodológico fue pensado como una combinación de consultas directas y mediatizadas para obtener una información más completa y veraz.

3.1.1. El cuestionario

Se diseñó un cuestionario general (apéndice 1, pág. 107) que consta de tres partes: antecedentes generales; contexto; y competencias dentro de la empresa. En los antecedentes se ha solicitado el nombre, en forma opcional, el cargo, el departamento y los años de trabajo en la empresa.

Para el tema de los valores y competencias, que constituye evidentemente la parte más importante del cuestionario, se optó por la secuencia priorización-justificación, de modo que para los valores y para cada tipo de competencia se solicitó a la persona que destacara los que considerara más importantes y fundamentara su selección. Para las competencias centrales y para las de gestión se acotó aún más, pidiendo destacar, además, las dos competencias consideradas más importantes en cada caso.

De la lista general de empleados de nivel medio y superior en la empresa, se estableció una muestra razonada buscando que estuvieran presente los niveles de supervisión existentes, las distintas áreas de trabajo y una mezcla de personas relativamente nuevas y otras de larga trayectoria dentro de la empresa. Se recuperaron un total de 82 respuestas.

3.1.2. Los grupos de trabajo

Se planificó la realización de un proceso con dos grupos de trabajo conformados por supervisores del nivel superior y medio de la empresa. El objetivo era identificar los valores y competencias que a criterio del grupo pudieren ser considerados como los más característicos para la organización.

El proceso fue diseñado como dos talleres anteceditos por una fase de preparación previa y un momento posterior de comunicación por medios electrónicos para completar el trabajo y obtener los consensos necesarios. Se anexa el programa de actividades para los talleres (apéndice 2)

El grupo 1 estuvo conformado por 10 personas y el grupo 2 por 12 personas provenientes de los diferentes departamentos y distintos niveles operativos y de supervisión. El grupo 1 llevó a cabo sus reuniones el 9 y 10 de julio y el grupo 2 el 16 y 17 de julio de 2003.

3.1.3. Entrevistas de profundidad

Con el fin de recoger mayor información, se hizo énfasis en que la entrevista no debía ser una repetición oral del cuestionario escrito, sino que debía ayudar a clarificar, comprender eventuales contradicciones, destacar, ampliar, fortalecer, enfatizar, enriquecer, y, por sobre todo, abrir un espacio para que las personas pudieran hacer comentarios sobre lo que nunca pondrían por escrito.

La propuesta fue una entrevista semiestructurada, con preguntas iguales para todos y un espacio de libertad individual, en cada caso. (Ver las sugerencias de preguntas en el anexo 3). Para la realización de las entrevistas se eligió una muestra razonada compuesta por veintiuna personas con cargos de supervisión dentro de la empresa.

3.2. Recopilación y compilación de los resultados

Se presentan primeramente los productos de los grupos de trabajo para posteriormente mostrar las respuestas a los cuestionarios ordenadas según su distribución de frecuencia. A partir del análisis de este material y de las respuestas a las entrevistas en profundidad, se han construido las propuestas de valores y competencias que podrían ser consideradas como la elección de la gran mayoría de los participantes en el estudio.

Se ha procurado mantener una gran fidelidad a las expresiones de los participantes, no sólo por el respeto que merecen, sino por razones prácticas de poder recoger y dar a conocer la variedad encontrada. En el caso de los productos de los grupos de trabajo, se ha tratado de conservar las expresiones originales de las personas, incluso cuando algunos elementos hayan sido tratados como valores o competencias en forma distinta a la definición del esquema del estudio.

3.2.1. Producto del grupo de trabajo 1

El producto del grupo de trabajo 1 puede resumirse a continuación en la tabla III. El orden en que se presentan las competencias no está relacionado con la importancia en que las personas aprecian las mismas, este dato es proporcionado más adelante en la propuesta final.

Tabla III. Producto del grupo de trabajo 1

VALORES	
V.1	Iniciativa
V.2	Respeto por la diversidad
V.3	Compromiso con la calidad y excelencia en el trabajo
V.4	Integridad (honestidad – ética)
COMPETENCIAS CENTRALES	
C.1	Pensamiento sistemático
C.2	Visión
C.3	Comunicación
C.4	Gestión de la información
C.5	Trabajo en equipo
C.6	Creatividad – innovación
C.7	Aprendizaje continuo
C.8	Conocimiento y orientación al cliente
C.9	Rendición de cuentas
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	
M.1	Obtener recursos
M.2	Pensamiento estratégico
M.3	Liderazgo
M.4	Gestión del conflicto
M.5	Desarrollar al personal
M.6	Supervisión efectiva
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
T.1	Gestión de información científica y técnica para la toma de decisiones
T.2	Análisis situacional
T.3	Pensamiento estratégico
T.4	Construcción de capacidades (se aplica a la empresa, a los proyectos y a las personas)
T.5	Planificación de políticas/programas/proyectos
T.6	Investigación aplicada y métodos de evaluación
T.7	Especialidad en una materia

Para cada uno de los valores y competencias indicadas en la tabla III, el grupo desarrolló un conjunto de indicadores de comportamiento que se asociaron con lo del grupo de trabajo 2 y el resultado de los cuestionarios para obtener los indicadores de comportamiento de la propuesta final. Estos indicadores son los que permiten identificar la presencia de dicho valor o competencia en la actitud o desempeño del empleado.

3.2.2. Producto del grupo de trabajo 2

El producto del grupo de trabajo 2 puede resumirse a continuación en la tabla IV.

Tabla IV. Producto del grupo de trabajo 2

VALORES	
V.1	Integridad
V.2	Compromiso con la empresa
V.3	Respeto por los demás
V.4	Iniciativa
COMPETENCIAS CENTRALES	
C.1	Comunicación
C.2	Orientación al trabajo en equipo
C.3	Planificación
C.4	Excelencia profesional
C.5	Orientación a resultados
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	
M.1	Liderazgo
M.2	Visión
M.3	Planificación, movilización y utilización de recursos
M.4	Criterio/toma de decisiones
M.5	Orientación al cliente
M.6	Establecer relaciones laborales efectivas
M.7	Desarrollar el recurso humano
M.8	Negociación
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
T.1	Aplicación del conocimiento técnico
T.2	Comunicación del conocimiento
T.3	Presencia de liderazgo

3.2.3. Producto de los cuestionarios

Las respuestas a la consulta a través de un cuestionario han sido procesadas de una manera cuanti-cualitativa, construyendo tablas en las cuales se han registrado todas las respuestas consideradas importantes, aún cuando para razones de distribución se han incorporado varios puntos en una misma categoría afín, aunque menos exacta. Sin embargo, se ha conservado el material inicial para que el usuario de este estudio pueda indagar con mayor detalle el aporte individual.

La aritmética no funciona en forma exacta en el caso de los cuestionarios, porque no todos se ajustaron a la petición de identificar un determinado número de valores y competencias y de priorizar dentro de éstas. Por esta razón, en algunas de las listas de procesamiento inicial de la información se encontró que el número de valores o competencias conseguido no correspondía exactamente al producto de la multiplicación del número de sujetos por el número de valores o competencias pedido. En otros casos, a solicitud de elegir dos de las cuatro competencias centrales o de las cuatro competencias de gestión que ya habían señalado, algunas personas optaron por frasearlas en distinta forma, agregando o quitando alguna idea.

La información mostrada en la tabla V contiene, por lo tanto, resultados de los cuestionarios, separados en dos intervalos, según frecuencia. El establecimiento de los intervalos se relaciona con una frecuencia mayor o media.

Tabla V. Respuestas entregadas en los cuestionarios

VALORES	
Total de respuestas a los cuestionarios	
Valores con las más altas frecuencias	
V.1	Integridad
V.2	Justicia
V.3	Profesionalismo
V.4	Compromiso con la empresa
V.5	Iniciativa
Valores mencionados por un número intermedio de personas	
V.6	Equidad
V.7	Motivación
V.8	Tolerancia
V.9	Humildad
COMPETENCIAS CENTRALES	
Competencias centrales con las más altas frecuencias	
C.1	Trabajo en equipo
C.2	Comunicación
C.3	Planificación y organización
C.4	Creatividad
C.5	Rendición de cuentas
C.6	Aprendizaje continuo
Competencias centrales mencionadas por un número intermedio de personas	
C.7	Orientación a resultados
C.8	Interés tecnológico
C.9	Negociación
C.10	Cooperación técnica
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	
Competencias de gestión con las más altas frecuencias	
M.1	Liderazgo
M.2	Empoderar a otros
M.3	Visión
M.4	Juicio y toma de decisiones
M.5	Gestión del desempeño
M.6	Orientación al cliente
Competencias de gestión mencionadas por un número intermedio de personas	
M.7	Planificar y organizar
M.8	Trabajo en equipo
M.9	Comunicación
M.10	Gestión del personal
M.11	Ser práctico y objetivo
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
T.1	Excelencia y liderazgo en la especialidad
T.2	Comprensión del entorno organizacional
T.3	Comunicación
T.4	Planificación estratégica
T.5	Negociación

3.3. Competencias y valores laborales del nivel de supervisión. (Producto final)

En este apartado se presenta una propuesta final de los valores y competencias laborales para la empresa y algunos comentarios relacionados y los correspondientes indicadores de comportamiento. Para llegar a dicha propuesta, se han considerado los siguientes elementos:

- Productos de los grupos de trabajo
- Respuestas a los cuestionarios ordenadas
- Análisis de las respuestas a las entrevistas de profundidad

Se desea recalcar que la siguiente propuesta no presenta los únicos valores y competencias que debería tener un supervisor dentro de la empresa, sino que se refiere a la combinación más apreciada por los participantes.

3.3.1. Valores

La tabla VI muestra las fuentes consideradas para el resumen final, contiene, como se puede observar, los valores que recibieron las más altas frecuencias en los cuestionarios y a las listas completas de valores de ambos grupos de trabajo.

Tabla VI. Fuente de obtención de valores

VALORES CON FRECUENCIA ALTA		
CUESTIONARIOS	GRUPO DE TRABAJO 1	GRUPO DE TRABAJO 2
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Iniciativa • Profesionalismo • Compromiso con la empresa • Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Iniciativa • Compromiso con la calidad y excelencia en el trabajo • Respeto por la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Iniciativa • Compromiso con la empresa • Respeto por los demás

Acercamientos temáticos:

- Se ha considerado a honestidad incluida en integridad
- Compromiso con la empresa, profesionalismo, compromiso con la calidad y excelencia en el trabajo, se han considerado como parte de compromiso

La tabla VII constituye la propuesta en valores centrales y muestra los valores consensuados tanto porque recibieron la más alta frecuencia en las respuestas a los cuestionarios, como asimismo porque están contenidos en las listas elaboradas por ambos grupos de trabajo.

Tabla VII. Cuadro resumen de valores

VALORES CENTRALES
<ul style="list-style-type: none">• Integridad• Iniciativa• Compromiso

Los valores mencionados en la tabla VII son claramente los que eligen la mayor parte de los participantes, la combinación de estos tres valores parece tener un sentido muy especial para los miembros de la empresa participantes en el presente estudio.

- **Integridad:** Esta hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice. Los indicadores de comportamiento son:

- a.1 Demuestra los valores de la organización en las actividades y conductas cotidianas
 - b.1 Actúa sin considerar el provecho personal
 - c.1 Resiste la presión indebida para la toma de decisiones
 - d.1 No abusa del poder ni de la autoridad
 - e.1 Se mantiene firme en las decisiones que son de interés de la organización, aún cuando sean impopulares
 - f.1 Reacciona en forma rápida frente a casos de conducta no profesional o ética
- **Iniciativa:** Se percibe como la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no únicamente con palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo
 - b.1 Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás
 - c.1 Elabora planes de contingencia
 - d.1 Es promotor de ideas innovadoras
 - e.1 Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple
 - f.1 Responde de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica.

- **Compromiso:** se refiere al hecho de sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:

- a.1 Hace suyos los objetivos de la empresa
- b.1 Demuestra orgullo por su trabajo y logros
- c.1 Demuestra competencia profesional y conocimiento de la empresa
- d.1 Es consciente y eficiente respecto a los compromisos tomados en las reuniones, cumpliendo los plazos y obteniendo resultados

3.3.2. Competencias centrales

Con base a lo expresado por las personas que respondieron los cuestionarios y las entrevistas de profundidad y el trabajo de los grupos de trabajo, se puede afirmar que un número significativo de personas manifestó que más que justificar por qué cada una de las competencias es importante, les parecía que era importante el conjunto de estas competencias centrales, puesto que todas juntas hacen una diferencia para un buen desempeño.

La tabla VIII muestra las fuentes consideradas para el resumen final, contiene, como se puede observar, las competencias centrales que recibieron las más altas frecuencias en los cuestionarios y a las listas completas de competencias centrales de ambos grupos de trabajo.

Tabla VIII. Fuente de obtención de competencias centrales

COMPETENCIAS CENTRALES CON FRECUENCIA ALTA		
CUESTIONARIOS	GRUPO DE TRABAJO 1	GRUPO DE TRABAJO 2
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Orientación a resultados • Comunicación • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo • Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo • Pensamiento sistemático • Visión • Gestión de la información • Creatividad, innovación • Conocimiento y orientación al cliente • Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Orientación a resultados • Comunicación • Orientación al trabajo en equipo • Excelencia profesional

En la tabla IX se propone un conjunto de cinco competencias centrales extraídas tanto de las que recibieron altas frecuencias en las respuestas a los cuestionarios, como asimismo porque están contenidas en las listas elaboradas por ambos grupos de trabajo.

Tabla IX. Cuadro resumen de competencias centrales

COMPETENCIAS CENTRALES
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Orientación a resultados • Comunicación • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo

Son cinco las competencias centrales que parecen más importantes para los participantes en el presente estudio: planificación y organización, orientación a resultados, comunicación, trabajo en equipo y aprendizaje continuo.

A continuación se presentan los comentarios surgidos para cada una de estas:

- **Planificación y organización:** se argumentó con fuerza que toda persona que trabaje para la empresa requiere tener bien desarrollada esta competencia, independientemente del nivel en el cual trabaje, aún cuando se trate de un cargo subalterno. Se presume como la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables
 - b.1 Establece puntos de control y mecanismos de coordinación
 - c.1 Verifica datos y busca información externa para asegurar la calidad de los procesos
 - d.1 Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos

- **Orientación a resultados:** percibida como la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Siempre está un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa
 - b.1 Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos a los definidos por la empresa

- c.1 Se preocupa por el resultado de otras áreas
 - d.1 Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización
- **Comunicación:** hay una apreciación desde el valor de la comunicación en las situaciones formales e informales del trabajo cotidiano, hasta la capacidad de transformar material informativo en una comunicación efectiva, de comunicarse con personas y ambientes culturales distintos, de hacer buen uso de los lenguajes, tanto en forma oral como escrita. Se considera también la capacidad de transmitir datos e información relevante a todos los niveles. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Identifica los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones
 - b.1 Adapta su lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente
 - c.1 Comprende la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones
 - d.1 Se comunica efectivamente por escrito con concisión y claridad
 - e.1 Demuestra apertura para compartir información y mantener informadas a las personas
- **Trabajo en equipo:** se refiere a capacidades tales como ser capaz de escuchar a otros, construir una agenda colectiva, compartir y asumir colectivamente los éxitos y los fracasos, a pesar de guardar conciencia de que la mayor responsabilidad es siempre de la persona que coordina el equipo.

Se enfatizó en varias oportunidades sobre la importancia de compartir, de manera especial los éxitos. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:

- a.1 Trabaja en forma colectiva con colegas para lograr las metas organizacionales
 - b.1 Antepone la agenda del equipo ante la agenda personal
 - c.1 Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia, aún cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia posición
 - d.1 Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo
- **Aprendizaje continuo:** la necesidad de actualización permanente se hace indispensable en un entorno competitivo como el actual. En lo técnico, para identificar lo indispensable y las fuentes dónde encontrarlo; en lo metodológico, las personas requieren capacidades de indagación, capacidades cognoscitivas finas para, por ejemplo, analizar, sintetizar y evaluar; y actitudes que se aproximan al reconocimiento de necesidades de conocimiento y un aprendizaje permanente. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa
 - b.1 Se mantiene actualizado con los nuevos desarrollos de su propia ocupación
 - c.1 Busca activamente desarrollarse a sí mismo en lo profesional y personal
 - d.1 Muestra disposición para aprender de otros

e.1 Busca retroalimentación para aprender y mejorar

3.3.3. Competencias de gestión

La tabla X, da cuenta de las fuentes consideradas para el cuadro-resumen de competencias de gestión y corresponde a las competencias de gestión que recibieron las más altas frecuencias en los cuestionarios y a las listas completas de competencias de gestión de ambos grupos de trabajo.

Tabla X. Fuente de obtención de competencias de gestión

COMPETENCIAS DE GESTIÓN CON FRECUENCIA ALTA		
CUESTIONARIOS	GRUPO DE TRABAJO 1	GRUPO DE TRABAJO 2
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empoderar a otros • Juicio y toma de decisiones • Orientación al cliente • Visión • Gestión del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Desarrollar al personal • Gestión del conflicto • Pensamiento estratégico • Obtener recursos • Supervisión efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Desarrollar al recurso humano • Criterio / toma de decisiones • Orientación al cliente • Negociación • Visión • Planificación, movilización y utilización de recursos • Establecer relaciones laborales efectivas

La tabla XI, presenta un conjunto de cinco competencias de gestión extraídas tanto de las que recibieron altas frecuencias en las respuestas a los cuestionarios, como asimismo porque están contenidas en las listas elaboradas por ambos grupos de trabajo.

Tabla XI. Cuadro resumen de competencias de gestión

COMPETENCIAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Empoderar a otros• Juicio y toma de decisiones• Orientación al cliente• Negociación / gestión del conflicto

A solicitud realizada en la consulta a través de cuestionarios en los que las personas eligieran las dos competencias de gestión que consideraran más importantes entre todas, las mayores frecuencias fueron para **Liderazgo y Empoderar a otros**. En este último caso, parece preciso mencionar también **Juicio y toma de decisiones**, que recibió solamente un punto menos que empoderar a otros.

Cinco competencias han sido seleccionadas como una propuesta de la combinación de competencias que serían propias de la gestión del nivel superior en la organización: **Liderazgo, empoderar a otros, juicio y toma de decisiones, orientación al cliente, negociación y gestión del conflicto**. Se desea enfatizar que no son las únicas competencias que debería tener un gerente o supervisor dentro de la organización, sino que se refiere a aquellas más apreciadas para un buen funcionamiento dentro de la misma. A continuación un breve comentario de cada una de ellas:

- **Liderazgo:** esta competencia ha sido mencionada por prácticamente todas las personas participantes. Se habla de un liderazgo democrático y situacional, que puede ser asumido por distintas personas según las circunstancias. Se percibe como la habilidad necesaria para orientar la acción del grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar retroalimentación
 - b.1 Establecer claramente directivas, fijar prioridades y comunicarlas
 - c.1 Tener energía y transmitirla a otros
 - d.1 Motivar e inspirar confianza
 - e.1 Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo
 - f.1 Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización
 - g.1 Provee entrenamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores

- **Empoderar a otros:** se percibe como la capacidad de proporcionar dirección y definir responsabilidades, aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Combinar adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:

- a.1 Establece objetivos claros de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales
 - b.1 Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo
 - c.1 Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades
 - d.1 Fomenta la autonomía del personal y la participación y contribución en situaciones importantes
- **Juicio y toma de decisiones:** el juicio está referido a la formación del criterio y la capacidad de tener un criterio informado y reflexivo para tomar decisiones adecuadas. Ideas relacionadas con estos conceptos es la responsabilidad que conlleva la toma de decisiones, la capacidad de responder por las propias decisiones y, de manera especial, atreverse a correr ciertos riesgos. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:
 - a.1 Identifica los puntos principales en una situación compleja, y llega al corazón del problema rápidamente
 - b.1 Reúne información relevante antes de tomar una decisión
 - c.1 Considera los impactos positivos y negativos de las decisiones antes de hacerlas
 - d.1 Toma decisiones considerando el impacto en los demás y en la organización
 - e.1 Propone un curso de acción o hace una recomendación basado en toda la información disponible
 - f.1 Verifica los supuestos con base a los hechos
 - g.1 Toma decisiones difíciles cuando es necesario

- **Orientación al cliente:** implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:

- a.1 Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades

- b.1 Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente

- c.1 Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas del cliente.

- d.1 Genera soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes

- **Negociación / gestión del conflicto:** la negociación ha sido destacada como una necesidad en el ámbito interno y externo. Entre distintas unidades y departamentos en la organización hay necesidad de saber negociar, así como también en las relaciones con el medio. El conflicto es esperable, puede prevenirse muchas veces, escasas veces puede evitarse, pero siempre se puede y debe enfrentar. Ser capaz de enfrentar bien el conflicto, manejarlo o gestionarlo, como dijeron muchos, es una competencia altamente requerida. Los indicadores de comportamiento sugeridos son:

- a.1 Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos usando técnicas de ganar-ganar

- b.1 Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos

- c.1 Se centra en el problema no en la persona

- d.1 Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización
- e.1 Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, considerando el interés de los demás

3.3.4. Competencias técnicas

Las competencias técnicas corresponden, como la definición lo indica, al área respectiva de trabajo de cada persona y su identificación requiere de un trabajo específico en cada área, con metodologías acordes. Sin embargo, y en razón de que se trabajó con personal del nivel medio y superior, se aprovechó de consultar cuáles deberían ser consideradas competencias técnicas para esas áreas de trabajo en nivel de supervisión.

Aún cuando ha sido un ejercicio poco ortodoxo, se presentan los resultados por considerarlas de mucho interés para el trabajo dentro de la organización. La tabla XII da cuenta del listado de competencias técnicas que recibieron las más altas frecuencias en los cuestionarios y las listas completas de competencias técnicas de ambos grupos de trabajo.

Tabla XII. Fuente de obtención de competencias técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS CON FRECUENCIA ALTA		
CUESTIONARIOS	GRUPO DE TRABAJO 1	GRUPO DE TRABAJO 2
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia y liderazgo en la especialidad • Comprensión del entorno organizacional • Comunicación • Planificación estratégica • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información científica y técnica • Análisis situacional • Pensamiento estratégico • Construcción de capacidades • Planificación de políticas / programas / proyectos • Investigación aplicada y métodos de evaluación • Especialidad en una materia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del conocimiento técnico • Comunicación del conocimiento • Presencia de liderazgo

No sería adecuado generar una propuesta en este sentido, pero lo obtenido arroja información importante sobre lo que las personas consultadas opinan sobre las principales competencias técnicas y que en algunos casos coinciden con las competencias de gestión.

4. SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

La selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para una organización y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos (empleados productivos que disfruten de sus responsabilidades y busquen oportunidades para mejorar continuamente sus trabajos) es un factor clave para el éxito de toda organización. Los sistemas de selección más eficientes deberían compartir tres objetivos: efectividad, imparcialidad, aceptación.

Efectividad, es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir de forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo.

Imparcialidad, es la garantía de que el sistema de selección que se utiliza proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.

Aceptación, es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste.

Previo al proceso de selección debe existir un proceso de reclutamiento de candidatos, que consiste en la identificación y atracción de personas interesadas en el puesto. En un proceso de selección ambas partes eligen, no solo la empresa sino también el postulante. Para poder elegir, la empresa debió identificar a varios candidatos y no solo a uno, utilizando fuentes internas o externas que le permitan obtener un buen número de postulantes.

4.1. Análisis de *currícula vitae*

El análisis de los historiales de trabajo (*currícula vitae*) es uno de los elementos más importantes en el proceso de selección. Sin embargo, muchos gerentes y profesionales de recursos humanos no le prestan la debida atención a esta actividad. Como resultado, los gerentes pierden tiempo valioso entrevistando a solicitantes no calificados, o algunos solicitantes calificados son excluidos porque sus aptitudes o habilidades no son reconocidas.

4.1.1. Tipos de información

Cuando se obtienen datos acerca de los candidatos, los analistas pueden encontrarse con diferentes tipos de información:

- Aspectos comunes como los son: prolijidad, presentación, tipo de escritura, extensión.
- Aspectos estructurales: sexo, edad, estudios, etc.
- Aspectos funcionales: trabajos anteriores, experiencia, rotación laboral

4.1.2. ¿Qué información debe buscarse?

Antes de analizar la currícula, debe conocerse el perfil del puesto basado en competencias y los indicadores de comportamiento. El analista debe buscar información que indique la presencia de dichos indicadores. Por ejemplo, los logros, la educación, la experiencia laboral y los cambios de empleo, indican la presencia de ciertos indicadores. La tabla XIII muestra un ejemplo de algunos indicadores que deben buscarse al analizar un currículum de una persona que solicita un puesto de agente de ventas.

Tabla XIII. Indicadores de comportamiento

COMPETENCIA	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
Compatibilidad motivacional	<ul style="list-style-type: none"> + Historia de puestos en ventas + Experiencia con operaciones imprevistas + Obras de caridad, recaudación de fondos - Antecedentes de dejar un empleo de ventas por otro fuera del ramo - Poco tiempo en puestos de ventas
Habilidad para persuadir y vender	<ul style="list-style-type: none"> + Premios por ventas + Volumen de ventas + Ventas a un público semejante al del puesto en cuestión - Amplia experiencia en ventas sin progreso profesional
Aprendizaje práctico	<ul style="list-style-type: none"> + Altas notas promedio en la universidad + Carrera difícil (con buenas notas) + Estudios universitarios sobresalientes (con buenas notas) - Bajas notas
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> + Éxitos fuera del trabajo + Premios por logros sobresalientes + Actividades únicas en el trabajo (fuera de la descripción del puesto) + Amplia variedad de actividades fuera del trabajo + Cambios progresivos de empleo para buscar progreso profesional - Ausencia de cualquiera de los factores mencionados

4.1.3. Factores a considerar

Al buscar indicadores de comportamiento en las dimensiones del puesto, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

1. Cambios frecuentes de empleo, sin progreso profesional:
Algunas veces, los cambios frecuentes de empleo se hacen por razones de progreso; en este caso, no debe considerarse al solicitante en forma negativa. Sin embargo, cambiar de empleo cada año (o a intervalos más cortos) durante toda una carrera puede ser un signo de comportamiento problemático, especialmente si el solicitante hace cambios frecuentes de empleo en los que no progresa profesionalmente.
2. Brechas en la historia laboral. Buscar brechas en la continuidad de los empleos es una parte importante de todos los análisis de currícula. No puede suponerse que estos huecos son causados por la incompetencia del solicitante o su incapacidad para mantenerse en puesto, sino que pueden presentarse por varias razones:
 - a. Reducciones de personal (no relacionadas con el desempeño)
 - b. Reubicación del cónyuge
 - c. Tiempo libre por cuestiones familiares
 - d. Problemas de salud
 - e. Período sabático

Debido a las diversas explicaciones que habría para las brechas en el empleo, es demasiado pronto en el proceso de selección utilizar este factor para excluir a un solicitante que posea sólidas calificaciones.

3. Años de experiencia. Este no es necesariamente un indicador sólido de potencial de un solicitante. Después de diez años en un trabajo, algunas personas funcionan al mismo nivel que cuando fueron contratadas, mientras que otras crecen en el trabajo y hacen mucho para ampliar sus responsabilidades.
4. Títulos, certificaciones y otras credenciales. La certificación sólo debe ser utilizada como un criterio para el análisis de la currícula si es un requisito del puesto (como en el caso de contadores públicos titulados, psicólogos, profesores, etc.). El título académico o certificado profesional, no garantiza el desempeño eficiente.
5. Logros y premios. Estos pueden indicar el nivel de iniciativa. Algunas personas fijan objetivos modestos y logran poco. Otras tienen un historial de logros notables, empezando desde su juventud y continuando durante toda su historial laboral.
6. Salarios. Cuando un solicitante especifica un requisito de salario que es superior al que la empresa pueda ofrecer, no debe presumirse (incluso un solicitante sólido) fuera del alcance. A menudo, los solicitantes se conforman con menos de lo especificado en su solicitud, exageran sus requerimientos reales.
7. Creatividad en la elaboración del historial. La presentación de la experiencia laboral en forma creativa (por ejemplo, una grabación en video de los logros o una carta personalizada adjunta, bien redactada) puede indicar la existencia de habilidades necesarias para ciertos puestos, tales como mercadotecnia o relaciones públicas. Ese nivel de creatividad también podría indicar iniciativa o altos estándares de trabajo.

Sin embargo, se debe tener cuidado que esa creatividad no influya demasiado en la decisión si ésta no es importante para el puesto.

4.2. STAR'S

La información que se obtiene sobre los candidatos, debe permitir al analista predecir cómo éste se desempeñará en el puesto, para ello, necesita ampliar los datos de un currículo para averiguar si la persona tiene los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer el trabajo. La clave para averiguar la manera en que alguien se **desempeñará** en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se **ha desempeñado** en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos de **comportamiento** real del candidato.

Cuando se recopila ejemplos de indicadores de comportamiento en una entrevista, se debe asegurar la obtención de la historia completa, la situación en la que actuó el candidato, lo que hizo, y los resultados de estas acciones. Una manera fácil para recordar que debe obtenerse toda la historia es utilizar la palabra “STAR” para describir un indicador de comportamiento completo.

4.2.1. ¿Qué es una STAR? (situación o tarea, acciones, resultados)

La palabra STAR representa las siglas de:

- La **Situación** o **tarea** a la que se enfrenta el candidato. ¿Por qué?
- Las **Acciones** realizadas por el candidato. ¿Qué hizo y cómo lo hizo?
- Los **Resultados** o cambios causados por estas acciones. ¿Efecto de la acción?

4.2.1.1. Situación o tarea

La situación o tarea es el trasfondo o contexto en el que actuó el candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo. Las situaciones o tareas son originadas por acontecimientos tales como:

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

Algunos ejemplos de situaciones o tareas pueden ser:

- Parte de mi trabajo es actualizar la base de datos del inventario de mi empresa. Cuando perdimos el arrendamiento en nuestro mayor almacén, tuvimos que reconsiderar ¿qué deberíamos tener a la mano y en qué cantidad?
- Durante dos meses después del terremoto, las llamadas a nuestra oficina de seguros se triplicaron
- Cuando entró el vigor el nuevo presupuesto de atención médica el mes de marzo pasado, el papel de nuestro departamento cambió drásticamente

4.2.1.2. Acciones

Las acciones son lo que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR porque muestran el comportamiento del candidato (también pueden indicar lo que una persona no hizo o no dijo). Entre las acciones pueden figurar las siguientes:

- Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo
- La manera en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto en particular
- Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas
- Qué dijo una persona que provocó enojo en un compañero de trabajo
- Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo

Algunos ejemplos de acciones son:

- Cuando comprendí que nuestro almacén sería reducido a la mitad, me puse en contacto con nuestros principales distribuidores y averigüé cuánto costaría si les compráramos la misma cantidad pero se nos entregara en cantidades menores y quincenalmente en vez de cada mes
- De repente, todo el mundo quería comprar seguros adicionales para propietarios de casas. No había tiempo para contratar y entrenar a nuevos representantes de ventas, de modo que instauré un programa de premios para todo el personal actual

- Con la reorganización, era necesario que nuestras enfermeras manejaran la programación de asistencia post-operatoria y la fisioterapia que en el pasado había sido manejada por trabajadoras sociales. Redacté memoranda de protesta explicando que el papeleo adicional realmente interferiría con la atención médica que las enfermeras estaban impartiendo. Incluso hice circular una solicitud entre los miembros del personal de otras unidades

4.2.1.3. Resultados

Los resultados son los efectos de las acciones del candidato. Indican los cambios o diferencias producidos por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas. Algunos ejemplos de resultados son:

- El dinero adicional que gastamos para las entregas quincenales fue mucho menor de lo que habíamos estado gastando para alquilar espacio de almacenamiento. Incluso cuando llegó un pedido inesperado y tuvimos que enviar las partes para entrega al día siguiente, nuestros costos todavía distaban mucho de cuando contábamos con un mes de inventario. Nuestro contador calculó que mi plan le ahorra a la empresa casi \$400,000 al año
- Aunque todos trabajaron muchas noches y fines de semana, nadie llegó jamás al agotamiento. Todo el mundo se sentía reconocido, y a nadie parecía importante ganar algún dinero adicional. Y celebramos de verdad cuando nuestra oficina superó todas las marcas de ventas del trimestre

- Bueno, simplemente no podíamos convencer a la Administración. Perdimos tres de nuestras mejores enfermeras de piso que se fueron a unidades especiales. Naturalmente, seis meses después, la política del hospital volvió a cambiar. Pero para entonces era demasiado tarde para nosotros. La moral en nuestro piso sigue siendo baja

4.3. Guía de entrevista

La guía de entrevista es un plan de acción y una herramienta valiosa para entrevistar. Contiene lo necesario para su preparación y puesta en marcha. Después de la entrevista, la guía sirve como apoyo para organizar y evaluar la información que se haya recopilado y para calificar al candidato según las competencias definidas para el puesto.

Cada miembro del equipo entrevistador utiliza una guía de entrevista que presenta las competencias que se deben cubrir. Para cada competencia, hay preguntas planeadas, diseñadas para ayudar a obtener STAR'S. Hay una repetición de algunas competencias importantes en las guías de varios entrevistadores para asegurar que estas competencias reciban una cobertura completa. Por ejemplo, si deben evaluarse 10 competencias en un sistema de selección de dos entrevistas, cada guía contendría siete competencias. Tres de las competencias serían únicas para cada guía, mientras que las cuatro competencias más importantes estarían cubiertas en ambas guías.

4.3.1. Plan de preparación

Las entrevistas eficaces empiezan con una buena preparación. La primera tarea en cualquier entrevista es repasar la información acerca del candidato utilizando el formulario de solicitud, el historial de trabajo (currículum vitae), la preselección telefónica y otras fuentes semejantes; luego, debe adaptarse la guía con base en esta información de antecedentes. La tabla XIV contiene los pasos necesarios para cubrir las dos áreas de la entrevista que dependen de la preparación: las secciones de revisión de los antecedentes clave y de preguntas de comportamiento planeadas; también contiene un recordatorio para estimar el tiempo requerido para cubrir cada sección de la guía, que permite administrar el tiempo de la entrevista.

Tabla XIV. Plan de preparación de la entrevista

<p>Guía de Entrevista A</p> <p>Puesto de Trabajo _____ Fecha _____</p> <p>Candidato _____ Entrevistador _____</p> <p>Lista de Preparación</p> <ol style="list-style-type: none">1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el curriculum vitae y los formularios de solicitud. Enunciar los empleos o experiencias más relevantes para el puesto2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de antecedentes clave<ol style="list-style-type: none">a. Tomar nota de los puestos u experiencias que no estén muy claros o que necesitan ampliarseb. Señalar las posibles brechas en el empleo3. Preparar la sección de preguntas de comportamiento planeadas<ol style="list-style-type: none">a. Repasar las definiciones de las competencias y los indicadores de comportamientob. Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidatoc. Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la guía de entrevista

Prepararse para causar una impresión positiva es muy importante, deben hacerse los arreglos necesarios para llevar a cabo la entrevista en forma profesional, y de una manera que incremente la autoestima del candidato. Estos arreglos incluyen la eliminación de distracciones potenciales, tales como llamadas telefónicas, localizadores, y empleados que interrumpen. Siempre que sea posible, debe asegurarse que la entrevista sea privada, si la oficina o lugar de trabajo no es privado, debe procurarse reservar una sala de reuniones o conferencias.

4.3.2. Apertura de la entrevista

Para realizar una apertura de una entrevista eficaz, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Hacer saber al candidato lo que quiere lograrse con la entrevista y cómo se llevará a cabo
- Transmitir al candidato lo que él obtendrá de la entrevista
- Establecer un tono amigable y positivo
- Ayudar al candidato para que éste se sienta cómodo
- No debe de requerirse más de **dos minutos** para llevarse a cabo

Elaborar un plan de apertura de la entrevista puede ayudar a alcanzar estas metas, los pasos claves a seguir son los siguientes:

1. Saludar al candidato, proporcionando el nombre y el puesto que se ocupa. Es importante lograr un tono positivo, por lo que se sugiere:

- a. Manifestar al candidato que su interés en el puesto y la organización es apreciado
 - b. Felicitar al candidato por su experiencia y sus logros, y que se esperaba la oportunidad para poder conocerle mejor
 - c. Dar las gracias al candidato por ajustar su horario para la entrevista
2. Explicar el propósito de la entrevista, indicando al candidato lo siguiente:
 - a. Que la entrevista les dará a ambos la oportunidad de conocerse
 - b. El proceso ayudará a conocer más a cerca de sus antecedentes y su experiencia
 - c. Tendrá oportunidad de obtener información sobre el puesto y la organización
3. Describir el plan de la entrevista explicando lo siguiente:
 - a. Durante la entrevista se examinará los empleos y experiencias que posee, y luego se solicitará ejemplos específicos de tareas que haya hecho en dichos empleos y los resultados obtenidos
 - b. Proporcionará información sobre el puesto y la organización, contestando sus preguntas e inquietudes
 - c. Que las notas que se tomarán servirán como apoyo para recordar detalles específicos
4. Explicar las funciones esenciales del puesto que fueron determinadas en el análisis del puesto

5. Hacer la transición a la sección de revisión de los antecedentes clave

4.3.3. Revisión de antecedentes clave

Cuanto más información se tenga a cerca del candidato antes de la entrevista, tanto menos tiempo se necesita invertir para cubrir la información de antecedentes en la entrevista. La preparación minuciosa significa que durante la revisión de los antecedentes solo se tiene que dedicar unos minutos a aclarar y ampliar la información previamente recopilada. Familiarizarse con los antecedentes de los candidatos permita causar una mejor impresión y facilita el ambiente positivo durante el proceso.

Antes de la entrevista, se debe reunir todo el material disponible sobre el candidato, y seleccionar dentro de la información aquella que sea más relevante para el puesto en cuestión.

El objetivo de la revisión de los antecedentes clave, es mantener al candidato enfocado a proporcionar solamente un resumen de los mismos, la parte medular debe ir enfocada a obtener información general sobre sus empleos anteriores, sus experiencias y las causas o razones de las posibles brechas laborales. La información relevante debe basarse en acontecimientos recientes, significativos, esto incluye el historial educacional.

Después de resumir los antecedentes, se debe hacer la transición a la sección de preguntas de comportamiento planeadas, indicando al candidato que la entrevista cambiará y que se desea obtener respuestas diferentes en esta parte de la conversación.

Por ejemplo:

Ahora quisiera cambiar de velocidad y hacerle preguntas sobre situaciones específicas en sus empleos. Cuando usted describa estas situaciones, quisiera que me indicara exactamente cuáles fueron sus acciones y también cuál fue el resultado. ¿Le parece bien?

Hacer la transición a la sección de preguntas de comportamiento planeadas de esta manera le hace saber al candidato lo que debe esperar y cómo responder.

4.3.4. Preguntas de comportamiento planeadas

Representan el núcleo de la entrevista, es en este punto en donde se recopilará la mayor parte de la información detallada sobre comportamientos que se usarán para evaluar al candidato en las competencias pertinentes. Son preguntas que se elaboran con el propósito explícito de recopilar tanta información como sea necesario de la competencia en cuestión, información que se obtiene por medio de las STARS que el candidato va aportando a medida que se formulan las preguntas.

Esta sección está organizada por competencias, con una página para cada una de ellas. Cada página contiene todo lo necesario para recolectar las STAR'S propias de dicha competencia, como puede observarse en la tabla XV; el entrevistador va colocando en el formato la información que el candidato le proporciona.

Tabla XV. Preguntas de comportamiento planeadas

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS		
COMPETENCIA		INDICADORES DE COMPORTAMIENTO
INICIATIVA, Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica; implica también la capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto. Capacidad de flexibilidad y considerar los cambios como oportunidades		1. Promueve la acción 2. Propone ideas para mejorar 3. Soluciona los problemas de rutina sin acudir a sus superiores 4. Aprovecha las oportunidades 5. Crea nuevos y mejores procedimientos evitando la burocracia
Preguntas de comportamiento planeadas 1. ¿Les ha sugerido usted alguna idea nueva a otros recientemente? ¿Cuál fue la idea? , ¿Qué motivo esa idea? 2. ¿Cuál ha sido su mayor logro en _____? ¿Qué medidas adoptó usted para lograrlo? 3. ¿Cómo consiguió su trabajo en _____?		
SITUACIÓN / TAREA	ACCIÓN	RESULTADO
Comunicación _____ Impacto _____		Calificación de Iniciativa <input type="text"/>

Además de las preguntas de comportamiento planeadas, cada página de esta sección contiene las siguientes características:

- La definición de la competencia y los indicadores de comportamiento, que permiten recordar la información que debe buscar
- El espacio estructurado para tomar notas, dividido en las partes de una STAR; estructura que permite recolectar STAR'S completas e identificar fácilmente la información incompleta, para dar el seguimiento adecuado para cubrir toda la información.
- El cuadro de puntaje para anotar la calificación de la competencia después de la entrevista
- Durante la entrevista puede tomarse notas sobre las competencias observables, tales como comunicación e impacto.

Al momento de formular preguntas, se debe de mantener un equilibrio entre las preguntas que sean neutras, las que describen éxitos y aquellas que buscan información negativa. Por lo general, las preguntas de comportamiento negativas están ordenadas de modo que nunca se solicite demasiada información negativa o delicada al mismo tiempo, ya que esto puede dañar la autoestima del candidato y predisponerlo en el resto de la entrevista.

Todas las preguntas deben de girar alrededor de los indicadores de comportamiento de la competencia en referencia. Algunas sugerencias al momento de formular las preguntas son:

- Buscar comportamientos, pedir ejemplos específicos de lo que el candidato ha dicho o hecho, que tenga relación con un acontecimiento reciente y relevante para el puesto solicitado
Expresar las preguntas en tiempo y solicitar una situación a la vez.

- Formular la pregunta con base en el aspecto más importante de la competencia en cuestión. Estudiar los indicadores y redactar las preguntas de modo que tengan relación con los comportamientos que los reflejen
- Asegurarse que las preguntas no sean teóricas ni que sugieren la respuesta, estas preguntas no ayudan a obtener información sobre los comportamientos
- No es necesario hacer más de tres preguntas de comportamiento planeado por cada competencia. El objetivo debe ser recopilar tres STAR'S completas para cada competencia antes de pasar a la siguiente. Puede pasarse a la siguiente competencia aunque no se hayan hecho todas las preguntas planeadas
- Es posible recibir respuestas de futuras preguntas por parte del candidato, si esto ocurre, se debe anotar la información y formula una nueva pregunta si fuese necesario
- Si se obtiene una STAR que se presume pertenece a otra competencia, debe anotarse la información y colocar una anotación aclaratoria
- Algunas preguntas consisten en una pregunta inicial e incorporan preguntas de seguimiento, para usarlas eficazmente, debe de formularse una pregunta a la vez, y esperar a que el candidato responda para formular la siguiente

- Dependiendo del número de competencias de la guía y la duración de la entrevista, es aconsejable no dedicar más de 8 minutos por cada competencia
- La guía debe percibirse como una “senda” no como una “celda”, el entrevistador debe tener la libertad de adaptar las etapas y el lenguaje a medida que obtiene mayor experiencia

4.3.5. Preguntas de seguimiento

Las preguntas de comportamiento planeadas inician al entrevistador en la búsqueda de STAR'S, pero frecuentemente se termina la búsqueda haciendo preguntas de seguimiento. No es raro hacer varias preguntas de seguimiento para obtener una STAR completa y varias para obtener suficientes STAR'S para poder evaluar al candidato dentro de una competencia. Este tipo de preguntas ayudan a examinar a fondo las experiencias del candidato, por lo que representan un apoyo clave dentro de una entrevista.

Se pueden diferenciar tres tipos de preguntas de seguimiento:

- De comportamiento
- Teóricas
- Que sugieren la respuesta

De estos tres tipos, sólo las preguntas de comportamiento obtienen la información necesaria para una STAR (ejemplos del comportamiento del candidato). Las preguntas teóricas producen teorías u opiniones. Las preguntas que sugieren la respuesta resultan en contestaciones que el candidato piensa que el entrevistador quiere escuchar.

Una pregunta de seguimiento sobre comportamiento le pide al candidato que proporcione información específica relacionada con las partes de una STAR. El seguimiento sobre su comportamiento le pide a un candidato que describa “una experiencia que usted haya tenido”, “una ocasión en la que”, “una situación en donde” o “un ejemplo cuando”. Los siguientes son algunos ejemplos de preguntas de seguimiento sobre comportamiento:

- Hábleme de una situación específica en la que usted utilizó ese enfoque
- ¿Cómo manejó usted a ese cliente?
- Usted dijo que las cosas resultaron bien. Específicamente, ¿cómo resultó eso?

Las preguntas teóricas solicitan de los candidatos teorías, opiniones o acciones generales, es decir, lo que ellos piensan sobre un tema o una situación y lo que harían o generalmente hacen, no lo que realmente hicieron en una situación específica. Estas preguntas son ineficaces porque las personas generalmente responden con sus pensamientos y no con la información necesaria para una STAR. La tabla XVI ejemplifica la diferencia entre preguntas teóricas y las de comportamiento:

Tabla XVI. Preguntas teóricas

PREGUNTAS TEÓRICAS	PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO
¿Qué le hace pensar que usted es bueno para resolver problemas?	Hábleme de un problema difícil que haya podido resolver y cómo lo resolvió
¿Cómo encuentra usted generalmente clientes nuevos?	Describame los pasos que ha seguido para encontrar sus últimos clientes nuevos

Las preguntas que sugieren la respuesta están formuladas de una manera que sugiere “una respuesta correcta”, alentando al candidato a dar esa respuesta. La tabla XVII ejemplifica la diferencia entre las preguntas que sugieren la respuesta y las de comportamiento.

Tabla XVII. Preguntas que sugieren la respuesta

Preguntas que sugieren la respuesta	Preguntas de comportamiento
Supongo que usted siente que ser líder de un equipo es muy gratificante.	¿Qué es lo que más / menos le agradó de su puesto como líder del equipo?
¿Diría usted que su decisión de aceptar una reducción del pago para evitar su traslado fue la más difícil que tuvo que hacer?	¿Cuál fue la decisión más difícil que tuvo que tomar este año?

Cuando se está entrevistando enfocado en una competencia, el entrevistador repite un ciclo de preguntas planeadas y preguntas de seguimiento hasta que obtiene suficientes STAR'S completas para evaluar al candidato. La tabla XVIII ejemplifica el ciclo de preguntas para obtener STAR'S en tres competencias.

Tabla XVIII. Ciclo de preguntas

	Pregunta planeada	Captar la situación / tarea	Captar la acción	Captar el resultado	Recopilar más STAR'S
Normas de trabajo	Describa la última vez en que no cumplió con un plazo de tiempo.	¿Qué hizo que usted fallara en ese plazo de tiempo?	En esas condiciones, ¿exactamente qué hizo usted?	¿Qué efecto tuvo eso sobre los compromisos de su gerente?	¿Puede dar un ejemplo de cuando usted <i>pudo cumplir</i> con un plazo ajustado?
Seguridad en el trabajo	Describa el riesgo laboral más importante que usted asumió en los últimos seis meses para mantener en marcha la producción	¿Qué influyó en su decisión para correr el riesgo?	Describa sus acciones	¿Cuáles fueron las consecuencias de sus acciones?	Hábleme de otra situación en la que haya tenido que correr un riesgo de seguridad
Tolerancia al estrés	Hábleme de la última vez en que el líder de su equipo hizo que usted se sintiera molesto	Describa la situación que originó la reacción que usted tuvo	¿Exactamente cómo reaccionó usted en esa situación?	¿Qué sucedió como resultado de su reacción?	Describa una ocasión cuando el líder de su equipo hizo que usted se sintiera molesto, pero el problema <i>no</i> se resolvió tan fácilmente

La primera habilidad que el entrevistador debe dominar, es reconocer las oportunidades de seguimiento y hacer seguimiento para obtener STAR'S completas. La segunda es hacer el seguimiento de una manera que guíe a los candidatos para que éstos proporcionen STAR'S en la competencia para la cual se está entrevistando. Las preguntas de seguimiento no se hacen en el vacío; se formulan con relación a los indicadores de comportamiento de las competencias definidas para el puesto.

La tabla XIX ejemplifica algunas preguntas de seguimiento para examinar indicadores de comportamiento de competencias específicas.

Tabla XIX. Preguntas de seguimiento

Competencia: Habilidad para persuadir y vender	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
¿Cómo supo usted lo que necesitaba el cliente?	Determinar las necesidades y los criterios de decisión de los clientes
¿Qué enfoques de venta consideró usted? ¿Cuáles seleccionó?	Seleccionar el enfoque apropiado para la situación
¿Cómo trató de vender su producto?	Demostrar de qué manera el producto o servicio satisface las necesidades
¿Qué objeciones le hicieron? ¿Cómo las superó usted?	Determinar la naturaleza de las objeciones y responder apropiadamente
¿Cómo obtuvo el compromiso?	Obtener el compromiso para llevar a cabo la acción recomendada
Competencia: Tenacidad	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
¿Qué obstáculos encontró usted? o ¿Qué hizo usted cuando encontró resistencia?	Superar los obstáculos para alcanzar los objetivos
¿Cuántas veces dio marcha atrás? O ¿Qué hizo después?	Hacer intentos repetidos para alcanzar los objetivos
¿Qué medida adoptó para alcanzar su objetivo? O ¿Qué hizo después?	Permanecer con una tarea hasta terminarla
¿Qué acciones consideró usted pero las rechazó?	Saber cuándo hay que ceder
Competencia: Iniciativa	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
¿De quién fue esa idea? ¿Cuál era el procedimiento normal? ¿Cuál era el requisito habitual?	Aclarar la situación para determinar si la acción fue iniciada por otros
¿Qué hizo que usted sugiriera eso?	Proponer ideas para mejorar
¿Qué ideas consideró usted, pero no actuó sobre las mismas? O ¿Qué lo indujo a adoptar esa medida?	Resolver problemas sin que se lo pidan; buscar oportunidades de mejoramiento personal

Continuación

Competencia: Planificación y organización	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
¿Cómo asignó las prioridades?	Fijar prioridades
¿Qué objetivos fijó usted?	Establecer objetivos e hitos
¿Qué problemas de programación tuvo usted? ¿Cómo los resolvió? ¿Cómo programó su tiempo?	Calcular el tiempo y programar actividades
¿Qué recursos incluyó en su plan? o frecuentemente olvida cosas. ¿Olvidó planear alguna tarea?	Identificar y asignar los recursos
Competencia: Juicio / solución del conflicto	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
Describame los pasos de su proceso de toma de decisiones	Definir los criterios de decisión; considerar alternativas
¿Qué factores consideró usted?	Considerar todos los hechos pertinentes
¿Cómo llegó usted a sus recomendaciones?	Sopesar los pros y los contras, y el impacto de las alternativas
¿A quién informó usted de sus decisiones?	Informar a otros cuando sea necesario
¿Cuánto tiempo necesitó para decidir? O ¿Cuáles fueron las consecuencias de su decisión?	Comprometerse a la acción más apropiada
Competencia: Análisis y comunicación	
Pregunta de seguimiento	Indicador que desea descubrirse
¿Qué fuentes de información utilizó usted? O ¿Cómo supo usted que preguntas debía hacer?	Recopilar la información relevante
¿Cómo organizó o analizó los datos?	Organizar la información
¿Qué demostraron los datos?	Identificar las cuestiones subyacentes; reconocer tendencias
¿De qué manera presentó los resultados? ¿Qué sistemas de información utilizó?	Uso de canales de comunicación
¿Cómo expresó los resultados y qué información enfatizó?	Habilidad de discernir y comunicar

4.3.6. Conclusión de la entrevista

Después de haber recopilado suficientes STAR'S en todas las competencias asignadas, es tiempo de concluir la entrevista, para ello pueden considerarse tres puntos importantes:

1. Antes de terminar la entrevista, asegurarse de que la información recolectada es clara y completa. Para ganar tiempo puede formularse una pregunta indicándole al candidato que la misma requiere de cierto tiempo para contestarla, por ejemplo: ¿Qué aspectos fuertes adicionales tiene usted de las que no hayamos hablado? El tiempo que le sea proporcionado para responder, puede utilizarse para verificar la información de la entrevista
2. Proporcionar al candidato la información relevante sobre el puesto, la organización, atmósfera de trabajo, salario, oportunidades de progreso; es importante contestar las preguntas e inquietudes del candidato
3. Concluir la entrevista explicando los siguientes pasos del proceso de selección. Agradecer al candidato por una entrevista productiva y el tiempo que ha invertido en ella

4.4. Verificación de las referencias

La información de las referencias puede ser proporcionada por personas que conocen a un candidato o que han trabajado con él, incluyendo gerentes, supervisores y miembros del equipo, clientes internos y externos, proveedores.

Verificar los datos obtenidos en las entrevistas o en los historiales de trabajo implica comprobar la exactitud de:

- Las fechas (por ejemplo, la duración en el puesto en varias organizaciones)
- Los logros (por ejemplo, el título universitario o el nivel de salario)
- Las experiencias (por ejemplo, el tipo de productos manejados o las máquinas operadas, el tipo de clientes)

Verificar los datos puede ser manejado por el personal de recursos humanos, que generalmente puede obtener la información que necesita de los miembros del personal en otros departamentos de recursos humanos u oficinas administrativas de las instituciones educativas.

4.4.1. ¿A quién debe llamarse?

Hay algunos puntos que deben de tomarse en cuenta cuando se decida a quien debe llamarse para hacer una verificación de referencias:

1. Cuanto más reciente el comportamiento, y más semejante sea con el puesto en cuestión, tanto mejor es su utilidad como pronosticador del comportamiento futuro. Por lo tanto, debe de contactarse a personas que hayan observado al candidato recientemente y concentrarse en la información relativa al puesto solicitado
2. El número de verificaciones de referencias sólo está limitado por los antecedentes del candidato, la importancia del puesto y otros fines semejantes

3. Si es posible, no depender exclusivamente de los departamentos de recursos humanos. Deben usarse solamente como punto de partida, ya que por lo general, solo se obtendrán datos básicos del candidato
4. Los ex-líderes o jefes inmediatos son excelentes fuentes de referencias porque han observado y evaluado el trabajo del candidato y su desempeño
5. Es importante consultar al candidato sobre la consulta de referencias con personas o jefes inmediatos de su actual trabajo (si lo tuviera), ya que pueden no estar enterados de los planes del candidato
6. Las personas señaladas como referencias, también pueden proporcionar o remitir a otras personas que puedan proporcionar más información

4.4.2. Áreas que deben cubrirse

Antes de empezar a realizar las preguntas a la persona que proporciona las referencias, debe de asegurarse de llevar a cabo lo siguiente:

1. Indicar a la persona el nombre y el puesto que se ocupa
2. Proporcionar el nombre del candidato que está siendo verificado y explicar el propósito de la visita o llamada
3. Preguntar a la persona si considera que es un momento conveniente para conversar

4. Enfatizar que la llamada o visita es estrictamente confidencial
5. Agradecer a la persona que ha brindado las referencias.

Las preguntas que pueden realizarse son las que buscan comportamientos y las preguntas situacionales, que buscan verificar información sobre un incidente o situación que el candidato pudo haber mencionado, tal como un informe de un cliente descontento o un premio que haya ganado. La idea es tratar de conseguir STAR'S, o hacer preguntas directas sobre si el candidato se desempeñó satisfactoriamente en cada competencia, ¿por qué? o ¿por qué no? Y solicitar cualquier información adicional relevante sobre el candidato y para el puesto.

5. INTERPRETACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

El papel del entrevistador cambia al final del proceso de la entrevista (o cuando se llega al punto de una decisión planeada). Una vez que los datos han sido recopilados, la atención se centra en la tarea de organizarlos. El proceso de evaluación consiste básicamente en dos pasos: análisis de datos y toma de decisiones. El análisis de datos comprende la identificación y clasificación de las STAR'S obtenidas en el proceso de la entrevista.

5.1. Identificación de las STAR'S completas

Se asume que una STAR se encuentra completa cuando se cuenta con toda la información a cerca de la situación o tarea, la acción o acciones llevadas a cabo, y los resultados obtenidos consecuentes a dichas acciones. La identificación consiste en buscar dentro del material elaborado para cada candidato las STAR'S que cumplen esta condición.

Si la información sobre una STAR no se encuentra completa, no significa que la información sea irrelevante, puede utilizarse para asociar comportamientos, en el caso de contar solamente con la información sobre la tarea y la acción.

5.2. Clasificación de las STAR'S en las competencias apropiadas

Después de haber identificado las STAR'S completas, se debe proceder a clasificar las mismas dentro de las competencias definidas que mejor representen. Las decisiones de contratación están basadas en la manera en que el candidato demuestre habilidades en las competencias específicas relacionadas con el puesto, de modo que esta clasificación es muy importante para que cada STAR esté asignada a la competencia correcta.

Para llevar a cabo una clasificación correcta deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

1. Clasificar cada STAR comparándola con las definiciones de las competencias y los indicadores de comportamiento
2. Transferir la información del currículum del candidato, su solicitud y otros materiales, a la página de la guía de entrevista que contenga la competencia apropiada.
3. Cambiar de lugar las STAR'S que se registraron en la revisión de antecedentes clave y en la sección de cierre de la entrevista a la página que contenga la competencia apropiada
4. Revisar la sección de preguntas de comportamiento planeadas de la guía de entrevista, buscar las STAR'S que se encuentran ubicadas erróneamente y cambiarlas a la página y competencia adecuadas. Cuando se realizó una pregunta bajo una competencia y se obtuvo una respuesta que demuestra mejor otra competencia, dicha respuesta ha sido ubicada erróneamente y anotada en la competencia equivocada.

5.3. Identificación de las STAR'S eficaces e ineficaces

Las STAR'S completas pueden demostrar comportamientos eficaces o ineficaces, clasificar las STAR'S completas colocando un signo más (+) o un signo menos (-) junto a la información, proporciona un fácil mecanismo para la evaluación del candidato.

Debe de utilizarse los indicadores del comportamiento de cada competencia y los resultados de la STAR para determinar la eficacia de la misma. La tarea del entrevistador es decidir si el uso (u omisión) de los indicadores de comportamiento fueron apropiado o inapropiados, tomando en cuenta la situación o tarea. La parte de resultados de la STAR, generalmente indicará la eficacia de las acciones del candidato.

En la mayoría de los casos, la conexión entre una acción eficaz y un resultado positivo es obvia. En otras ocasiones, la relación no está tan bien definida. Algunas veces es posible que un candidato adopte una medida eficaz que tenga un resultado negativo. Por ejemplo, un candidato podría hacer un buen trabajo al analizar un problema (recopilar información, comparar datos, etc.) pero tomar una decisión incorrecta. En este caso, el candidato demostró un análisis del problema eficaz, pero una solución ineficaz.

5.3.1. ¿Cómo medir la importancia de las STAR'S?

No todas las STAR'S son creadas iguales. Algunas de ellas simplemente son más significativas que otras. El entrevistador debe de separar todas aquellas STAR'S que son irrelevantes para el puesto en cuestión, de igual manera todas aquellas que se refieren a hechos muy antiguos que no pueden utilizarse para predecir futuros comportamientos.

La información importante de las STAR'S es toda aquella que tiene relación con las competencias e indicadores de comportamiento definidos, y que pueden utilizarse para clasificar al candidato dentro de niveles requeridos para la empresa.

5.3.1.1. Semejanza con el puesto en cuestión

Cuanto más se asemejen las STAR'S al puesto en cuestión, tanto mejor pronosticarán el desempeño de un candidato dentro del empleo.

No debe de descalificarse una STAR si ésta no tiene concordancia perfecta. Algunas veces hay que revisar más allá de las diferencias superficiales, para encontrar lo que la situación (o la acción) en la STAR tiene en común con el puesto. Las personas con poca experiencia en un lugar de trabajo o con experiencia en un campo diferente pueden proporcionar STAR'S de gran semejanza con el puesto.

Por ejemplo, un graduado reciente podría haber utilizado las mismas habilidades de planeación de proyectos al organizar un proyecto de aplicación sobre balance de líneas de producción, que las que necesitará para planear un proyecto de mejoramiento de procesos en el trabajo.

Por otro lado, debe de concederse más importancia a una buena concordancia que a una concordancia deficiente. Si, por ejemplo, un candidato para un puesto de supervisión describe excelentes habilidades de liderazgo individual en un club del cual es miembro, pero proporciona ejemplos de liderazgo individual deficiente al describir una ocasión en la que fungió como líder interino de su equipo de trabajo. Es evidente que debe de concederse mayor importancia al caso último.

5.3.1.2. Impacto del comportamiento

Para determinar dicho impacto con respecto al puesto, se debe analizar tanto la situación como el resultado. Algunas situaciones son más significativas que otras. Un comportamiento efectivo en situaciones semejantes o relativas a las situaciones que diariamente enfrentará en el puesto, debe recibir más peso que en otras situaciones que el candidato pueda citar

El entrevistador debe de descartar todas aquellas STAR'S que se refieren a situaciones irrelevantes y que no pueden demostrar o predecir un comportamiento específico. O aquellas situaciones que tuvieron lugar hace mucho tiempo atrás.

5.4. Toma de decisiones

Una vez realizada la clasificación de toda la información del candidato, y habiendo clasificado todas las STAR'S según su importancia, el entrevistador debe de proceder a calificar al candidato dentro de las competencias específicas del puesto. El objetivo de calificar las competencias que presenta el candidato, es predecir el nivel de desempeño futuro en el puesto en cuestión, considerando la calidad y cantidad de indicadores de comportamiento demostradas en su evaluación.

Para facilitar la toma de decisiones, el entrevistador puede hacer uso de una escala de puntaje de grados que representan los diferentes niveles de calificación del candidato. Los diferentes grados de la escala pueden ser:

1. Alto (Nivel A), supera o cumple significativamente con los criterios de desempeño satisfactorios para el puesto

2. Bueno (Nivel B), satisface los criterios de desempeño arriba del estándar
3. Mínimo necesario (Nivel C), se encuentra en el límite de cumplimiento de los estándares de desempeño
4. Insatisfactorio (Nivel D), se encuentra por debajo de los criterios de desempeño necesarios para el puesto

Cuando se lleva a cabo la calificación de las competencias individuales de cada candidato, debe tenerse muy presente la escala prioritaria de las competencias definidas para el puesto.

Por ejemplo, una calificación alta (A) en planificación y control, mostraría un candidato que tiene habilidades para organizar y planificar actividades, control de tiempos, manejo y utilización de recursos, que coincidirán estrechamente con los del puesto. En cambio, una calificación insatisfactoria (D) en Conocimientos Técnicos, indicaría que el candidato no está capacitado o no tiene experiencia en los aspectos técnicos del puesto, tales como manejo de programas de computadora o la operación de maquinaria particular.

Las competencias de nivel técnico pueden ser llevadas a otro nivel con mayor facilidad que las competencias centrales y de gestión; es por esta razón que las personas encargadas de tomar la decisión deben de dar valor a la calificación asignada, según los requerimientos del puesto.

Al finalizar la calificación individual para cada candidato, el entrevistador debe de preparar su informe final a la línea de selección o de mando, para lo cual puede utilizar la guía de la entrevista previamente utilizada, y un registro de la entrevista por competencias como el que ejemplifica la tabla XX.

Tabla XX. Registro de la entrevista por competencias

Entrevistado :						
COMPETENCIAS RELEVADAS	Requerida por el perfil	GRADO				No relevada
		A	B	C	D	
Integridad						
Iniciativa						
Compromiso						
Planificación y Organización						
Orientación a resultados						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Aprendizaje continuo						
Liderazgo						
Empoderar a otros						
Juicio y toma de decisiones						
Orientación al cliente						
Negociación						
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario			D: Insatisfactorio	
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO						
Económica		Está sin trabajo				
Desarrollo de carrera		La empresa se muda				
Tipo de empresa		Excesivos viajes				

No es función del área de recursos humanos decidir sobre el mejor candidato, sino presentar la información para que la línea tome una buena decisión. Puede llegar a influir pero no tomar la decisión. Es por ello que el entrevistador debe de presentar de una manera completa, concisa y fácil de interpretar para que las personas evaluadoras puedan optar por la mejor decisión.

El rol de los entrevistadores, o del equipo de recursos humanos es el de un asesor, que presenta a los evaluadores las mejores alternativas para el puesto. La decisión debería de ser exclusiva del cliente interno o externo, o por la línea que solicitó cubrir la vacante. Si por algún motivo el personal de recursos humanos tiene un rol activo en el proceso, debe quedar explícito que la responsabilidad es del solicitante o la línea de mando.

5.4.1. Compatibilidad motivacional

La compatibilidad emocional de los candidatos es uno de los factores más importantes que los evaluadores o línea de mando deben de tomar en cuenta al momento de tomar una decisión final de contratación. La compatibilidad puede percibirse como:

El grado en que las actividades y las responsabilidades, el modo de operación y los valores de la organización y la comunidad en donde vive y trabaja el individuo sean compatibles con el tipo de medio ambiente que proporciona satisfacción personal; el grado en el que el propio trabajo sea personalmente satisfactorio.

Hay dos aspectos que deben tenerse presentes acerca de la compatibilidad emocional. En primer lugar, su definición incorpora dos conceptos claves, satisfacción y concordancia. El evaluador debe saber si hay suficiente concordancia entre lo que le agrada a una persona y lo que hay disponible en el empleo para mantenerlo satisfecho. En segundo lugar, hay dos sub-dimensiones de la compatibilidad motivacional: compatibilidad al empleo y compatibilidad con la organización.

5.4.1.1. Compatibilidad al empleo

Es la medida en que las actividades y responsabilidades disponibles en el puesto se corresponden con actividades y responsabilidades que resultan en satisfacción personal; el grado en que el propio trabajo sea personalmente satisfactorio. Es decir si las atribuciones que el candidato tendrá dentro de la empresa satisfacen sus inquietudes personales y profesionales.

Generalmente es la más importante, ya que evidentemente, si las personas disfrutan de ciertas responsabilidades y actividades que son claves para el éxito del desempeño, es más probable que las repitan con el transcurso del tiempo. A la inversa, las personas a quienes les desagradan ciertas responsabilidades que son necesarias para el éxito del empleo, tienden a encontrar maneras de evitarlas. Finalmente estas personas abandonan la organización por falta de compatibilidad al empleo.

5.4.1.2. Compatibilidad con la organización

Es la medida en que el modo de operación y los valores de una organización se corresponden con el tipo de medio ambiente que proporciona satisfacción personal.

Igual que con la compatibilidad al empleo, la satisfacción y concordancia son los dos conceptos integrales para evaluar el grado de compatibilidad con la organización. Sin embargo, mientras que la compatibilidad al empleo es aplicable a un trabajo o papel específico, la compatibilidad con la organización se concentra en los valores y las operaciones de la organización. La calificación de los candidatos en esta subdimensión depende de su grado de satisfacción o insatisfacción con características organizacionales tales como:

- Liderazgo de alto grado de participación
- Valoración de diversas perspectivas
- Fomento de la creatividad
- Expectativas de un aprendizaje continuo
- Requerimientos de altos logros importantes
- Trabajo en equipo
- Análisis para la toma de decisiones

Basados en el informe final de cada candidato presentado por el entrevistador y tomando en cuenta las indicaciones anteriores, la línea de mando o evaluadores, deben de estar en condiciones óptimas para poder tomar una decisión de contratación final.

6. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

Para establecer un control adecuado del desarrollo y rendimiento de los nuevos y antiguos empleados, la empresa debe de ajustar su proceso de evaluación para aplicar los conceptos de competencias laborales en el proceso.

Evaluar de esta manera permite a los empleados y gerentes alinear los objetivos de desempeño y desarrollo individuales y de equipo, llevar un control continuo sobre el rendimiento y progreso.

6.1. Evaluación del desempeño basada en competencias

El proceso debe de conectar a los empleados y a los equipos de trabajo con los objetivos de la organización, estableciendo las expectativas de ¿Qué necesita alcanzarse? (establecimiento de metas y planeamiento de desarrollo) y ¿Cómo necesita que se realice? (demostración de competencia).

La evaluación del desempeño por competencias sirve para asegurar que todos los empleados comprendan:

- ¿Cómo se vinculan sus objetivos con los de la organización?
- ¿Qué se espera?
- ¿Cómo desempeñarse?
- ¿Cómo desempeñarse mejor?

6.1.1. Planificación de desempeño

El ciclo de planificación empieza en enero con la planificación de desempeño y desarrollo. La planificación se lleva a cabo con la colaboración entre un equipo o unidad y sus gerentes, entre grupos y entre el empleado y su supervisor inmediato. Esta colaboración facilita la creación de objetivos significativos que estén alineados con los objetivos estratégicos y la organización.

El proceso de planificación inicia al establecer los objetivos de la organización, para una mejor comprensión de los mismos, es recomendable establecer objetivos en cascada. Esto significa que los objetivos de negocio se establecen desde los altos mandos y se comunican hacia abajo en la organización, a lo largo de todos los departamentos y a todos los empleados. Cada nivel subsiguiente debe establecer metas que estén alineadas con aquellas que vienen de arriba: de esta manera cada individuo tiene una “perspectiva” de los objetivos establecidos arriba y una comprensión de los objetivos establecidos en su nivel funcional.

Cuando cada nivel basa sus objetivos en el nivel superior, existe una verdadera alineación de objetivos en toda la organización, esto resulta en un trabajo en equipo para alcanzar las metas y objetivos planteados. Un ejemplo del proceso de objetivos en cascada sería:

- El liderazgo más alto llega a un acuerdo de que la retención de representantes es un objetivo clave para el año siguiente.

- El líder de la unidad operativa (gerente general / junta directiva) desarrollan metas e implementan una estrategia de retención de representantes que resulte en la reducción de la rotación en un 10 %.
- El líder regional (gerente general) trabaja con los gerentes de área en un ambiente grupal para:
 - Determinar conductores claves para la retención y/o causas principales de la rotación
 - Identificar el desempeño actual contra los objetivos deseados de desempeño para cada causa / conductor
 - Determinar las medidas para mejorar la retención para el primer año, luego para el segundo
 - Aclarar / cuantificar el nivel de diferenciación de desempeño para cada conductor, por ejemplo: actualización del centro de llamadas, incremento de campañas de relaciones públicas
 - Identificar las responsabilidades principales y compartirlas
- Los gerentes de área trabajan con su personal (como grupo) para:
 - Determinar los objetivos anuales para cada componente
 - Aclarar / cuantificar el nivel de diferenciación de desempeño
 - Identificar la base actual del desempeño y el nivel deseado del mismo
 - Definir acuerdos en objetivos, tales como:
 - Aumentar el servicio al cliente reduciendo el tiempo consumido en llamadas de 86 segundos a 52 segundos mientras que se mantienen o se aumentan los niveles de servicio

- Aumentar la promoción de relaciones públicas aumentando el nivel de referencias noticiosas sobre los productos de la empresa en medios impresos en un 25%
- El personal del gerente de área trabaja como grupo con sus equipos para:
 - Determinar conductores claves para reducir el tiempo de llamadas (capacitación, aumento de información para los operadores, planes de implementación)
 - Establecer objetivos específicos e informar las necesidades a otros dentro del grupo y entre departamentos
 - Identificar medidas de recolección de información para mantener el nivel de servicio
- Los operadores individuales establecen objetivos alineados con el tiempo actual que se ocupa en las llamadas y los objetivos de servicio, para alcanzar los objetivos del departamento dentro del tiempo acordado.

6.1.1.1. Establecimiento de objetivos individuales

Después de la reunión para establecer objetivos de equipo / unidad, los empleados esbozan sus objetivos individuales de desempeño para el año. Estos objetivos serán contemplados durante una reunión entre el empleado y sus supervisores inmediatos. Antes de desarrollar objetivos individuales, los empleados deben considerar lo siguiente:

- Objetivos estratégicos de la organización
- Objetivos de equipo / unidad
- Áreas de fortaleza individual, así como oportunidades de mejorar

- Otras personas o equipos de quien se necesita colaboración para alcanzar los objetivos

La creación de objetivos permite a los empleados claramente articular lo que planean lograr durante el año, así como aclarar cómo se medirá su éxito y dónde puedan existir interdependencias. Existe una manera “inteligente” de establecer objetivos, y se deriva de la palabra “SMART” (“inteligente”, por sus siglas en inglés). Las metas SMART son: **Specific, Measurable, Aligned Realistic, Time-based** (“Específicas, Medibles, Alineadas, Realistas, Basadas en tiempo” por su traducción al español). La tabla XXI contiene una descripción más amplia sobre los objetivos “SMART”.

Tabla XXI. Objetivos SMART

S	M	A	R	T
Específicos	Medibles	Alineados	Realistas	Basados en tiempo
Los objetivos deben enfocarse en resultados específicos más que en acciones ambiguas o generales. Se declaran en términos precisos y describen un resultado que es, de hecho, posible de rendir	Los objetivos pueden medirse, si no en términos cuantitativos, al menos en términos cualitativos que minimicen la subjetividad	Los objetivos están vinculados con los mismos objetivos finales de los gerentes y la organización	Los objetivos deben ser apropiados e importantes para la organización y el individuo	Los objetivos tienen un período de tiempo predeterminado de acontecimientos importantes y fechas límites que están atadas a una fecha de vencimiento específica

Los empleados deben enfocarse en **no** establecer objetivos que requieran demasiado tiempo fuera de las responsabilidades del trabajo principal, ni demasiados objetivos en un período de tiempo corto (aproximadamente tres a cuatro objetivos SMART es lo apropiado). Los empleados tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos planteados con el apoyo de sus superiores a lo largo del año.

6.1.1.2. Calificación de las competencias

En el capítulo tres del presente estudio se definieron las competencias generales para los puestos administrativos (supervisores). Partiendo de esta base, el gerente o supervisor inmediato, debe de establecer las competencias individuales a ser evaluadas en el proceso de evaluación del desempeño.

Como se indica anteriormente, en el capítulo tres se definieron tres valores centrales, cinco competencias centrales, cinco competencias de gestión y una referencia de competencias técnicas. El proceso de calificación consiste en adaptar los indicadores de comportamiento según el puesto a evaluar, basado en la definición de las competencias previamente citadas. En la tabla XXII se puede apreciar un ejemplo de dicho proceso:

Tabla XXII. Definición de competencias individuales

COMPETENCIAS SUPERVISOR	COMPETENCIAS SUBORDINADO
INICIATIVA	INICIATIVA
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica; de esta manera evita que se agrave algún problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO
Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas del negocio. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.	Participa activamente de una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Posee facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

De la misma manera, el supervisor debe ir adaptando las competencias definidas para su rango, e ir transmitiendo a sus subalternos los indicadores de comportamiento que serán evaluados en el proceso de evaluación a final del período definido. Para fines de evaluación, queda a discreción del supervisor o gerente, el número de competencias a ser evaluadas dentro del proceso de evaluación del desempeño, es altamente recomendable que se evalúen todas las competencias definidas en el presente estudio, ya que son las competencias que se perciben como indispensables para el logro de los objetivos SMART.

El hablar de calificación de competencias, se refiere al hecho de priorización de las mismas, ya que el supervisor puede encontrarse con casos en los que cierta competencia puede tener un valor diferente según los requerimientos del puesto que evalúa. Bajo esta premisa, el supervisor asigna un porcentaje de la clasificación total de las competencias, según los criterios de prioridad que considere convenientes.

6.1.2. Revisión del progreso

Un elemento clave del proceso de evaluación del desempeño es el entrenamiento continuo de los empleados a lo largo del año. El entrenamiento de desarrollo de desempeño apoya a los empleados para que sean más efectivos a través del uso apropiado de la retroalimentación y los métodos de exploración de alternativas para alcanzar objetivos. Esto ayuda a los empleados a aprender nuevas habilidades y mejorar aquellas que tienen.

Para reforzar esto, el supervisor inmediato debe de conducir reuniones informales de revisión del progreso con sus subalternos, alrededor de dos a tres sesiones por año y determinar si los objetivos siguen teniendo validez, o es necesario hacer modificaciones.

Los objetivos principales de dichas reuniones son:

- Ayudar al supervisor inmediato y al subordinado a modificar los objetivos según sea necesario para reflejar prioridades cambiantes
- Proveer una oportunidad para que el supervisor y el subordinado discutan asuntos relacionados con el desempeño y haya retroalimentación de información
- Evitar problemas futuros o anticiparse a situaciones de conflicto
- Anticipar la situación actual del desempeño y evitar sorpresas mayores en la revisión final

6.1.2.1. Programas de capacitación y desarrollo

Cuando se necesita obtener cursos de capacitación para los empleados, suele contarse con una gran oferta de cursos pre-fabricados sobre diversos temas como: liderazgo, trabajo en equipo, presentaciones eficaces, comunicación y otras “competencias” requeridas para un buen desempeño.

Pareciera, bajo este panorama, que solamente es necesario contratar a una de las empresas que ofrecen estos cursos para contar con un programa adecuado de capacitación; pero la solución no suele ser tan simple. En primera instancia, la empresa debe definir cuáles son las competencias necesarias y el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.

Una vez obtenido este mapa de puestos y competencias, debe realizar un inventario de competencias del personal, el inventario debe de relevar las competencias centrales, de gestión y técnicas, tal y como se definió en el capítulo tres.

El inventario de competencias consiste básicamente en la identificación de la presencia de las competencias y el nivel de demostración de las mismas por parte de cada empleado de la organización, comparándola contra el parámetro definido para el puesto que ocupa. Para hacer dicho inventario el supervisor inmediato puede utilizar un formato de evaluación tal y como se usa en la evaluación del desempeño actual.

Una vez realizado el inventario, se debe realizar una agrupación por orden de prioridades relativas a los puestos, para identificar aquellas áreas y competencias que deben de ser reforzadas, y para las cuales la empresa necesita realizar programas de capacitación y desarrollo.

Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal. Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de las personas al puesto, evaluación de desempeño, etc.), que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización.

La tabla XXIII muestra la forma en que evolucionan las competencias en un plan de carrera de un área de tecnología, para cada puesto se prevé un tiempo para alcanzar la nueva posición en la última columna, y en las anteriores, hacia la izquierda del gráfico, las competencias diferenciales de la posición y las actividades de capacitación y entrenamiento necesarias para llegar al objetivo en el tiempo previsto.

Tabla XXIII. Planeación de carrera para una familia profesional

Familia profesional	Competencia	Disciplina	Competencia diferencial	Formación y desarrollo	Tiempo
Especialista júnior	Pensamiento analítico Seguridad	Ingeniería Software Sistemas X			
Especialista			Competencia: Pensamiento analítico y seguridad	Curso de liderazgo	Dos años
			Disciplina: Ingeniería Software Sistema XYZ	Curso técnico Entrenamiento en el campo	Dos años
Especialista senior			Competencia: Persuasión Conducción Flexibilidad	Curso general de administración Curso sobre cómo construir un equipo	Tres años
			Disciplina: Sistema PLR Contratos Gestión de proyectos	Curso sobre sistemas PLR Curso sobre contratos Entrenamiento en el campo	Tres años

El ejemplo presentado, en forma muy sintética representa un esquema teórico para ejemplificar cómo en los planes de carrera es posible presentar los puestos, su posible evolución y las necesidades de capacitación y entrenamiento para lograrlo. Para lograr un plan de sucesión, por ejemplo, de la gerencia, se tomarán en cuenta las personas que ocupan los puestos y las posibilidades de ocupar otros en el futuro con base a sus competencias actuales y su posible desarrollo, considerando las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

6.1.3. Revisión del desempeño

Al final del año o período establecido, se evalúa el desempeño de todos los empleados en los resultados que se obtuvieron contra los objetivos establecidos al principio y en las revisiones realizadas. La demostración de las competencias y sus indicadores de comportamiento también se evalúa, y ambos, objetivos y competencias reflejan un porcentaje general de desempeño.

El supervisor inmediato y los subordinados se reúnen para una discusión formal de los resultados de la revisión de desempeño, esta es una reunión para completar el ciclo actual y empezar a definir las bases del nuevo ciclo o proceso.

Las decisiones de reconocimiento y recompensa se toman en base a los resultados obtenidos y reflejan claramente el avance en el desarrollo de los empleados.

6.1.3.1. Formato de evaluación

La figura 2 ilustra el formato sugerido para la etapa de planeación y evaluación de los objetivos SMART, básicamente consiste en plasmar en un formato o documento los objetivos que el empleado propone para el año o período a ser evaluado.

Figura 2. Evaluación de objetivos SMART

I. PLANEACION Y REVISION DE DESEMPEÑO			
<i>El evaluado y su Supervisor Inmediato completan las siguientes secciones de Objetivos y Competencias en el principio del periodo de evaluación de desempeño (planeación) y el final del periodo de evaluación de desempeño (revisión)</i>			
EVALUACION DE OBJETIVOS SMART			
Planeación del desempeño		Revisión del desempeño	
<p>Paso 1: El evaluado da a su Supervisor Inmediato una lista de 3-4 objetivos SMART propuestos para el año. Los objetivos SMART son eSpecificos, Medibles, Alineados, Realistas y basados en Tiempo.</p> <p>Paso 2: El evaluado y su Supervisor Inmediato discuten y acuerdan sobre las expectativas para lograr los objetivos SMART durante la discusión de la planeación. Asigne un peso (%) para cada objetivo SMART</p> <p>Paso 3: El evaluado escribe los 3-4 objetivos SMART acordados en el espacio dispuesto abajo.</p>		<p>Paso 1: El evaluado brinda a su Supervisor inmediato detalles de sus logros sobre los objetivos SMART.</p> <p>Paso 2: En el espacio provisto abajo, el Supervisor inmediato da ejemplos y describe hasta que punto cada objetivo se logró para el año de evaluación. Asigna una calificación (1-4) para cada logro de objetivo SMART así como una calificación de desempeño de objetivo general (1-4).</p>	
Objetivo SMART	Peso	Comentarios	Calificación
Evaluación general de Desempeño de objetivo SMART			
<p>Escala de evaluación: 1= Excede los objetivos; 2= Logra los objetivos (arriba del estándar); 3= Mínimo necesario de logro; 4= Insatisfactorio, no logra los objetivos</p>			

La figura 3 que se muestra a continuación, ilustra el formato sugerido para la planificación y revisión de las competencias e indicadores de comportamiento definidos para el puesto que ocupa el empleado a ser evaluado. El supervisor debe dejar por escrito las competencias que considera necesario evaluar según el puesto en cuestión.

Nótese que hay una separación entre los empleados que tiene responsabilidades de dirección o que cuentan con personal a su cargo.

Figura 3. Formato para evaluación de competencias

CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS ESENCIALES			
COMPETENCIAS Planificación de Desarrollo Paso 1: En la discusión de planificación de desempeño el Supervisor discute y acuerda las expectativas para los indicadores de conductas deseados para el cumplimiento de los objetivos. Paso 2: El Supervisor inmediato podrá registrar los indicadores conductuales claves más críticos, en el espacio para Comentarios más abajo (opcional).		Revisión Cumplimiento Paso 1: El evaluado entrega a Supervisor inmediato los detalles del cumplimiento de los indicadores conductuales para cada competencia. Paso 2: En el espacio a continuación, el supervisor da ejemplos y describe el alcance del cumplimiento de los indicadores conductuales para el año en cuestión. Asignar una evaluación (1-4) por cada cumplimiento las competencias como también una evaluación (1-4) del cumplimiento total	
Competencias	Comentarios	Comentarios	Clasificación
Competencias para todos los evaluados			
Iniciativa			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Competencias para evaluados con personal a su cargo			
Empoderar a otros			
OTRAS COMPETENCIAS (OPCIONAL) Planificación Cumplimiento A ser completados por áreas de unidades comerciales / funcionales que hayan definido competencias específicas de tareas. Mismas instrucciones de arriba. Adjuntar hojas adicionales si es necesario		Revisión Cumplimiento Mismas instrucciones que arriba.	
Competencias	Comentarios	Comentarios	Clasificación
			Evaluación de Cumplimiento Total de Competencias
Escala de Valores: 1=Siempre demuestra indicadores de conductas; 2=Frecuentemente demuestra indicadores de conductas; 3= Cumple con los indicadores de conductas; 4= Rara vez demuestra los indicadores			
<i>El Supervisor inmediato asigna un 1, 2, 3 ó 4 a la evaluación general basado en la combinación de la evaluación de objetivos y de competencias para el periodo evaluado.</i>			
CALIFICACION GENERAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Escala de evaluación: 1= Evaluación máxima; 2= Altamente evaluado; 3= Nivel promedio; 4; Por debajo de las expectativas, insatisfactorio.			

La figura 4 ilustra el formato sugerido para que tanto el supervisor como el evaluado pongan por escrito el plan de desarrollo individual que el empleado debe llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos y de desarrollar las competencias necesarias para el puesto.

Figura 4. Formato para el plan de desarrollo

II. PLANEACION Y REVISION DE DESARROLLO
El evaluado y su Supervisor inmediato discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y completan el plan de desarrollo en la parte de abajo al principio del periodo de revisión (planeación de desarrollo) y al final del periodo de revisión de desempeño (revisión de desarrollo)

Planeación de Desarrollo		Revisión de desempeño	
<p>Paso 1: El evaluado y su Supervisor inmediato juntos, usando la información de los objetivos SMART, y los indicadores de comportamiento de las competencias, determinan las áreas para desarrollo y las acciones a tomarse para ayudar a mejorar el conocimiento, habilidades, y experiencias en el año que viene. Las acciones de desarrollo pueden incluir: entrenamiento, (entrenamiento dirigido por un instructor y en computadora), actividades en el trabajo, participación en una fuerza de trabajo, uso de mentores/entrenadores, materiales de lectura, audio/videos, proyectos especiales, etc. Identifiquen fecha de cumplimiento para la acción de desarrollo:</p> <p>Paso 2: El Supervisor Inmediato escribe el plan de acción del Asociado en el espacio abajo provisto.</p>		<p>Paso 1: El evaluado brinda al Supervisor Inmediato detalles sobre los resultados de las acciones de desarrollo planeadas y mejoras en áreas de desarrollo.</p> <p>Paso 2: En el espacio abajo provisto, el Supervisor inmediato describe hasta que punto el Asociado ha completado las acciones de desarrollo planeado y muestra una mejora en las áreas de desarrollo establecidas</p>	
ÁREAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS

III. FIRMAS NECESARIAS
El Gerente del próximo nivel revisa y firma el formato de evaluación. El evaluado y su Supervisor Inmediato firman abajo después de que se ha llevado a cabo la discusión de evaluación de desempeño. El Supervisor Inmediato envía el formato original de evaluación a Recursos Humanos y puede archivar una copia en el expediente del evaluado.

Firma del evaluado/ Fecha	Firma del Supervisor Inmediato / Fecha	Firma del Gerente / Fecha

NOTA: El Supervisor Inmediato y el evaluado pueden agregar mas páginas para comentarios si fuera necesario.

Los formatos son únicamente una constancia escrita de los objetivos, competencias y planes de desarrollo que formarán parte del archivo individual de cada empleado dentro del historial del departamento de recursos humanos de la empresa. Cada formato puede servir como referencia inmediata para la toma de decisiones para promociones o movimientos organizacionales que sean necesarios.

6.1.4. Retro-alimentación y mejora continua

Toda la información obtenida de las evaluaciones de desempeño realizadas, debe de ser transmitida a todos los niveles con los cuales interactúa el empleado evaluado, especialmente aquellas áreas en donde es necesario reforzar relaciones interpersonales, procedimientos o debilidades identificadas.

El resultado de la evaluación general del evaluado, debe ser la base con la cual el departamento de recursos humanos proyecta y calcula los programas de remuneraciones y aumentos de salario anuales, así como el programa de desarrollo y formación profesional dentro del departamento inmediato y la organización.

Los resultados de la evaluación, en el caso de ser resultados insatisfactorios, sirven como base para poder justificar acciones correctivas o rescindir contratos laborales que se considere necesarios. La información contenida en las evaluaciones proveen puntos críticos para controlar y dirigir las acciones del empleado para que éstas estén alineadas con la visión y objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

1. Actualmente la empresa lleva a cabo un proceso de selección altamente informal, con un nivel de estandarización de procesos de reclutamiento y selección bastante deficiente que representa un índice de rotación de personal de 18.78%, prácticamente 5 % arriba del límite considerado aceptable. El monto anual asociado a un proceso deficiente de selección es de aproximadamente Q 2,116,125
2. El 45% de las bajas corresponde a renuncia del empleado; existe un procedimiento informal para determinar las causas de las renunciaciones dentro del departamento de recursos humanos, sin embargo, la información pocas veces es considerada para evaluar el clima organizacional y el nivel de la capacidad administrativa de los mandos medios / altos, quienes han recibido el mayor índice de responsabilidad sobre las renunciaciones.
3. Se observa una tendencia en el área de operaciones de la empresa con respecto al alto índice de bajas de profesionales jóvenes, cuyo tiempo de relación laboral es menor al año calendario. Esto puede asociarse a la baja percepción sobre oportunidades de desarrollo dentro de los departamentos y a la asignación de tareas rutinarias y de bajo impacto.

4. Se utilizó el método conductista “DACUM” (desarrollo de un *curriculum*) para llevar a cabo la metodología de recopilación de las competencias laborales para los puestos de supervisión; el estudio fue realizado con alto grado de colaboración y coordinación por parte de los colaboradores.

5. La propuesta final sobre los valores y competencias laborales para los puestos de supervisión dentro de la empresa es la siguiente:
 - A. Valores**
 - i. Integridad
 - ii. Iniciativa
 - iii. Compromiso
 - B. Competencias centrales**
 - i. Planificación y organización
 - ii. Orientación a resultados
 - iii. Comunicación
 - iv. Trabajo en equipo
 - v. Aprendizaje continuo
 - C. Competencias de gestión**
 - i. Liderazgo
 - ii. Empoderar a otros
 - iii. Juicio y toma de decisiones
 - iv. Orientación al cliente
 - v. Negociación / gestión del conflicto

6. El sistema de selección propuesto utiliza la técnica de recopilación de “STARS” (situación, tarea, acción y resultado) para obtener de información clave sobre los indicadores de comportamiento de las competencias laborales previamente definidas. Esta metodología permite obtener información confiable para proyectar niveles de desempeño de los candidatos.
7. El sistema propuesto, asigna una escala de cuatro niveles para ubicar a los candidatos dentro de las competencias laborales definidas, la selección se basa en la ubicación de la calificación del candidato dentro de dicha escala.
8. La información de competencias laborales obtenida se ha utilizado para realizar una propuesta sobre un proceso de evaluación de desempeño, que contempla, la evaluación de objetivos laborales y competencias individuales de los empleados; así mismo, se definieron las bases para la evaluación de diferentes niveles del organigrama partiendo de la definición de las competencias en el nivel de supervisión.
9. Se utilizó el mismo enfoque de competencias para proponer las bases de un programa de capacitación y desarrollo. Se entrega un formato propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Como parte del rediseño del proceso de selección, es indispensable estandarizar los procedimientos involucrados, reclutamiento, selección, integración, capacitación y desarrollo; todos basados en la gestión por competencias laborales
2. Elaborar un procedimiento formal para recopilar las causas principales de renuncias del personal y utilizar la información para retroalimentar e identificar las áreas de conflicto que deben desarrollarse y corregirse.
3. Desarrollar perfiles de puesto, basados en competencias laborales para los puestos actuales y para las nuevas plazas identificadas; esto permitirá minimizar la asignación de tareas rutinarias y de bajo impacto a profesionales jóvenes del área administrativa que tienen mayor capacidad de aportación de ideas y pueden asumir tareas con mayores responsabilidades.
4. Utilizar el enfoque de competencias laborales para desarrollar un plan de capacitación, desarrollo y remuneración para el personal. Esto permitirá que los empleados tengan una mejor perspectiva sobre su futuro y desarrollo dentro de la organización, reduciendo de ésta manera las tendencias a abandonar la empresa por no percibir opciones de superación.

5. Dentro de la misma gestión de competencias laborales, puede certificarse las competencias de los empleados, en casos específicos como manejo de cierta maquinaria o equipo, en los cuales se requieren tener una constancia de las capacidades de los operarios. Certificar las competencias del área de producción y envasado, puede reducir los tiempos y balancear de mejor forma las líneas productivas.

REFERENCIAS

1. Marelli, Ann. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Citado en el foro ¿Qué entendemos por competencias laborales? www.ilo.org

2. Ibarra, Agustín. Formación de recursos humanos y competencia laboral. Boletín Cinterfor/OIT No. 149. Montevideo, 2000. Citado en el foro ¿Qué entendemos por competencias laborales? www.ilo.org

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. **Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.** 3ª ed. Argentina: Editorial Granica, 2002. 478 pp.
2. Alles, Martha Alicia. **Gestión por competencias: el diccionario.** Argentina: Editorial Granica, 2002. 277 pp.
3. Barrios Edgar. **CINTERFOR, Gestión de las competencias.** Uruguay 2002. www.cinterfor.org.uy
4. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** México: Editorial McGraw-Hill, 1983. 578 pp.
5. INTECAP. **Gestión de recurso humano por competencia laboral.** Guatemala, 2001. 216 pp.
6. INTECAP. **Competencias básicas y genéricas.** Guatemala, 2001. 206 pp.
7. INTECAP. **Casos de la gestión de recursos humanos por competencia laboral.** Guatemala, 2002. 98 pp.
8. Quezada, Martínez. **Competencias laborales: metodologías de identificación.** Argentina, 2003. www.sht.com.ar
9. **¿Qué entendemos por competencias laborales?.** www.ilo.com

APÉNDICE I

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS CORPORATIVAS PARA SUPERVISORES DE NIVEL ALTO Y MEDIO

La organización se encuentra en el proceso de identificar las competencias que podrían ser consideradas como competencias corporativas de la empresa para el nivel gerencial o de supervisión; por competencias corporativas entendemos el conjunto de competencias que parecen ser las que mejor caracterizan el trabajo de la organización en el caso de los supervisores de nivel medio y superior. Una vez que sean identificadas, estas competencias podrán servir como una base para construir y fortalecer nuestros sistemas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, y evaluación.

La identificación de competencias debe ser un esfuerzo participativo, con la contribución del personal profesional proveniente de diversos niveles gerenciales o de supervisión y diferentes departamentos. Para ello, estamos recabando información a través del presente cuestionario, grupos focales, un grupo de tarea, consultas a través de comunicación electrónica y otros procedimientos.

Este cuestionario que le solicitamos completar nos brindará información importante para la identificación de las competencias corporativas mencionadas. Hemos tratado de que cada pregunta sea auto-explicativa, pero si usted requiere alguna aclaración, consulte por favor por correo electrónico al Sr. Luis Santizo.

Apreciamos y valoramos su colaboración en este esfuerzo.

El cuestionario incluye las siguientes secciones:

La sección A, que solicita alguna información de base sobre la persona que responde

La sección B, dedicada a las competencias propiamente tales.

A. ANTECEDENTES GENERALES

A.1 NOMBRE (opcional)

A.2 CARGO

A.3 DEPARTAMENTO

A.4 AÑOS DE TRABAJO EN LA COMPAÑÍA

B. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Existen distintas formas de plantear las competencias corporativas. Algunos modelos proponen sólo un conjunto de dos otras competencias, mientras que otros son más elaborados y distinguen, por ejemplo, valores y competencias y / o agrupan las competencias clasificándolas conforme a algún criterio técnico.

En nuestro caso en particular, la unidad corporativa ha decidido establecer los valores y competencias centrales que son importantes para todo el personal, además de las competencias de gestión requeridas por aquellas personas “con funciones de gestión o supervisión”.

Estos valores, competencias centrales y competencias de gestión no son específicas de alguna ocupación. Por tal motivo, consideramos necesario agregar algunas competencias técnicas o funcionales que son definidas como aquellas “relacionadas con el área respectiva de trabajo”.

CUERPO DEL CUESTIONARIO

B.1 Respecto a valores:

B.1.1. Sírvase indicar, por lo menos, tres valores que usted considera que deberían ser los más importantes para los supervisores de área

B.1.2. ¿Por qué?

B.2 Respecto a competencias centrales:

B.2.1. Sírvase indicar por lo menos cuatro competencias centrales que usted considera son las más importantes para los supervisores de área

B.2.2. ¿Por qué considera que deberían ser las más importantes?

B.2.3. De las competencias centrales que ha indicado, sírvase poner en orden decreciente las dos competencias centrales más importantes

B.2.4. ¿Podría describir la o las competencias centrales que demuestra alguno de sus pares (no precisa dar el nombre) que usted estime como muy competente en algún aspecto determinado? Referirse, por favor, a las competencias y a las actuaciones de esta persona para demostrar estas competencias.

B.3 Respecto a competencias de gestión:

B.3.1. Sírvase indicar por lo menos cuatro competencias de gestión que usted considera que deberían ser las más importantes para todo el personal que maneja proyectos, y tiene gestiones de supervisión.

B.3.2. ¿Por qué las considera importantes para los supervisores de área?

B.3.3. ¿Podría describir la o las competencias centrales que demuestra alguno de sus pares (no precisa dar el nombre) que usted estime como muy competente en algún aspecto determinado? Referirse, por favor, a las competencias y a las actuaciones de esta persona para demostrar estas competencias.

B.4 Respecto a competencias técnicas:

B.4.1. ¿Cuáles piensa usted que deben ser las tres competencias técnicas más importantes que se debe poseer para poder trabajar al nivel de supervisión?

APÉNDICE II

PROGRAMA DE ACTIVIDADES VALORES Y COMPETENCIAS CORPORATIVAS GRUPOS DE TRABAJO

Fecha y horario

Grupo 1:

Miércoles 10 de julio de 2003, de 9:00 a 16:00 horas

Jueves 11 de julio, de 9:00 a 12:00

Grupo 2:

Miércoles 16 de julio de 2003, de 9:00 a 16:00 horas

Jueves 17 de julio, de 9:00 a 12:00

Lugar

Sala de proyecciones

Objetivo

Identificar un conjunto de valores y competencias corporativas de la organización

Producto esperado

Una lista de valores, competencias centrales, competencias de gestión y competencias técnicas

Nota: El horario y secuencia de actividades se les proporcionará vía electrónica

APÉNDICE III

ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

Preguntas sugeridas:

1. Las organizaciones cambian, en el caso de nuestra organización ¿cree que tendremos cambios muy significativos en los futuros 5 años? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles serán las principales características de esos cambios? ¿Está el personal preparado para ellos? ¿Cuál es su necesidad más importante?
2. ¿Qué opina sobre la relación entre la profesión de origen de la persona y las competencias técnicas que usted ha identificado como las más características para la empresa? (Esta pregunta se refiere al capital educacional del miembro del *staff* y las necesidades de la organización, y si estas profesiones pueden facilitar o no un desarrollo de carrera en la empresa).
3. ¿Podría explicar un poco más su punto de vista acerca de sus fundamentos para elegir las competencias centrales que ha elegido?
4. ¿Podría explicar un poco más su punto de vista acerca de sus fundamentos para elegir las competencias de gestión que ha elegido?
5. ¿Desea agregar alguna otra sugerencia o recomendación?