

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs–

“MAYRA GUTIÉRREZ”

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
PARA UNA EMPRESA COMERCIAL”

ALMA PATRICIA MORALES FLORES

GUATEMALA, MAYO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
PARA UNA EMPRESA COMERCIAL”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE

CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ALMA PATRICIA MORALES FLORES

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2013

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a man on horseback, likely a saint or historical figure, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a mountain. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER PLUS ULTRA" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

M.A. Maria Ileana Godoy Calzia

SECRETARIA

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

REPRESENTANTES DE LOS DOCENTES

Maria Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Cordon Osorio

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 66-2008
CODIPs. 1019-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

21 de mayo de 2013

Estudiante
Alma Patricia Morales Flores
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta DIEICIOCHO GUIÓN DOS MIL TRECE (18-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 14 de mayo de 2013, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

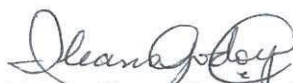
Alma Patricia Morales Flores

CARNÉ No.98-18316

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María Gabriela Morales Pineda y revisado por La Licenciada Elena María Soto Solares. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia
SECRETARIA



/gaby



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CIEPs 252-2013
REG: 066-2008
REG: 066-2008

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC

RECIBIDO
03 MAY 2013

INFORME FINAL

FIRMA: *[Signature]* HORA: 14:00 Registro: 66-08

Guatemala 2 mayo 2013

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Elena María Soto Solares ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL.”

ESTUDIANTE:
Alma Patricia Morales Flores

CARNÉ No.
98-18316

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 05 de noviembre 2012 y se recibieron documentos originales completos 25 de abril 2013, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CIEPs. 253-2013
 REG 066-2008
 REG 066-2008

Guatemala, 02 de mayo 2013

SEÑORES
 CONSEJO DIRECTIVO
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS”
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
 PARA UNA EMPRESA COMERCIAL.”

ESTUDIANTE:
 Alma Patricia Morales Flores

CARNÉ No.
 98-18316

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 24 de octubre 2012 , por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Elena María Soto Solares
 DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala octubre de 2012.

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Estimado Licenciado García.

De la manera más atenta me dirijo a usted para notificar que he estado revisando desde Febrero del año dos mil ocho y doy por aprobado el Informe Final de la Tesis Titulado "ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL", de la Señora ALMA PATRICIA MORALES FLORES quien se identifica con carné 199818316. Solicitando sea aprobado por ustedes previos a optar por el título de Licenciatura en Psicología. Agradeciendo su atención a la presente.

Atentamente,



Licda. Maria Gabriela Morales Pineda
Colegiado 2778

Licenciado
Marco Antonio García Enriquez
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Licenciado Marco Antonio

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Alma Patricia Morales Flores, carné 98-18316, realizó en esta institución su trabajo de investigación, de Elaboración de Entrevistas por competencias para nuestra área comercial; en el período comprendido del Febrero a Septiembre del presente año, en horario de 9:00 a 11:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en el proyecto de investigación, por lo que agradecemos el trabajo que la alumna realizó para nuestra institución.

Sin otro particular me suscribo.



Maria de los Angeles Pensabene
Coordinadora de Comunicación y beneficios

Agradecimientos

A Dios: por darme la vida y regalarme una maravillosa familia.

A la Virgen María: por ser guía para mis pasos.

A la institución que me permitió hacer el presente trabajo de investigación

A mis compañeros de trabajo y al equipo de trabajadores por cooperar en la elaboración de las encuestas y entrevistas.

Dedicatoria

A Mi mami: Mujer luchadora incansable, ejemplo para mi vida de humildad y amor.

A mis Hermanos: dos ángeles que me han acompañado en el camino y sin su apoyo esto no fuera posible.

A mis tíos: por su afecto, albergue y por todos los consejos brindados.

A mi maravillosa hija: por permitirme conocer la profundidad del amor

Madrina:

María Gabriela Morales Pineda

Psicóloga

Colegiado No 2778

Indice

Resumen	1
Prólogo	3
I Introducción	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Marco Teórico	9
1.2.1. Antecedentes de la administración de recursos humanos	9
1.2.2. Procesos dentro de la administración de recursos humanos	11
1.2.3. Gestión por Competencias	13
-¿Qué es la gestión por competencias?	13
-¿Qué es un comportamiento?	15
-Relación entre comportamientos y competencias	16
-Predicciones del comportamiento	17
1.2.4. Definiciones de competencias	17
1.2.5. Perspectivas actuales de competencias	19
1.2.6. Competencias y sus enfoques	19
-McClelland, evaluar competencias en vez de inteligencia	19
-Boyatzis y The Competent Manager	20
-Spencer y Spencer	20
1.2.7. Corrientes dentro del enfoque por competencias	20
- Corriente Conductista	21
- Corriente funcionalista	21
- Corriente Constructivista	22
1.2.8. Tipos de competencias	23
- Competencias genéricas	24
- Competencias Técnicas	24
1.2.9. Proceso de Reclutamiento por competencias	24
- Reclutamiento	25
- Revisión de la descripción del puesto y recolección del perfil	26
- Perfil del puesto por competencias	27
1.2.10. Fuentes de Reclutamiento	28
1.2.11. Selección	31
- Proceso en la selección por competencias	32
- Preselección de candidatos o primera revisión	33
- Entrevista preliminar	34
1.2.12. Entrevista por competencias	34
- Entrevista por competencias estructurada	35
- ¿Qué permite evaluar la entrevista por competencias?	36
- El papel del entrevistador	37
- ¿A quién entrevistar por competencias?	40
- ¿Cómo formular preguntas?	41
- Respuestas	44
- Diferencias de la entrevista tradicional y entrevista por competencias	44
- Investigación de referencias	46
- Evaluaciones psicológicas y técnicas	46

- Informes	47
- Entrevistas (segunda ronda)	48
- Selección de finalistas	48
- Método de Asesoría (Assessment Center Method)	48
- Agradecimiento a candidatos no seleccionados	49
- Oferta de trabajo	49
1.3. Delimitación	50
II. Técnicas e instrumentos	
2.1. Técnicas	51
2.2. Instrumentos	51
2.2.1. Entrevista Estructurada	51
2.2.2. Cuestionario	51
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
3.1. Características Del lugar y la población	53
3.1.1. Características del lugar	53
3.1.2. Características de la Población	53
3.2. Análisis e Interpretación de Resultados	53
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
4.1. Conclusiones	63
4.2. Recomendaciones	63
V. BIBLIOGRAFÍA	65
VI. ANEXOS	69

Resumen

Titulo del Proyecto: “Elaboración de un Modelo de Entrevista por Competencias para una empresa comercial”

Autora: Alma Patricia Flores Morales

Hoy en día en el mundo laboral, cada vez más organizaciones llegan a la conclusión de que el recurso más importante con el que cuentan es “el recurso humano” teniendo claro que de este se origina el éxito o fracaso, frente a sus competidores y es principalmente el que marca la ventaja competitiva. Es entonces donde suscita la importancia de que el recurso humano con el que cuenta la empresa y principalmente el que se incorporará, tenga una brecha mínima con el perfil (por competencias) que la empresa tiene determinado para todos sus puestos o departamentos.

La presente investigación contiene información relevante sobre la selección de personal por competencias laborales, situándose dentro de este proceso en la *entrevista por competencias*.

En los capítulos que contiene éste documento se abordarán los conceptos principales de la gestión por competencias, desde el reclutamiento, la selección de personal, la competencia laboral, sus conceptos, corrientes, tipos y niveles y cómo la entrevista por competencias nos permite enfocarnos y encontrar esos candidatos “estrellas” dentro de un universo de posibilidades.

En el proceso de selección los conocimientos técnicos podremos evaluarlos al inicio del proceso, siendo esto de gran ayuda para buscar nuestros candidatos seleccionados, ya que regularmente estos serán requisitos excluyentes para continuar con el proceso; pero cuando nos queda un reducido grupo de candidatos que cuentan con las características y los requisitos técnicos del puesto, ¿Qué nos lleva a encontrar al “mejor” para el puesto? Es aquí donde se tiene que valer de todas las herramientas posibles para hacer una buena selección del recurso humano. La entrevista por competencias juega un papel determinante, y apoya a evaluar las competencias y características de manera más profunda en los candidatos seleccionados.

Es por eso que los objetivos de esta investigación fueron: Brindar a los reclutadores de las empresas una herramienta de fácil uso en el proceso de entrevista por competencias, diseñando un modelo de Entrevistas por Competencias, la cual pudiera tener preguntas claves de referencia a través de las cuales se puedan medir las competencias tanto de la persona a seleccionar tiene experiencia laboral o no. Para la validación del modelo propuesto se trabajó con los encargados del proceso de selección tanto del área de Recursos Humanos como del área de ventas. Todos ellos cuentan con una escolaridad universitaria, comprendidos entre los 24 y 45 años de edad. El 80% de ellos son mujeres y tienen un promedio de antigüedad en la empresa de 3 años.

PRÓLOGO

La amplitud de áreas y procedimientos que ha abarcado la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad, ha hecho que se elija un método específico para su administración y presentación de resultados. Es por eso que el tema de Competencias ha solucionado este aspecto, unificando todas las áreas de Recursos Humanos.

El presente trabajo de investigación generó una oportunidad de posicionamiento para la Universidad de San Carlos, ya que a través de la Escuela de Ciencias Psicológicas por medio de su estudiante dio a conocer y se aplicaron herramientas en el área de la psicología Industrial en empresas comerciales, generando de esta forma una proyección social empresarial, teniendo en cuenta el lema de “Id y Enseñad a todos”. Este estudio también permitió actualizar y desarrollar mayores conocimientos en el área de recursos humanos y en especial en la gestión por competencias, específicamente en la *“Entrevista por Competencias”* el cual es tema importante para la empresa en donde se aplicó, tanto para la estudiante que realizó la investigación pues amplió y obtuvo nuevos conocimientos en el área, generando un conocimiento que puede ser de consulta y referencia para los estudiantes del área de Psicología tanto de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, como aquellas personas que acudan a consulta a los tesoreros, siendo esto un paso crucial para la efectividad en la contratación de personal actual.

Agradecemos a la Institución que permitió la elaboración y desarrollo del presente trabajo, pues abrió sus puertas de una forma incondicional, brindando todo el apoyo técnico y recurso requerido para la finalización satisfactoria del presente trabajo de investigación.

Capítulo I

1. Introducción.

1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1. Planteamiento del Problema

La evolución de los negocios y su complejidad ha enriquecido el concepto más tradicional de qué se requería para cubrir un puesto de trabajo. Cada día los requerimientos para ingresar a laborar en una empresa son mayores. Hoy, además de poseer amplios conocimientos técnicos en la materia en cuestión, se debe tener una orientación al cliente interno y externo, aspecto sobre el que quizá no se pensaba hace unos años, ahora es del conocimiento de todos los profesionales en el área de recursos humanos los pasos básicos a seguir para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, desde evaluar los requerimientos técnicos y de conocimiento, hasta los pasatiempos de los candidatos, pero ¿Cómo podemos tener mayor certeza para encontrar el candidato idóneo para determinado puesto?. Los procedimientos básicos no han cambiado en los últimos años y siguen siendo igualmente válidos, sin embargo, hoy se busca ser más certeros a la hora de elegir a la persona que ingresará a laborar en una empresa, no limitándolo únicamente al puesto que desarrollará de inmediato, si no, a qué puesto puede llegar siguiendo un plan de carrera dentro de la organización. Para esto se necesitan herramientas que permitan identificar talentos, personas positivas y con las competencias necesarias y determinantes para desarrollarlas, lo que conseguirá múltiples beneficios tanto para el empleado como para la empresa y principalmente mayor rendimiento laboral, estabilidad y desarrollo de carrera dentro de una organización.

En la contratación de personas no se trata de seleccionar al mejor posible o disponible o a la que la organización pueda incorporar o pagar, lo que se busca es la mejor persona en relación con el puesto a ocupar. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas utilizan el mismo proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Dentro del departamento de recursos humanos o también llamado capital humano, existen diferentes procesos donde destaca el proceso de reclutamiento y selección ya que de este dependen en gran medida los demás procesos del área. Uno de los pasos del proceso de selección es la entrevista. En ella se validan los datos obtenidos en el proceso de reclutamiento y permite tener contacto directo con los candidatos para garantizar una adecuada contratación.

Es por eso que en esta investigación se presentó **“Un modelo de entrevista por competencias”** el cual sirvió de guía a diferentes reclutadores, como herramienta para facilitar este proceso.

La competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Dentro de los numerosos conceptos de competencias, se puede decir de una forma sencilla que es el conjunto de

conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas que poseen el individuo para desarrollar un puesto de trabajo. Por este motivo será determinante dentro de una entrevista verificar que las competencias del candidato concuerden con las de la posición que se busca

La selección por competencias se basa en una serie de factores y pueden aplicarse a diferentes niveles y profesiones, todo selector que utilice las preguntas destinadas a evaluar competencias hará una entrevista más precisa al obtener del entrevistado, comportamientos reales experimentados anteriormente. El proceso de reclutamiento y selección de personal, visto desde el marco de la gestión de competencias, implica ver de manera integral el sistema de recursos humanos dentro de la estrategia organizacional.

La entrevista de trabajo es la fase definitiva dentro de cualquier proceso de búsqueda de un candidato para alguna posición, es un elemento fundamental, que regularmente se divide en entrevista preliminar y entrevista profunda, la entrevista preliminar es el primer contacto que se tiene con el candidato y sirve para verificar los datos que se encuentran en el currículum y para dar información de la empresa, el enfoque del negocio y los requerimientos generales del puesto. La entrevista profunda, se debe realizar de preferencia con los candidatos que ya han pasado los primeros filtros y de quienes se desea conocer más a fondo sus competencias y experiencia para tomar la decisión final. Se debe tomar en cuenta que el tipo de preguntas que se realicen en esta fase deben ser estructuradas cuidadosamente para lograr una buena contratación

La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que al ser incorporados en un puesto de trabajo no

alcancen el desempeño deseado y sobre todo la entrevista por competencias “Objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos”*.

Hoy en día las empresas buscan establecer indicadores y realizar mediciones en todas sus áreas y el departamento de recursos humanos no es la excepción, sin embargo, encontrar los mecanismos de medición que ayuden a tomar mejores decisiones en recursos humanos, no siempre es fácil. El modelo de gestión por competencias integra los diferentes sistemas de la gestión de recursos humanos y busca articularlos en torno a las competencias para desarrollar indicadores medibles.

Cuando se contrata una persona es lo mismo si se trata de un pequeño negocio, una entidad sin fines de lucro o por supuesto una gran empresa, el éxito depende de contratar siempre a la persona indicada. Un acertado proceso de selección no solo nos ayuda a mantener un ambiente de estabilidad y armonía dentro de nuestra organización, sino también nos provee de ahorros que fácilmente podemos cuantificar, entre ellos, anuncios, pruebas, investigación, tiempo, el proceso de inducción, capacitación, material, herramientas, los salarios pagados para un empleado que no esta siendo eficaz, pero sobre todo y muchas veces difícil de cuantificar los errores cometidos por el trabajador y el costo emocional que implica contratar a la persona equivocada, quien no está demás indicar no tiene la culpa, ya que la responsabilidad es en gran medida de los encargados del proceso de selección. Es importante reconocer que la entrevista es fundamental dentro de los pasos del proceso de reclutamiento y selección, por medio de ella identificamos los principales rasgos y habilidades que el candidato posee para el puesto que aplica.

* Martha Alles, Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias, Cap. 23, 2da. Edición Buenos Aires: Granica, 2008

El desarrollo de un Modelo de “Entrevista por competencias” es de utilidad ya que es una guía y fuente de consulta para todas aquellas personas que día a día se enfrentan con la difícil tarea de seleccionar a los candidatos que formaran parte de sus empresas y como tal, serán los socios estratégicos de su organización, como bien indica Stephen R. Covey “Después de trabajar 30 años en entrenamiento de personal, he llegado a la conclusión de que la **selección** es más importante que el entrenamiento. Esta magnífica guía ayuda a eliminar las conjeturas y enseña cómo combinar el instinto con la ciencia al tomar decisiones tan críticas para la empresa”. Entrevistar por competencias permite predecir quién hará algo bien o pobremente en relación con un criterio estándar definido con anterioridad. La empresa y el reclutador serán los encargados de definir que competencias a buscar en sus postulantes y el nivel requerido en ellos. La importancia de desarrollar un “Modelo de Entrevista por competencias” es generar una herramienta práctica a la que se pueda recurrir al momento de seleccionar.

1.1.2. Marco Teórico

1.1.2.1. Antecedentes de la administración de recursos humanos

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la administración científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos, esto viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público. Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos. Taylor creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Dentro de las principales aportaciones de Taylor a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

Dentro de las aportaciones de Fayol al modelo de administración están:

Universalidad de la Administración: Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: hogar, empresa, gobierno, indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir administración.¹

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación, protección y la relación con el personal y evaluación. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competido (factores históricos, externos, organizativos, profesionales, internacionales). El administrador de personal, propende por lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa. Para ello, el administrador de

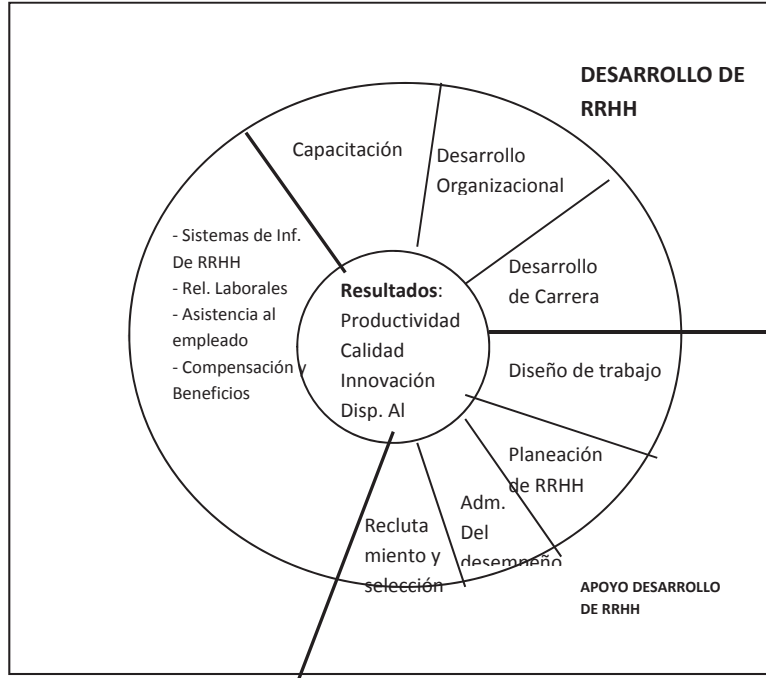
¹ Idalberto Chiavenato, Administración Proceso Administrativo McGraw-Hill, México, 2000.

personal, debe determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidas.

1.1.2.2. Procesos dentro de la administración de recursos humanos

La Administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. A continuación un ejemplo del modelo de la administración de recursos humanos:

LA RUEDA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: The American Society For Training and Development, 1989.

Esta rueda nos explica claramente cual es el rol del departamento de recursos humanos dentro de una organización y cómo podemos observar al centro, lo que requiere toda empresa, tenemos: “resultados que nos den más productividad, calidad, innovación y disposición al cambio”.

Para Margaret Butteris, en su libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento: el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa* consiste en lo siguiente:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o *adquirir las competencias claves*.
- Desarrollo de talento ejecutivo. Identificar y desarrollar el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Identificar los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas²

² Margaret Butteris *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. EDIPE, Madrid, Año: 2000. Pág. 145

1.1.2.3. Gestión por Competencias

1.1.2.3.1 ¿Qué es la gestión por competencias?

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

La gestión por competencias tiene sus orígenes en 1949, cuando T. Parsons, elabora un esquema que permitía estructurar situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables consistía en valorar a una persona por los resultados obtenidos y no por el conjunto de cualidades que se creía que poseía. En la década de los 60 el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación; considerando en primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como calidad en el trabajo (resultados cualitativos) siguiendo este tipo de enfoques McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas. Esta teoría se llevó a la práctica por McClelland en la India en 1964, donde luego de desarrollar un conjunto de acciones formativas pudieron comprobar que dos de cada tres de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios. De esta manera posteriormente proliferan este tipo de estudios en el mundo laboral.

En 1973, McClelland establece que los conocimientos técnicos, académicos y los test de inteligencia no pueden predecir con seguridad el adecuado

desempeño ante situaciones laborales reales. Esto lo condujo a buscar nuevas variables que les dio el nombre de **competencias** que lo que buscaban era una mejor predicción del rendimiento en el trabajo, con esto encuentra que es necesario observar a las personas directamente en su trabajo diferenciando las características del trabajador sobresaliente con las del trabajador promedio.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a la región de EEUU, surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década de los '90, que la gestión por competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Dentro del proceso de análisis e identificación de competencias estará notablemente influenciado por el enfoque o paradigma teórico desde el que se parta. El resultado de dicho proceso dará lugar a normas o estándares de competencia que diferirán sustancialmente según el enfoque utilizado: conductista, funcionalista o constructivista. Los cuales se detallaran más adelante.

“Como quieran que se definan las competencias y/o calificaciones, es necesario determinar cuales posee un determinado individuo o cuales se requieren en el ejercicio de un determinado puesto de trabajo u ocupación. Como es de esperar, según la definición del concepto que se utilice, será su forma operacionalizarlo y medirlo (...)”³

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

³ Cariola L. y Quiroz A.M. Competencias generales, competencias laborales y currículum. OIT/CINTERFOR, Montevideo. 1998, pp. 51-77.

1.1.2.3.2 Competencias

A lo largo de este proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio, se componen de la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, marcando las diferencias entre unas escuelas y otras.

Es común encontrarnos con una clasificación básica de tipo de competencias: primarias y secundarias:

- Competencias primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.
- Competencias secundarias: basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (capacidad de negocio, liderazgo, planificación, etc.).

Para lograr determinado nivel de desempeño se requiere conocimientos, competencias y motivación. Según McClelland, en la motivación el análisis se centrará en qué hace que una persona tenga o no un desempeño superior y esto se observará en base a sus comportamientos. Los comportamientos son la base visible de la competencia, la que nos informa como es una persona en realidad. Por lo tanto indagaremos un poco acerca de ellos.

1.1.2.3.2 ¿Qué es un comportamiento?

Posiblemente, la definición más conocida y clásica sea la realizada por Watson (1924) según la cual la conducta es lo que el organismo hace o dice, incluyendo bajo esta denominación tanto la actividad externa como la interna, de

acuerdo con su propia terminología. Moverse es una conducta, pero también lo es hablar, pensar o emocionarse⁴. De los comportamientos podemos decir:

- Es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

1.1.2.3.3. Relación entre comportamientos y competencias

Cuando cada persona actúa en todo momento pone en juego, en uso, sus diferentes capacidades, por lo cual el observador puede “ver” sus comportamientos, con esto podemos decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades), por eso se reitera que son la parte visible de la competencia.

Debemos tomar en cuenta que todo proceso “visto” por otra persona, es sujeto a una cierta interpretación, y no hay una mirada totalmente neutra u objetiva. “La técnica de observar comportamientos, es una manera de objetivar hasta donde es posible el proceso de evaluación. La llave de esta herramienta de trabajo, es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos, dados previamente como ejemplos”⁵.

Martha Alles, para hacer más fácil la visión del tema, afirma que si viéramos un árbol de la raíz a las ramas, las ramas serían los comportamientos y la raíz las competencias.

⁴ Watson, J.B. (1924) Behaviorism. Nueva York: W.W. Norton. (Traducción en Paidós, Buenos Aires, 1961).

⁵ Martha Alles, Selección por competencias. Ediciones Granica, S.A, Buenos Aires, 2007. Pag. 38

1.1.2.3.5 Predicciones del comportamiento

Utilizar el comportamiento como base para hacer una predicción se apoya en un principio de sentido común: nuestras acciones reflejan una estructura de nuestros hábitos que es relativamente persistente. Las personas aprenden, creen y se desarrollan, pero en su mayoría actúan de manera coherente de acuerdo a su comportamiento previo. El comportamiento, tanto previo como actual, es un buen indicador de comportamiento futuro. Las intuiciones y opiniones personales del entrevistador son menos objetivas y con frecuencia son difíciles de justificar.

Durante décadas los profesionales de contratación han confiado en el poder predictivo del comportamiento previo. Por ejemplo, los logros previos predicen logros futuros, y la creatividad previa predice la creatividad futura. Mientras más similar sea a situación previa a la situación futura, más exacta será la predicción.

1.1.2.4. Definiciones de competencias

Existen muchos conceptos acerca de las competencias, desde los más simples hasta los más complejos, entre ellos:

Spencer y Spencer: “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”⁶.

OIT (Organización Internacional del trabajo): La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la

⁶ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993.

instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

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

España: "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos⁷.

Levy-Leboyer, Claude: "son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad

⁷ canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm: Desarrollo del personal: ventaja competitiva en toda empresa

cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”⁸

Boyatzis (1982): son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

1.1.2.4.5. Perspectivas actuales de competencias

Siendo un tema que cada vez es más divulgado en el mundo laboral, algunos autores han encontrado formas de estructurar los tipos y niveles de competencias, según Llorete, 1999 inició utilizando algunas variables que actualmente vemos con algunas variaciones dentro de los sistemas basados en gestión por competencias:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición precisa: “Orientación al cliente”, “mejora continua”, “auto-confianza”, etc.
- Cada competencia cuenta con determinado nivel.
- Las competencias son desarrollables, lo que nos dice que pueden pasar de un nivel a otro por medio de capacitación y seguimiento.
- Se estructuran los puestos de la empresa en base a un perfil basado en competencias con el nivel requerido de cada una en ese puesto.

1.1.2.6. Competencias y sus enfoques

1.1.2.6.1 McClelland, evaluar competencias en vez de inteligencia

Él plantea que las pruebas de inteligencia y de aptitud no se relacionan con resultados importantes en la vida, como el éxito laboral. Grandes repercusiones en la selección de personal ya que se derrumban los supuestos

⁸ Levy-Leboyer, Claude, La gestión des compétences, Les éditions d’organisation, París, 1992.

de esta disciplina. El modelo se ha ampliado a la capacitación y desarrollo personal y a toda la gestión de RRHH. Es útil porque implica establecer claramente las características de un trabajo y los conocimientos y habilidades de las personas para realizarlos.

Hay otros autores como Goleman y Mitzberg que creen que aunque la relación Coeficiente Intelectual y éxito laboral no es directa.

1.1.2.6.2. Boyatzis y The Competent Manager

En los 80 desarrolló un modelo de competencia gerencial basado en resultados organizacionales. Encontró 5 grupos de competencias (gestión y acción por objetivos, dirigir subordinados, liderazgo, gestión de RRHH y enfocar a otras personas y conocimientos específicos).

1.1.2.6.3 Spencer y Spencer

Revisión del trabajo de McClelland, han sistematizado la información describiendo las competencias más utilizadas y reuniéndolas en clusters o grupos y estableciendo modelos generales para diversos cargos. Desarrollaron una metodología para desarrollar modelos

1.1.2.7. Corrientes dentro del enfoque por competencias

1.1.2.7.1 Corriente Conductista

Desde el enfoque conductista se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto. Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos

y características de dichas personas, que son en ocasiones denominados "trabajadores estrella".

Para el análisis de los comportamientos de las personas objeto de estudio, se puede emplear la técnica de incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle, aquellas situaciones que consideren importante en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto los resultados positivos como los negativos. Bajo esta óptica que considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero sí permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias.

El enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos (Cariola y Quiroz, 1998).

1.1.2.7.2. Corriente funcionalista

Toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su

entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que como han defendido Comte, Durkheim y otros muchos sociólogos funcionalistas utilizando una analogía con el cuerpo humano, para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo éste se relaciona con el resto de las partes del cuerpo. Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias para del análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema.

1.1.2.7.3 Corriente Constructivista

El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno sociolaboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ellos a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e

incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

La identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debe ser realizada conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual. Para realizar el proceso de identificar las competencias por medio de este enfoque, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se defiende en el enfoque conductista) se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996). Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el enfoque constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales.

1.1.2.8 Tipos de competencias

Existen diferentes opiniones en cuanto al tema de cuantos tipos de competencias hay, sin embargo, podemos para efectos prácticos dividir las en

dos: competencias genéricas y competencias técnicas o específicas. Estos tipos de competencia a su vez podemos clasificarlas por niveles, ejemplo: Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3, de acuerdo a la intensidad con que se desea ver reflejada la competencia en el comportamiento.

1.1.2.8.1 Competencias genéricas

Son las que observamos a través de los comportamientos habituales y que posibilitan el éxito de una persona en su función. Son aquellas habilidades que se adquieren a través de experiencias de la vida, algunos ejemplos que podemos mencionar: Liderazgo, motivación, trabajo en equipo, etc.

1.1.2.8.2 Competencias Técnicas

Es el conjunto de conocimientos y habilidades específicas requeridos para efectuar el trabajo y que se han adquirido a través de la educación formal o ámbito educacional, con frecuencia estas se refieren a las herramientas utilizadas en el trabajo. Por ejemplo: técnicas contables, análisis estadístico, programación de informática, etc.

Debemos tener especial cuidado en que la lista de competencias por puesto no sea muy extensa y que dificulte su manejo, pero tampoco muy corta que impida el reconocimiento de las “competencias requeridas del puesto”.

1.1.2.9. Proceso de Reclutamiento por competencias

Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores. Para esto se deben cumplir ciertos pasos, ya que de lo contrario caeremos fácilmente en errores que infaliblemente nos llevarán a una mala

selección. Dentro de los errores más comunes a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección podemos mencionar:

- No establecer claramente el perfil del puesto a buscar
- No conocer las competencias que requerimos dentro de la posición vacante
- Hacer una inadecuada publicación del puesto
- Realizar una inadecuada clasificación de la currícula
- No analizar la experiencia previa de los candidatos
- No utilizar las pruebas correctas, tanto técnicas, como psicométricas
- No realizar una entrevista profunda y objetiva
- Solicitar inapropiadamente referencias de anteriores trabajos
- Aceptar personas sobre calificadas o que no cumplen con el perfil por falta o exceso de candidatos

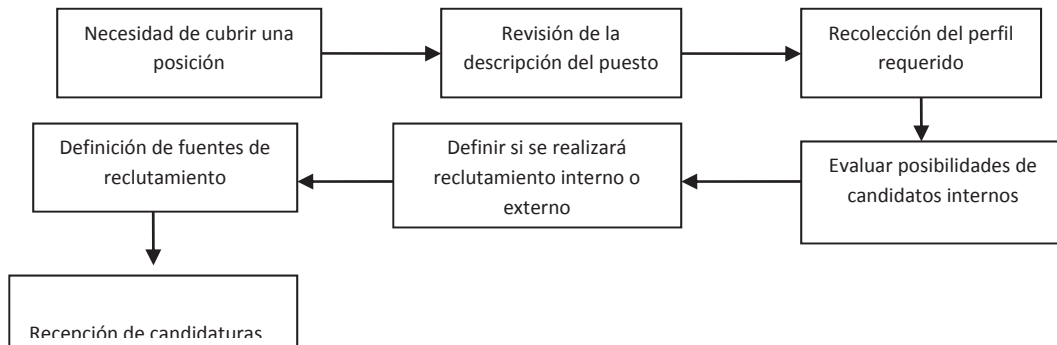
Para que un proceso de reclutamiento se realice de manera profesional deben cuidarse todos los pasos y ese proceso surge en el momento mismo en que la necesidad se presenta.

1.1.2.9.1 Reclutamiento

Es atraer de acuerdo a los requerimientos preestablecidos a candidatos para determinada posición.

Citando a Martha Alles, “el éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace

adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección”⁹. El proceso de reclutamiento cuenta con los siguientes pasos:



1.1.2.9.2. Revisión de la descripción del puesto y recolección del perfil

Dentro del perfil proporcionado para la búsqueda del candidato debemos verificar que incluya los siguientes siete pasos que nos comenta Alvaro de Ansorena Cao¹⁰:

1. Descripción del puesto: esto debe realizarlo el seleccionador junto con el jefe de la oposición y finalmente el jefe del jefe lo autorizara.
2. Análisis de las áreas de resultados: estas consisten en las acciones que el Candidato tendrá que desarrollar dentro de su actividad profesional, que resultados se esperan y qué características se requieren por parte del candidato en relación a experiencia, conocimientos y competencias.
3. Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: para esto se deberá identificar situaciones específicas que vivirá la persona en el puesto de trabajo donde se pondrá en evidencia sus conocimientos, experiencia, capacidades y destrezas, para obtener los resultados

⁹ Martha Alles, Selección por competencias. Ediciones Granica, S.A, Buenos Aires, 2007, Pag. 104.

¹⁰ Alvaro de Asorena Cao. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Paidós, Barcelona, 1996. Primera parte

deseados. Incluir ejemplos claros ayudará a entender de manera más clara el perfil buscado.

4. Requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo: edad incluyendo mínimo, máximo o ideal, nacionalidad, sexo preferido, estado civil, disponibilidad para situaciones especiales, si se requiere vehículo y licencia de conducir que tipo, formación requerida, idiomas necesarios y experiencia mínima necesaria.
5. Requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: se evaluará al jefe inmediato que tendrá, las características de las personas o proveedores con los que se tendrá que relacionar.
6. Análisis de las Competencias conductuales requeridas: se definirán las competencias imprescindibles para el puesto.
7. Definir el perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo: debe evaluarse en este paso la motivación que tenga el candidato para el puesto que ocupará, ya que aunque cumpla todos los requisitos pero la persona se encuentra desmotivada por alguna razón, no podrá cumplir las necesidades del puesto.

1.1.2.9.3. Perfil del puesto por competencias

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo”¹¹. Así mismo, Martha Alles, comenta “Es un modelo conciso, fiable y válido, para predecir el éxito en el puesto”¹². Es el listado de las distintas competencias que son

¹¹ Chiavenato, Idalberto Gestión del talento humano. Prentice Hall.5. Bogotá. 2002.

¹² Martha Alles, Elija al mejor cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica, S.A, Buenos Aires, 2008, Pag. 113.

esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como es un desempeño superior. A diferencia del clásico contenido cognitivo de un perfil, expresado en funciones o tareas a este también se adicionan las competencias genéricas y técnicas requeridas. Es sabido que para que exista un perfil por competencias, la empresa debe haber implementado un modelo integral de gestión por competencias.

El perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido de una parte por el perfil de conocimientos y capacidades necesarias, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión y el nivel de responsabilidad del mismo y la otra parte debe incluir las conductas o comportamientos requeridos para alcanzar el desempeño óptimo en el puesto.

¿Cómo elaborar un perfil por competencias?

1. Definir de acuerdo a la empresa, las competencias, pueden ser diferentes por área
2. Buscar toda la información necesaria por medio de entrevistas por incidentes para buscar lo que realmente se ejecuta en el puesto
3. Realizar preguntas en búsqueda de competencias
4. Tener amplia información sobre competencias de más organizaciones y puestos similares

1.1.2.10 Fuentes de Reclutamiento

Los métodos cada vez son más creativos a la hora de buscar candidatos para cubrir una posición vacante. Existen las fuentes internas y externas. Lo mejor siempre será buscar dentro de la organización y solo luego de esta

búsqueda será aconsejable salir al mercado. En algunas organizaciones desde el principio tienden a buscar fuera los posibles candidatos, dejando pasar con esto una gran oportunidad de desarrollar a sus trabajadores y solucionar también una necesidad a menor costo. El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas al igual que el reclutamiento externo.

Entre algunas de las ventajas que podemos mencionar:

1. La promoción interna deja una vacante más baja y por lo tanto más fácil de Contratar
2. La organización ahorra tiempo y dinero trasladando a una persona que ya Cuenta con la cultura organizacional y que conoce la forma de trabajo
3. Es motivador para otros empleados
4. Nos permite descubrir nuevos talentos
5. Desarrollar personas en otras áreas

Dentro de las desventajas del reclutamiento interno, si no se realiza un adecuado proceso, existen:

- Los jefes desean postular solo a algunos candidatos y no permiten a otros auto postularse
- Se crean conflictos dentro de la organización, ya que algunas personas se molestan cuando un trabajador busca postularse para otra área
- El área o departamento de donde sale la persona que se promocionará se resiste ya que crea dentro de ella una vacante
- Algunas empresas prefieren traer gente de afuera ya que piensan que lo mejor es renovar “fuerzas”

Es importante desarrollar entonces, las políticas a las cuales los empleados deberán apegarse para postularse, como por ejemplo:

- Tener un mínimo de tiempo de laborar dentro de la empresa

- Solicitar dentro de un año calendario no más de 2 aplicaciones para promoción
- Tener un resultado superior o satisfactorio en su evaluación del desempeño

Dentro de las consideraciones a tomar en cuenta a la hora de realizar un reclutamiento interno podemos mencionar:

- Informar por los canales adecuados las vacantes a cubrir y los requisitos y políticas a aplicar para ellas
- Mantener o incluso elevar el nivel de exigencia del proceso de evaluación y selección para los candidatos internos
- Incorporar al empleado como si fuera de nuevo ingreso, desarrollando un amplio programa de inducción para el nuevo puesto
- Dar seguimiento y apoyo a los trabajadores que han cambiado de puesto

El reclutamiento externo son todas aquellas fuentes de candidatos que se encuentran fuera de la empresa, cuyo objetivo es captar personas que estén interesadas en incorporarse a la organización y que reúnan el nivel de calificación exigidos para el trabajo que está o estará vacante. Es importante considerar que dichas fuentes pueden tener mayor o menor impacto en cada localidad o dependiendo del sector laboral. Algunas fuentes de reclutamiento externo son:

- Anuncio en medios de comunicación prensa, radio, televisión, correo o páginas electrónicas.
- Banco de datos de candidatos anteriores.
- Universidades o entidades de capacitación
- Ferias de empleo
- Agencias de colocación

- Ministerio de trabajo
- Colegios profesionales
- Empresas de trabajo temporal
- Anuncios en mantas, volantes o vallas publicitarias
- Metodología de caza talentos (Head Hunting)

Al hacer cualquier reclutamiento sea interno o externo no podemos dejar de mencionar que antes que nada debemos tener claridad del perfil a buscar, este proceso se lleva a cabo con la recolección de información necesaria para su realización, una reunión con el cliente interno que solicita la plaza es indispensable para conocer cuáles son sus principales necesidades a cubrir.

1.1.2.11. Selección

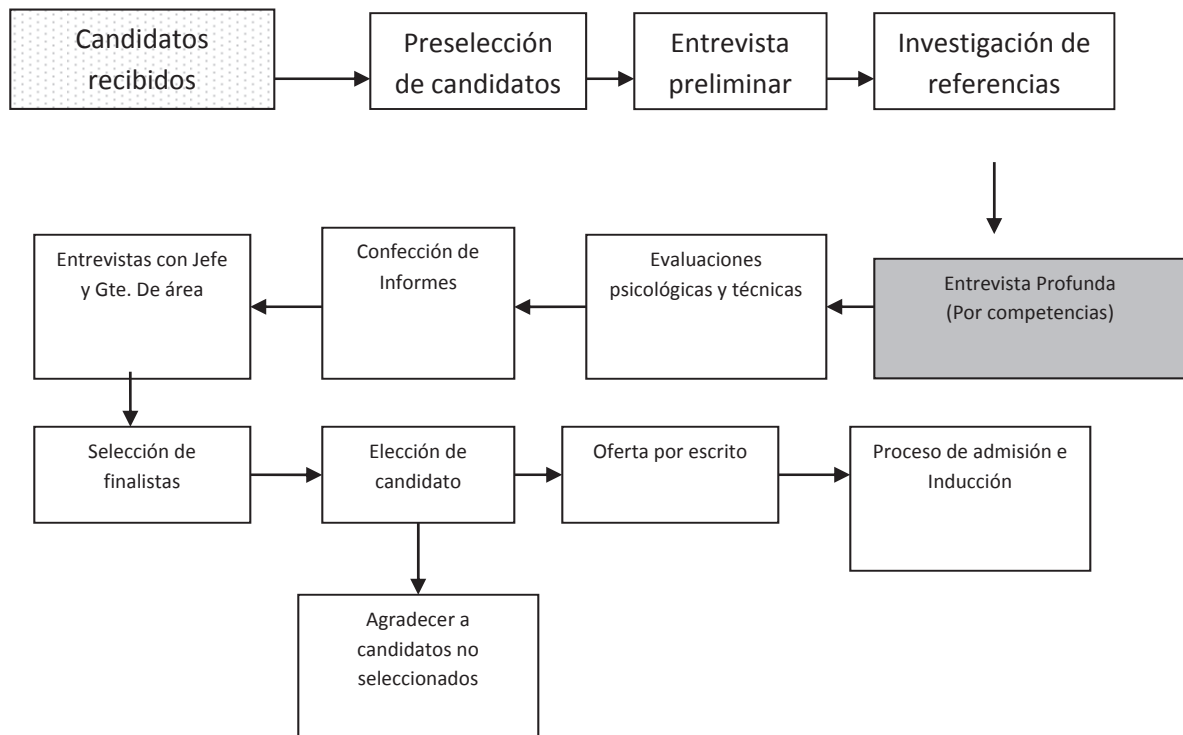
Selección es el proceso por el cual se clasifica a oferentes que aplicaron en el procedimiento anterior, de acuerdo a los criterios definidos. El proceso de selección tendrá éxito si el reclutamiento ha sido el correcto, de lo contrario nos llevará a incurrir en errores a la hora de elegir al candidato o nos llevará a reiniciar un proceso de reclutamiento cuando vemos que no se obtuvo el resultado deseado, lo que se deduce en tiempo y costos adicionales.

Jac Fitz-enz hace mención a la planificación de la selección dentro de su obra dedicada a la medición de los recursos humanos, indicando *“es el primer instrumento formal en el proceso de adquisición de recursos humanos. La función de planificación es tomar datos del plan empresarial, el plan estratégico y el mercado y conjuntarlos, de maneras que satisfagan ciertas necesidades de la organización”*¹³

¹³ Fitz-enz, Jac Como medir la gestión de recursos humanos. Ediciones Deusto. Bilbao. 1999, Cap. 5, pág. 70

Debemos planificar los pasos a seguir dentro de nuestro proceso de selección, tomando en cuenta un margen adecuado de tiempo para llevarlos a cabo, debemos cuidar que este tiempo no sea excesivo donde pueda dar oportunidad a transmitir una idea de desinterés o ineficiencia, ni demasiado corto que no nos permita llevar a cabo los procesos como se debe.

Los pasos para una adecuada selección los podemos clasificar de acuerdo a la mayoría de autores en los siguientes pasos



1.1.2.11.1 Proceso en la selección por competencias

El entrevistador que utiliza la entrevista por competencias aplica un método sistemático para reunir información haciendo lo siguiente:

1. Análisis de habilidades: obtener información específica sobre las habilidades específicas requeridas del puesto.

2. Definición de habilidades: definir las habilidades en términos de comportamientos.
3. Preparación de preguntas: preparar una entrevista estructurada que contenga preguntas que se refieren a las habilidades vinculadas al trabajo propuesto.
4. Conducción de la entrevista: conducir la entrevista de manera que al candidato se le facilite describir su experiencia vinculada al trabajo propuesto.
5. Apreciación de habilidades: valorar objetivamente los comportamientos actuales y anteriores del candidato para determinar en qué medida las habilidades individuales responden a los requisitos del puesto.

Para seleccionar por competencias como lo mencionamos anteriormente debemos tener ya definidos los perfiles por competencias, de acuerdo a la identificación realizada partiendo de la realidad laboral y el análisis minucioso de las necesidades de la organización. Bajo el esquema de gestión por competencias en el proceso de selección se busca una persona para trabajar en la organización y no solo para un puesto de trabajo específico y debemos de considerar no solo las competencias laborales, sino también las personales además de las técnicas.

1.1.2.11.2 Preselección de candidatos o primera revisión

Cuando publicamos una vacante cualquiera que sea el medio, regularmente llegan a nosotros una buena cantidad de hojas de vida, con los cuales debemos hacer un primer filtro para continuar con los pasos siguientes. El objetivo de la preselección de candidatos es identificar a los que se ajustan más al perfil, con el fin de optimizar costos y tiempo. Podemos listar los requisitos excluyentes y tomarlos como base para la primera clasificación, luego

con los candidatos que nos queden podemos aplicar algún filtro como hacer algunas preguntas on line, referidas a conocimientos, habilidades técnicas específicas o algún otro aspecto, también se puede aplicar una prueba corta de conocimientos.

1.1.2.11.3 Entrevista preliminar

La firma dedicada a la búsqueda de ejecutivos Ward Howell's, estima que el 65% de los candidatos mienten sobre sus credenciales académicas, 43% sobre su experiencia laboral, y 42% sobre sus salarios anteriores¹⁴, Luego de tener ya al grupo de candidatos preseleccionados, podemos realizar una entrevista inicial breve que nos permita conocer de manera rápida a los candidatos ya que las hojas de vida pueden darnos sorpresas. Hacer una entrevista inicial breve nos puede ayudar a ahorrar tiempo y energía las entrevistas cortas nos sirven para identificar aquellos candidatos que son muy buenos a la hora de escribir hojas de vida, pero que son menos impresionantes en persona.

1.1.2.12.4 Entrevista por competencias

“Es un tipo de entrevista que sólo suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que únicamente trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades”¹⁵.

La verdadera selección será en el momento en el que a través de la entrevista, en especial de la – Entrevista por competencias- “se detectará cuales de aquellas personas que en primera instancia cubren el perfil son las que tienen

¹⁴ Mornell Pierre, Traduc. Gonzalo Mallarino ¡Seleccione Ganadores! En ellos está el futuro de su empresa. Editorial Norma. Colombia. 2000. Pag. 21

¹⁵ http://www.laboris.net/static/ca_entrevista_por-competencias.aspx

las competencias requeridas y otras características personales para alcanzar un desempeño exitoso o superior”¹⁶.

Las competencias están regidas casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y éstas se convierten en un estándar. La entrevista debe partir del perfil detallado del puesto, se debe tomar en cuenta al momento de planificarla los temas sobre los que se desea profundizar, se pueden hacer anotaciones y al final de la entrevista desarrollar conclusiones. Siendo la entrevista un diálogo que se lleva a cabo con un propósito donde ambos participantes tienen un rol específico y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación enmarcado por el tiempo y los temas a tratar.

La entrevista por competencias intenta reducir al mínimo el uso de palabras que indican rasgos de personalidad para catalogar candidatos. La evaluación de candidatos basada en rasgos de personalidad podría llevar a errores de apreciación y a una evaluación injusta. La utilización de información de comportamiento ayuda al entrevistador a ser objetivo y justo en obtener información acerca de las habilidades del candidato.

Existen distintos tipos de entrevistas, estructuradas, no estructuradas, de solución de problemas, de provocación de tensión y mixtas. Muchas veces la utilización de determinado tipo de entrevista depende del puesto que se busca.

1.1.2.12.1 Entrevista por competencias estructurada

Este tipo de entrevista asegura que los entrevistados, tendrán una entrevista similar, verificando los mismos temas, para este tipo de entrevista

¹⁶ Alles, Martha, Selección por competencias. Granica. Buenos Aires. 2007. Pág. 215

debemos diseñar un esquema del cual partirá el especialista. Dentro del formato de entrevista estructurada por competencias se presentará las competencias y las preguntas sugeridas. Este tipo de entrevistas tiene varias ventajas:

- Homogeneidad en las preguntas que se hacen a los candidatos
- Comparar las preguntas con los comportamientos esperados
- Al evaluar los comportamientos se dejan de lado los prejuicios
- Los distintos entrevistadores trabajan con un lenguaje común

Es una herramienta ideal para entrenar a “supervisores, jefes o gerentes” para elaborar una entrevista por competencias

1.1.2.12.2 ¿Qué permite evaluar la entrevista por competencias?

Mediante el uso de la entrevista por competencias se pretende asegurar que el candidato a seleccionar evidencie mediante elementos concretos las competencias fundamentales para desempeñar efectivamente el puesto que aspira. La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, en lo observable. Con esto, se estudia, define y administra la realidad laboral misma. No bucea en un universo conceptual complejo, en teorías psicológicas de lo que subyace al comportamiento, sino que, con todo realismo, estudia a partir de hechos, lo que hacen los profesionales competentes y los compara a su vez con lo que competentemente deben hacer los profesionales en el mismo puesto.

Las decisiones de selección deben tomarse después de comparar las habilidades del candidato con las exigencias del cargo. En algunos casos, es posible seleccionar a una persona de acuerdo con su capacidad de adaptarse al equipo de trabajo y a la cultura de la empresa, pero la decisión de selección en general debe basarse en la capacidad actual del candidato para ocupar el cargo considerado.

1.1.2.12.3. El papel del entrevistador

El especialista de recursos humanos debe ser un asesor y dentro de este rol, debe conocer el negocio y la actividad de cada una de las áreas de la organización, esto no significa ser un experto en todo, pero es indispensable estar informado. Además quien pretenda tener éxito en un proceso de selección ya no puede confiar exclusivamente en su capacidad intelectual, en su amplia formación, en su excelente imagen o en el dominio de la situación. Los entrevistadores no se pueden dejar impresionar por un excelente curriculum o por nervios moderados. Ahora analizan durante un buen tiempo al candidato para que sus características de personalidad, capacidades, habilidades, actitudes, valores y comportamientos afloren en su esencia más pura y se muestre evidencia de su trayecto como ventajas sustanciales. Los candidatos podrán mostrarse tal como son y los entrevistadores ganarán en fiabilidad y asegurarán un candidato para la empresa adecuada, para el puesto adecuado y para el jefe adecuado.

Como ya lo mencionamos, el especialista en recursos humanos *debe* estar bien informado y preparado para ejercer bien este delicado papel; pero adicional a esto es importante mencionar el “instinto” o el ojo crítico a la hora de contratar como bien indica el autor Pierre Mornell “la química suele determinarse en los primeros minutos de una entrevista. Es buena, mala o inexistente...”¹⁷ La química es solo una parte del proceso y no debemos confundirla con discriminación o prejuicios. El especialista de recursos humanos debe conocer qué le predispone ante una entrevista, por ejemplo: que lleguen tarde, cierta religión, gustos, etc. Cuando nos encontramos con situaciones que conocemos nos predisponen a crearnos prejuicios, es cuando más cuidadoso se debe ser al momento de entrevistar.

¹⁷ Mornell, Pierre, ¡Seleccione Ganadores! Quebecor. Colombia. 2000. Pág. 57

Cuando las personas se forman una primera impresión, su estrategia es buscar más información que confirme esa opinión. Por lo tanto, el método más objetivo es buscar información contradictoria.

- Cuando exista una impresión desfavorable, trate de encontrar evidencia de lo contrario.
- Cuando exista una impresión favorable, se debe buscar aquellas áreas donde el candidato puede mejorar.
- Realizar un comentario que permita al candidato aceptar un error

Con una buena metodología pero sin un experto que pueda aplicarla, no podemos obtener resultados. Además de la carrera universitaria, en estos casos, importa sobre todo la experiencia necesaria para manejar el proceso en cada una de sus etapas. Por ejemplo, un joven sin experiencia podrá conocer los requerimientos técnicos para un Gte. General pero para desarrollar correctamente el proceso de selección necesitará también su propia experiencia gerencial y profesional. Por lo tanto la experiencia de uno y otro deberá tener alguna relación. Respecto al papel del entrevistador bien lo indican Gualberto, J Buela-Casal, y Carlos Sierra: “En pocas técnicas como en ésta, la conducta del evaluador se convierte en parte esencial de la misma”¹⁸

Algunas de las estrategias que menciona Pierre Mornell, en su libro ¡Selecione Ganadores! Para realizar una buena entrevista son:

- Piense dos veces en el puesto antes de hacer una entrevista
- Busque al candidato apasionado
- Haga divertida la entrevista
- Observe con cuidado las conductas

¹⁸ Buela-Casal, Gualberto, J. Carlos Sierra. Manual de Evaluación Psicológica: Fundamentos, técnicas y aplicaciones. Siglo Veintiuno. Madrid. 1997. Pág. 283.

- Identifique fortalezas y habilidades

Martha Alles (2008), identifica el rol que debe asumir el entrevistador y algunas sugerencias:

- No olvidar romper el hielo
- Permitir que el entrevistado exponga y luego orientarlo si omitió algunos datos
- Tratar de no parcializar nuestra opinión. No se debe debatir o imponer alguna postura
- Mostrar transparencia
- Evitar preguntas cerradas
- Ayudar a que el entrevistado entienda la responsabilidad sobre la autenticidad de los hechos que menciona
- Informar sobre la vacante
- Informar sobre las ventajas que ofrece la compañía tanto económicas como de desarrollo
- Admitir al entrevistado hacer preguntas

Sugerencias:

1. Hablar menos y escuchar más
2. Tomar notas durante la entrevista
3. Evitar distracciones
4. Prestar atención a toda la información
5. No proyectar opiniones o situaciones personales
6. Pensar mientras el entrevistado habla
7. Hacer sentir al entrevistado que se le escucha con atención
8. Observar los cambios súbitos del lenguaje corporal en el entrevistado

También no debemos olvidar qué no debe hacer el entrevistador:

- Hablar sobre sí mismo
- Hacerle sentir al candidato que es superior en la situación
- Mostrar acuerdo o desacuerdo con lo que nos dice
- Comparar al candidato
- Interrumpir al candidato sin razón
- Usar un lenguaje que el candidato no pueda entender
- Hablar cosas triviales

A continuación describimos en resumen lo que vimos anteriormente, las fuentes de errores más comunes durante la entrevista:

El candidato	El entrevistador	La situación
<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Raza • Atracción física • Fatiga • Tensión • Impedimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones y actitudes similares • Personalidad y teorías personales • Ideas preconcebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas previas • Política • Fuerzas económicas • Interrupciones • Parámetros físicos • Límites de tiempo

1.1.2.12.4. ¿A quién entrevistar por competencias?

Básicamente podemos decir que cualquier candidato puede ser entrevistado por competencias, Alles en su libro “Elija al mejor” clasifica los niveles de entrevistas por competencias de la siguiente manera:

- Entrevista jóvenes profesionales sin experiencia
- Personas con experiencia laboral para niveles intermedios
- Personas con experiencia laboral para niveles ejecutivos

“Sin perjuicio de las habilidades que se deba tener para cada puesto en particular, **las competencias que siempre son valoradas son: capacidad de comunicación, entusiasmo, motivación, trabajo en equipo, flexibilidad a cambios y empatía.** Para quienes se postulen a puestos intermedios o jerárquicos, deberán sumar a las habilidades mencionadas; la creatividad, liderazgo, capacidad de negociación, control de emociones, gestión de equipos, entre otras”¹⁹.

Adicionalmente Alles, clasifica los tipos de preguntas de acuerdo a la búsqueda que se esté realizando, para los cuales desarrolló una serie de preguntas para cada tema:

- Preguntas sobre formación
- Trayectoria laboral
- Adaptabilidad general del candidato
- Adaptabilidad al puesto
- Capacidad del liderazgo y trabajo en equipo
- Personalidad
- Preguntas sobre capacidades específicas
- Intereses y sentido común
- Temas económicos y objetivos profesionales

1.1.2.12.5. ¿Cómo formular preguntas?

Como bien dice el refrán: “no es lo que se diga, sino cómo se diga”, la forma de realizar las preguntas influirá directamente sobre las respuestas que se

¹⁹ www.buscarempleo.es/ayuda-a-buscar-trabajo/como-afrontar-los-distintos-tipos-de-entrevistas-laborales.html

reciban del candidato. El especialista de recursos humanos debe ser neutral a la hora de realizar las preguntas, para obtener mejores resultados. El éxito de una entrevista se resume en cómo preguntar y sobre todo saber escuchar. El especialista debe realizar las preguntas de manera clara y sencilla, realizar una sola pregunta a la vez, evitar preguntas que condicionen respuestas, evitar emitir juicio alguno al realizar la pregunta, entre otros. Las preguntas deben suscitar respuestas que puedan utilizarse para la apreciación de habilidades vinculadas al trabajo. El entrevistador solicita a los candidatos que den ejemplos de su pasado que demuestren que utilizaron determinada habilidad en un momento dado.

Se debe verificar que todas las preguntas estén vinculadas al trabajo y que sean aceptables desde el punto de vista legal. También se debe verificar que las preguntas que hagamos sean respetuosas para las diferentes culturas o religiones. Haciendo preguntas bien formuladas y coherentes se “capacitará” al candidato para responder a sus preguntas, todo depende del especialista. El entrevistador obtendrá ejemplos de comportamientos haciendo las preguntas con tacto.

Cuando el candidato tenga dificultad en dar un ejemplo, el entrevistador debe ayudar, utilizando técnicas como: dar tiempo al candidato, hacer más preguntas relacionadas para orientar al candidato.

Por su forma, una pregunta abierta incita al candidato a dar una respuesta detallada. Por el contrario una respuesta cerrada permite al candidato responder con un sí o un no. Mientras más información vinculada al trabajo usted obtenga del candidato, más justa y equitativa será su evaluación. Ejemplos de preguntas cerradas y abiertas:

Pregunta cerrada	Pregunta abierta
<p>¿Presta usted atención a los detalles?</p> <p>¿Está usted dispuesto a trabajar arduamente?</p> <p>¿Es usted capaz de adaptarse a los cambios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deme un ejemplo donde su atención a los detalles en un trabajo o tarea dio buenos resultados. ▪ Deme un ejemplo donde usted tuvo que trabajar muchas horas extra para cumplir con la fecha establecida para concluir un trabajo. ▪ ¿Qué piensa usted de la necesidad de adaptarse a ciertos cambios mayores en su trabajo o empresa?

Después de hacer una pregunta, guarde silencio para dar al candidato la oportunidad de pensar. Se requiere de cierto tiempo para recordar ejemplos del pasado. Después de 10 segundos algunas de las sugerencias para que el silencio no se vuelva tenso pueden ser:

- Completar sus notas
- Mantener la mirada baja
- Comentar “Tómese su tiempo”
- Repita la pregunta si es necesario
- Formule de otra manera la pregunta
- Adapte la pregunta en función de la experiencia del candidato

1.1.2.12.6. Respuestas

Los candidatos dan diferentes tipos de respuesta a las preguntas hechas durante la entrevista. La función como especialista en entrevista por competencias es obtener respuestas que indiquen un comportamiento. Cuando se recibe una respuesta general o que indique un rasgo de personalidad, se debe realizar preguntas adicionales para obtener un ejemplo de comportamiento. A continuación se describe un ejemplo de esto.

Rasgo de Personalidad	Respuesta General	Comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras generales abstractas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalización o caso hipotético 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hora y acontecimientos específicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiable, honesto un líder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre, generalmente, habitualmente, si 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombres, fechas, cifras, lugares, horas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Me llevo bien con la gente ▪ Se puede contar conmigo ▪ Soy un líder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre me han dicho que me llevo bien con la gente. Por lo general siempre puedo calmar a un cliente descontento. ▪ Siempre cumplo con las fechas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 15 del mes pasado, un cliente de la corporación xyz, me llamó.....

1.1.2.12.7. Diferencias de la entrevista tradicional y entrevista por competencias

Es importante aclarar que la evaluación Psicológica y la entrevista por competencias no son conceptos excluyentes, en un proceso de selección se pueden aplicar las dos herramientas y es sin duda lo ideal.

- En el transcurso de una entrevista tradicional, el entrevistador se forma una primera impresión acerca del candidato y a menudo toma una decisión inmediata. Si el entrevistador tiene una impresión negativa del candidato, podría decir inmediatamente que el candidato no es apropiado para el puesto. Así, el entrevistador conduce una entrevista superficial o de cortesía. Si por el contrario, recibe al inicio una buena impresión del candidato, probablemente utilice la entrevista para convencer al candidato de tomar el puesto, dejando pasar importante información. (Ver ejemplo de entrevista estructurada en anexos).
- Un entrevistador por competencias podría formarse una primera impresión pero no toma una decisión basada en dicha impresión. Mas bien, establece una afinidad con el candidato y luego utiliza la entrevista para obtener ejemplos de comportamientos a pesar de las primeras impresiones, positivas o negativas.
- En la evaluación psicológica en el proceso de selección, la característica está definida por el especialista y éste puede darle diferente enfoque. En la entrevista por competencias, la competencia está claramente definida por la máxima dirección y son de la empresa en particular por lo que es específica.
- **En la entrevista por competencias se valora la formación y experiencia de la persona, pero el mayor enfoque está puesto en conocer si puede desarrollar las “competencias” que demanda el puesto.** Para esto, la empresa evalúa a los mejores empleados que tiene en sus distintos departamentos, y de allí extrae un listado de competencias de ellos, que serán las que guiarán las futuras búsquedas.

1.1.2.12.8. Investigación de referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica para la solicitud de referencias y darle la importancia que se merece, la clave para verificar referencias es estar suficientemente motivado y ser tan persistente como sea necesario para seguir llamando a distintas personas hasta conseguir la información que necesitamos y que sea significativa.

1.1.2.12.9. Evaluaciones psicológicas y técnicas

Las pruebas psicotécnicas son mediciones de nuestra conducta, basadas en términos objetivos, que poseen un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales. Los test y las baterías psicotécnicas consisten en un procedimiento estandarizado, es decir, igual para todos los aspirantes, que se utilizan en las selecciones de personal para calibrar la adecuación de una persona al puesto que trata de ocupar.

Por lo tanto, mediante el test lo que hacen es medir la conducta del individuo. Para que la medida sea objetiva debe darse una situación de uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación de los test. Un test es un proceso ajustado a ciertas normas generales al cual el candidato es

sometido por el entrevistador utilizando cierto material, para medir o diagnosticar cierta característica y con un determinado fin.

Clasificación de las pruebas psicotécnicas.- Los tipos de pruebas psicotécnicas más utilizadas para evaluar la personalidad se pueden clasificar en:

1. Subjetivas: son cuestionarios, inventarios en los que hay que responder a varias preguntas sobre las preferencias del sujeto o el modo de comportarse.

2. Projectivas: consiste en la presentación de unos estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

3. Expresivas: pruebas en las que hay que dibujar algo.

4. Situacionales: son pruebas en las que se da una situación de interacción personal y se pide al sujeto que exprese cómo reaccionaría.

Las pruebas de inteligencia general.- Normalmente son pruebas de papel y lápiz donde se plantean problemas de dificultad creciente que tienen que ver con series de números, figuras, letras o palabras.

1.1.2.12.10. Informes

Dentro del proceso de selección la función del área de recursos humanos, no es precisamente elegir al mejor candidato, sino presentar al cliente interno por lo regular una terna de los candidatos que más se ajustan al perfil solicitado, que cuente con toda la información necesaria para tomar la mejor decisión, pero no por esto el seleccionador tendrá menor responsabilidad. Un informe de selección regularmente incluye: (en relación al perfil solicitado) los datos generales del candidato, aspectos académicos principales y conocimientos específicos, breve historia laboral con el detalle de las principales responsabilidades, resultados de evaluaciones, resultados de investigación de

referencias, aspectos económicos, comentarios de la entrevista y disponibilidad para inicio de labores.

1.1.2.12.11. Entrevistas (segunda ronda)

La segunda ronda de entrevistas regularmente se realiza con la terna final, en esta el informe de selección será de mucho apoyo para el cliente interno; regularmente la segunda ronda de entrevistas, la realiza la persona a la cual le reportará el candidato y algunas veces también el gerente o jefe de este, al final de esto se espera contar con una decisión final.

1.1.2.12.12. Selección de finalistas

Al finalizar la segunda ronda de entrevistas, el cliente interno tendrá toda la información necesaria para tomar una decisión y poder comunicarla al candidato elegido.

1.1.2.12.13. Método de Asesoría (Assessment Center Method)

Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, nos permite evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo. Es un método especialmente importante para evaluar las competencias y características de personalidad y potencial. La definición de Assessment es “pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo”²⁰. Este tipo de evaluación específica es posible cuando la empresa adoptado un modelo de gestión por competencias, de no tener definido el modelo se podrá orientar la evaluación utilizando diccionarios de tipo estándar, ya mencionados. Debemos tener claro que en estos casos no se

²⁰ The Oxford Spanish Dictionary. Nueva York, 1994. Pag. 873

evalúan conocimientos, sino los comportamientos de las personas en el momento de resolver los casos.

1.1.2.12.14. Agradecimiento a candidatos no seleccionados

Una práctica muy poco común, pero sumamente importante es el agradecimiento a los candidatos restantes no elegidos que llevaron a cabo el proceso de selección, lo importante no es el método elegido para informar, lo importante es no dejar de comunicar. El tipo de nota dependerá del avance del proceso, por ejemplo si es un candidato que únicamente aplicó a una base de datos, regularmente lo aconsejable es confirmar de recibido, pero si es un candidato que ha llevado a cabo el proceso, los métodos son variados, desde una carta, un correo electrónico o una llamada, lo importante será comunicar y tener siempre claro lo que se dirá, debiendo ser conciso y breve, no se debe incluir información no necesaria, por ejemplo detallar a los candidatos los motivos por los que no fueron seleccionados.

1.1.2.12.15. Oferta de trabajo

En muchas ocasiones por la emoción de llegar al final del proceso y con la inquietud de comunicar al candidato elegido la noticia, caemos en informar de manera informal, lo que puede traernos dificultades más adelante. Cuando llegamos al final del proceso de selección será necesario hacer una oferta por escrito al candidato donde se registren las condiciones de la oferta de empleo, de acuerdo a Martha Alles la proposición deberá tener como mínimo: oferta económica, posición a ocupar, fecha de inicio de actividades y estar firmada por la persona de la organización que está autorizada para contratar, la oferta deberá entregarse con una copia la cual el seleccionado devuelva debidamente firmada.²¹

²¹ Alles, Martha, Selección por competencias. Granica. Buenos Aires. 2007. Pág. 345.

1.1.3. Delimitación

La presente investigación se realizó en una empresa comercial ubicada en la zona 9 de la ciudad capital, por solicitud de la misma no podemos dar a conocer su nombre, ya que su código de ética le impide hacerlo. Se trabajó con el 100% de los empleados responsables del proceso de selección del área de comercialización, siendo estos reclutadores y Gerente del área de Recursos Humanos, Supervisores y Gerentes del área de comercialización.

CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas

2.1.1. Técnicas de análisis de datos: Son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. El análisis de datos encierra dos procedimientos: La organización de los datos y la descripción y análisis de los datos.

2.1.2. Técnica de entrevista: Técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Entrevista Estructurada: Consiste en realizar preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas pueden ser abiertas o cerradas.

2.2.2. Cuestionario. Es un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar procedimientos de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información.

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN , ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.1. Características Del lugar y la población

3.1.1. Características del lugar:

La empresa tiene un total de 348 empleados divididos en diferentes áreas (mercadeo, finanzas, recursos humanos, ventas, taller). Sus oficinas centrales están ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital y tiene 3 sucursales más en diferentes zonas de la capital y 1 en el interior del país. Es un ambiente muy agradable, están certificadas por Best Place to Work lo que hace que sea una empresa con un buen clima laboral. Todas las instalaciones están construidas con block y divididas las oficinas con tabla yeso o bien cubículos que buscan un ambiente agradable para el trabajador, incluyendo espacio e iluminación. Cuentan con parqueo propio para trabajadores y visitas, tienen un plan estratégico bien definido, el cual incluye Misión, Visión, Valores, Plan Operacional, procesos definidos.

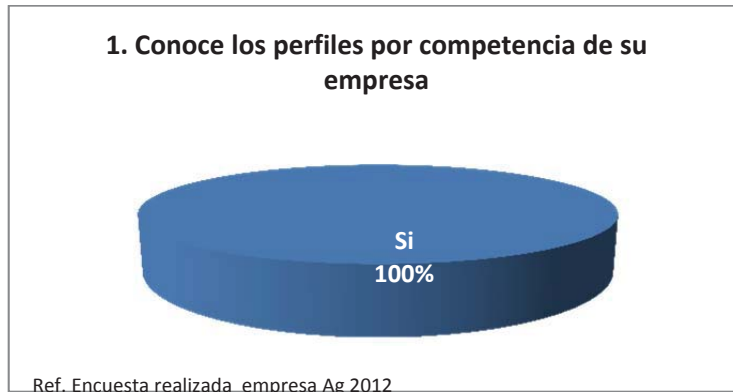
3.1.2. Características de la Población

Las encuestas fueron aplicadas al departamento de Recursos Humanos específicamente a las personas encargadas del proceso de Reclutamiento y selección, el cual está integrado por 3 personas, quienes entrevistan, así como a la Gerente del área quien hace el filtro final, previo a que entrevisten los encargados de cada área, a quien también se les aplicó la encuesta. Todos cuentan con nivel educativo mayor al 3er año universitario en diferentes carreras. La gerencia nombró a 2 representantes de cada área para poder participar en la validación de la encuesta.

3.2. Análisis e Interpretación de Resultados

Resultados Encuesta de Validación

Gráfica No 1.



Interpretación: El cien por ciento de los encuestados dijeron conocer los perfiles por competencia de su empresa

Gráfica No 2.



Interpretación: El setenta y un por ciento de los entrevistados han entrevistado por competencias, y el veintinueve por ciento no lo ha hecho y han utilizado un sistema normal de entrevistas

Gráfica No 3.



Interpretación: El cien por ciento de los entrevistados tiene un proceso para realizar sus entrevistas, que va desde formatos creados por ellos hasta la costumbre de entrevistar y preguntar siempre lo mismo

Gráfica No 4



Interpretación: el cincuenta y siete por ciento respondió que el formato presentado les parece muy bueno para realizar sus entrevistas y el 43 por ciento restante lo calificó como bueno. Aclarando que es mejor tener un formato establecido para unificar las entrevistas y evitar el sesgo en la selección

Gráfica No 5.



Interpretación: El cien por ciento respondió que sí está de acuerdo con las preguntas planteadas en el formato de entrevista por competencias.

Gráfica No 6.



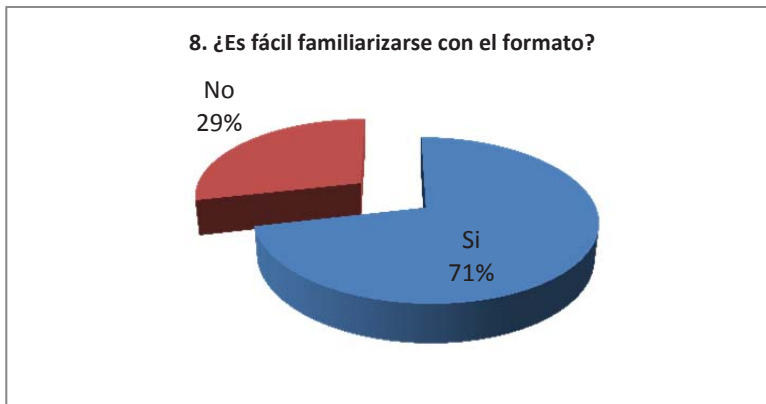
Interpretación: El cien por ciento respondió que Si concuerdan las competencias evaluadas con el perfil que se tiene en el área de ventas.

Gráfica No 7.



Interpretación: El cien por ciento respondió que les parece el orden de las preguntas presentadas en el formato

Gráfica No 8.



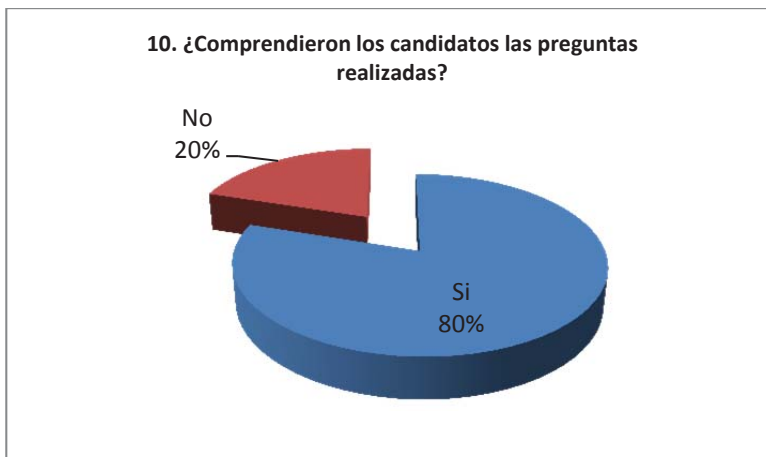
Interpretación: A un setenta y un por ciento se le fue fácil familiarizarse con el formato y a un veintinueve por ciento les costó un poco adaptarse a la nueva forma de entrevistar.

Gráfica No 9.



Interpretación. Un catorce por ciento respondió que no le gusta la presentación del formato, mientras que a un ochenta y seis por ciento si.

Gráfica No 10.



Interpretación: El ochenta por ciento de los candidatos entrevistados con el formato de Entrevista por competencias comprendieron las preguntas presentadas, mientras que un veinte por ciento se volvió a realizar las preguntas para que pudieran responder.

Alguna sugerencia que nos pueda dar luego de haberlo aplicado:

- Hacerlo para otras áreas de la empresa
- Incluir un área de observaciones para otras anotaciones del entrevistado
- Incluir fecha

Análisis Global.

Como primer paso se realizó un diagnóstico de la institución con la finalidad de establecer el tema a desarrollar según las necesidades más latentes de la empresa. En este participaron la Gerencia de Recursos humanos y el Staff de Gerentes de la organización. Estableciendo el tema que se desarrollo. Este diagnóstico duro aproximadamente dos semanas, ya que los proyectos que se presentaron todos tenían relevancia dentro del funcionamiento de la organización. Se estableció el modelo de entrevistas por competencias debido a que por ser una empresa certificada con ciertas normas a nivel internacional, todos los procedimientos deben quedar documentados y estandarizados, con la finalidad de garantizar la misma oportunidad para todas aquellas personas que participan del mismo. Luego de definido el tema se procedió a la revisión de los perfiles que tiene la empresa definidos, validando el contenido de los mismos para poder asegurar que las preguntas a definir en el modelo de entrevista cubrirán todas las competencias descritas en estos perfiles.

Se elaboró el modelo de entrevista el cual contiene preguntas relacionadas con las competencias y definición de estas, para que los entrevistadores puedan hacer a los candidatos y validar las competencias de estos y evaluar si son compatibles con los perfiles establecidos. Estas

preguntas fueron creadas con base a las 5 competencias establecidas para el área de ventas de la empresa. Para esta fase se propusieron más de doce preguntas por competencia, pero se definió que solamente deberían quedar tres por competencia, tomando en cuenta el tiempo de entrevista por candidato, para que no fuera una entrevista extendida y monótona. Estas preguntas fueron cautamente escogidas ya que debían reflejar la verdadera validación del comportamiento del candidato entrevistado y presentarlas con un lenguaje comprensible, con palabras claras. La siguiente etapa fue validar el modelo creado, para esto se utilizó una encuesta, la cual contiene preguntas sobre el estilo, redacción y familiaridad en la aplicación de la entrevista por competencias a candidatos reales participantes en el proceso de selección de plazas vacantes para el área de Ventas de la empresa.

Se les solicitó a los entrevistadores que aplicaran el modelo de entrevista y fueran contestando el cuestionario para dar retroalimentación del mismo y poder validarlo. Fueron entrevistadas más de 30 personas participantes en los procesos de selección. Al obtener los cuestionarios debidamente llenos, se realizó en análisis de la información, para poder dar por validada la herramienta o modelo presentado, teniendo un resultado satisfactorio y quedando el modelo validado y aprobado para su utilización en los futuros procesos de Selección por competencias de la empresa. En esta etapa se obtuvo mucha información relevante, ya que a pesar de realizar un modelo fácil para aplicar al inicio les fue difícil a los entrevistadores ya acostumbrados a entrevistar de una forma establecida, esto causo impacto e incluso resistencia a un inicio, pero la gestión del Gerente del área fue muy satisfactoria pues por medio de la motivación que les brindo a los encargados de realizar las entrevistas y su reto en que ellos podían cambiar por el bien de ellos y de la empresa fue

impresionante, esto valida y refuerza el liderazgo de los gerentes de la empresa.

Los perfiles por competencias con que cuenta la empresa facilitaron la elaboración de la encuesta, ya que están estructurados de forma clara y precisa. Los encuestadores a pesar de todos estar en la misma área y entrevistar para toda la empresa cada quien tiene su estilo propio de entrevistar, tomando en cuenta desde el primer contacto y el establecimiento de rapport entre ellos y los candidatos. En algunas ocasiones por la premura de tiempo para seleccionar al personal las entrevistas se realizaban en períodos de tiempo muy cortos. Es valiosa la colaboración de las asistentes del área para poder coordinar y agendar las citas para cada una de las entrevistas, así como la verificación de documentación de cada candidato.

El modelo presentado fue de muy fácil adaptación a pesar de que cada quien tiene su propio estilo de entrevistar, cuenta mucho la experiencia de cada uno de los entrevistadores pues se puede decir que mientras más experiencia más fácil es la identificación de los mejores candidatos, así como los tipos de personalidad que mejor se adaptan según el estilo de liderazgo del supervisor a cargo.

Los entrevistadores colaboraron mucho con la realización de la investigación ya que se tomaron muy en serio la aplicación del modelo y el seguimiento en la pronta respuesta a los cuestionarios de validación. Esto facilitó el proceso de validación e implementación final. El informe final se presentó a todo el staff de Gerentes y fue solicitado por otras áreas de la empresa. Todo el trabajo de campo se realizó en tres meses.

CAPÍTULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. El modelo de entrevista presentado fue aceptado y validada incluyéndose en el proceso de Selección del área de Ventas de la empresa.
2. El lenguaje utilizado en el modelo fue comprendido por los candidatos entrevistados, facilitando las respuestas y brindando la información requerida para la validación de las competencias que cada uno de ellos presentan.
3. No existe un protocolo establecido para la realización de las entrevistas, lo cual dificulta una estandarización de las respuestas en las entrevistas.
4. No se cuenta con una estandarización en la presentación de los informes que cada entrevistador realiza lo cual no permite una unificación en los procesos de Reclutamiento y Selección.
5. Al inicio del proceso de aplicación del modelo de entrevistas por competencias presentado, los entrevistadores se sentían extraños y con resistencia al cambio.
6. La motivación que los Gerentes le brindan a las personas a su cargo con la finalidad que se trabaje en equipo y se busque lo mejor en bien de la empresa y no en bien individual es un punto relevante a resaltar y de admirar en el clima laboral de la empresa
7. Las sugerencias brindadas por los entrevistadores se aplicaron para el modelo final del formato de entrevistas por competencias tales como: La fecha, y las anotaciones.
8. Los perfiles por competencia bien definidos son claves en el proceso de Selección por competencias ya que son la base para establecer modelos de entrevista con esta técnica

4.2. Recomendaciones

1. Crear y establecer un protocolo de unificación de informes, en el proceso de Reclutamiento y Selección, con la finalidad de facilitar y unificar criterios de selección evitando el sesgo o impresión personal de cada candidato.
2. Elaborar un guión sobre temas para establecer rapport con cada uno de los candidatos, que vayan acorde a los valores de la empresa con el fin de darlos a conocer desde el primer contacto.
3. Brindar técnicas de entrevista por competencias a todos los participantes del proceso de selección sean o no del área de Recursos Humanos, con la finalidad que se maneje un mismo criterio.
4. Incluir el modelo del formato en todos los procesos de selección establecidos de la empresa.
5. Elaborar todos los formatos para las entrevistas de las diferentes posiciones de la organización, con el fin de estandarizar todo el proceso de competencias.
6. Dar a conocer por medio de una capacitación el Modelo realizado a todas las sucursales de la empresa, con la finalidad de que todas unifiquen y establezcan un solo protocolo.

5. Bibliografía.

- Alles, Martha. **Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias.** Granica. Buenos Aires. 2008.
- Alles, Martha. **Selección por competencias.** Granica. Buenos Aires. 2007.
- Blanco Prieto, Antonio. **Trabajadores competentes.** ESIC. 2007.
- Buela-Casal, Gualberto, J. Carlos Sierra. **Manual de Evaluación Psicológica: Fundamentos, técnicas y aplicaciones.** Siglo Veintiuno. Madrid. 1997.
- Butteriss, Margaret **Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.** EDIPE. Madrid, 2000.
- Cariola L. y Quiroz A.M. **Competencias_gerales, competencias laborales y currículum.** OIT/CINTERFOR, Montevideo. 1998.
- Chiavenato, Idalberto **Administración Proceso Administrativo** Mcgraw-hill, México, 2000.
- Chiavenato, Idalberto **Gestión del talento humano.** Prentice Hall.5. Bogotá. 2002.
- De Asorena Cao, Alvaro. **15 pasos para la selección de personal con éxito.** Paidós. Barcelona. 1996.
- Fitz-enz, Jac **Como medir la gestión de recursos humanos.** Deusto. Bilbao. 1999.
- Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la investigación.** 2da. Edición. Mc Grau-Hill. México. 2001.

- Levy-Leboyer, Claude. **La gestión des compétences**, Les éditions d'organisation. París.1992.
- MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos** (México,CONOCER-OIT/CINTERFOR). 1997.
- Mornell Pierre, Traduc. Gonzalo Mallarino **¡Seleccione Ganadores! En ellos está el futuro de su empresa**. Norma. Colombia. 2000.
- Sabino, Carlos A. **Cómo elaborar una tesis y hacer todo tipo de escritos**. Lumen/ HV Manitas. Argentina. 1998.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. **Competence at work, models for superior performance**. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1993.
- Tamayo y Tamayo, Mario. **Metodología Formal de la investigación científica**. Limunsa, S.A. de C.V. México. 1988
- Watson, J.B. **Behaviorism**. Nueva York: W.W. Norton. (Traducción en Paidós, Buenos Aires, 1961).
- The American Society For Training and Development, 1989. Revista.

EGRAFIAS

- Zapata G. Universidad de la Habana canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm: Desarrollo del personal: ventaja competitiva en toda empresa. Nov 2011,
- http://www.laboris.net/static/ca_entrevista_por-competencias.aspx. Redacción de Lectiva.com Autor anónimo. Nov. 2011.
- www.buscarempleo.es/ayuda-a-buscar-trabajo/como-afrontar-los-distintos-tipos-de-entrevistas-laborales.html. Nov. 2011.

VI. ANEXOS

Encuesta entrevista por Competencias
Recursos Humanos 2012

Estamos implementando un formato que le permita realizar sus entrevistas por competencias de una forma más ordenada y ecúanime para poder calificar a los candidatos en los procesos del área de ventas de

- 1 Conoce los perfiles por competencias de su empresa Si No
- 2 Alguna vez ha entrevistado por competencias Si No
- 3 Tiene un proceso definido para realizar sus entrevistas Si No
- 4 Que le parece este formato para realizar sus entrevistas MB B R
- Esta deacuerdo con las preguntas planteadas en la Entrevista por
- 5 Competencias Presentada para el área de comercialización SI No
- Concuerdan las competencias evaluadas con los perfiles por
- 6 competencias del área de ventas definidos en su empresa Si No
- 7 Le parece el orden de las preguntas propuestas Si No
- 8 Es fácil familiarizarse con el formato Si No
- 9 Le gusta la presentación del formato (diseño y colores, espacios) Si No
- 10 Comprendieron los candidatos las preguntas realizadas Si No

Alguna sugerencia que nos pueda dar luego de haberlo aplicado

Muchas Gracias por su Colaboración

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS AREA DE VENTAS

Nombre: _____
 Puesto _____
 Fecha _____

Competencias	Preguntas	Puntaje Obtenido
Iniciativa	1. Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Porqué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?	
	2. Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?	
	3. Déme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Qué fue lo que hizo?, ¿Cómo lo manejo	
Orientación al Cliente	1. ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?, Déme un ejemplo específico de ello, ¿cómo lo hizo?	
	2. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?	
	3. Cuénteme de algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿Qué hizo usted?, ¿Cuál fue su responsabilidad particular?	
Orientación a resultados	1. ¿Cuáles eran los indicadores sobre los que te medían para determinar si llegabas a tus metas?	
	2. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?	
	3. Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?. Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?	
Tolerancia a la presión	1. Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?	
	2. Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?	
	3. Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?	
Trabajo en equipo	1. Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo?, ¿en qué contribuyo exactamente al logro del resultado?	
	2. Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Qué ha hecho usted?, ¿cómo lo manejo?	
	3. Déme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?.	
	Punteo total	
Entrevistador	_____	
Observaciones:	_____	



Proyecto de Modelo de Entrevista por Competencias

GUATEMALA – EL SALVADOR – HONDURAS – NICARAGUA – COSTA RICA – PANAMÁ

Resumen Ejecutivo



Situación

- En Excel Automotriz **no existe hasta el momento un formato estandarizado para la selección por competencias para el área de ventas.**
- Se determinó que uno de los objetivos estratégicos del área comercial era desarrollar **un modelo que pudiera ser aplicado y estandarizado en todos los procesos de Reclutamiento y selección del área de ventas.**

Complicación

- La rotación en la fuerza de ventas ha desembocado en malas contrataciones, ineficiencias en el manejo de oportunidades y malos resultados.
- No se cumplen con los perfiles por competencias establecidos.

Resultado

- Se ensamblo un **comité de trabajo multidisciplinario** (compuesto por áreas de Ventas y RRHH y estudiante del área de psicología de la USAC) que gestó el programa de **Elaboración de Modelos de entrevistas por competencias**
- El modelo propone una entrevista por competencias la cual está compuesta por tres preguntas para evaluar cada una de las competencias establecidas en el perfil de los puestos de ventas. Las competencias para estos perfiles son: **INICIATIVA, TRABAJO EN EQUIPO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y TOLERANCIA A LA PRESIÓN.**
- El formato fue validado por los encargados de selección de la empresa, haciéndolo por medio de un cuestionario y validado finalmente por las Gerencias de Ventas, RRHH y General.
- El modelo queda implementado a partir de Septiembre del 2012.

GUATEMALA – EL SALVADOR – HONDURAS – NICARAGUA – COSTA RICA – PANAMÁ

Objetivo General

Brindar a los reclutadores de las empresas una herramienta de fácil uso en el proceso de entrevista por competencias.

Objetivos específicos

- Diseñar un modelo de Entrevista por competencias
- Formular preguntas claves de referencia a través de las cuales se puedan medir competencias.
- Proponer preguntas viables para evaluar competencias en personas sin experiencia laboral

Este tipo de entrevista asegura que los entrevistados, tendrán una entrevista similar, verificando los mismos temas, para este tipo de entrevista debemos diseñar un esquema del cual partirá el especialista. Dentro del formato de entrevista estructurada por competencias se presentará las competencias y las preguntas sugeridas. Este tipo de entrevistas tiene varias ventajas:

- Homogeneidad en las preguntas que se hacen a los candidatos
- Comparar las preguntas con los comportamientos esperados
- Al evaluar los comportamientos se dejan de lado los prejuicios
- Los distintos entrevistadores trabajan con un lenguaje común
- Es una herramienta ideal para entrenar a "supervisores, jefes o gerentes" para elaborar una entrevista por competencias

- **Diagnostico de la institución:**

Como primer paso se realizó un diagnóstico de la institución con la finalidad de establecer el tema a desarrollar según las necesidades más latentes de la empresa. En este participaron la Gerencia de Recursos humanos y el Staff de Gerentes de la organización. Estableciendo el tema que se desarrollo.

- **Revisión de perfiles por competencia:**

Como herramienta indispensable para la creación de la entrevista por competencias se procedió a revisar los perfiles establecidos, validando el contenido de los mismos y asegurar que las preguntas cubrirán todas las competencias descritas en estos perfiles.

- **Aprobación del formato de la Entrevista por Competencias:**

Se les solicitó a los entrevistadores que aplicaran la entrevista y fueran contestando el cuestionario para dar retroalimentación del mismo y poder validarlo. Fueron entrevistadas más de 30 personas participantes en los procesos de selección.

- **Proceso de la información:**

Luego de la realización de la aprobación se proceso toda la información logrando obtener los resultados que luego sirvieron para la interpretación de los resultados

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA



ENTREVISTA POR COMPETENCIAS AREA DE VENTAS		
Nombre: _____		
Puesto: _____		
Fecha: _____		
Competencias	Preguntas	Puntaje Obtenido
Iniciativa	1. Cuéntame de alguna ocasión en que usted proponga algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo? ¿Porqué lo propuso? ¿Cuál resultado obtuvo?	
	2. Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?	
	3. Déme un ejemplo de una ocasión en que usted haya sido asignado a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Qué fue lo que hizo? ¿Cómo lo manejó?	
Orientación al Cliente	1. ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (dentros y/o afuera)? Déme un ejemplo específico de ello, ¿cómo lo hizo?	
	2. Mencione alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora? ¿Cuál fue su papel en ello?	
	3. Cuéntame de algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿Qué hizo usted? ¿Cuál fue su responsabilidad particular?	
Orientación a resultados	1. ¿Cuáles eran los indicadores sobre los que le medían para determinar el logro de sus metas?	
	2. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué consideró usted que alcanzó o no los objetivos propuestos?	
Tolerancia a la presión	1. Si su jefe o gerente establece metas que usted no comparte, ¿cuál es su reacción? Brindeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted? ¿cómo lo solucionó?	
	2. Describe una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver, ¿qué hizo usted? ¿cómo lo manejó eventualmente?	
Trabajo en equipo	1. Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios o los problemas se acumulan ¿Qué ha hecho para resolverlos? ¿cómo lo ha resuelto?	
	2. Cuéntame de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo? ¿en qué momentos contribuyó al logro del resultado?	
	3. Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a tener los mejores resultados ¿Qué ha hecho usted? ¿cómo lo manejó?	
		Puntaje total
Entrevistador: _____		
Observaciones: _____		

Competencias

ÁREA DE INFORMACIÓN DEL CANDIDATO

Preguntas por competencia definida en perfil

Puntaje asignado

Área de observaciones y comentarios y validación de la entrevista