



Universidad Abierta Interamericana

**Facultad de Ciencias Empresariales
Licenciatura en Ingeniería Comercial**

Rosario – 2008

Trabajo final: Tesina

Estudio de la eficacia de la técnica de selección por competencia para la búsqueda de personal operativo en la empresa Metas SA, Rosario (Santa Fe) 2007

Alumno: Juan Ignacio Careaga
Arijón 694 – Rosario
Te 0341-4636742 Cel. 0341-155145703
e-mail: juancareaga@express.com.ar

Tutor: Lic. Maria Laura Raggio

INDICE

Resumen.....	3
I Introducción.....	5
I.1 Estado de la cuestión.....	5
I.2 Marco Teórico	
Proceso de selección.....	16
La entrevista como herramienta de selección.....	17
Selección de personal por competencias.....	20
Competencias.....	22
II Metodología operativa.....	26
III Discusión de los resultados.....	29
IV Conclusiones.....	30
Glosario.....	31
Bibliografía.....	32
Anexo.....	33

Problema

“Análisis de la eficiencia de selección de postulantes para cubrir cargos en la empresa Metas SA a través de la aplicación de la técnica Selección por Competencias”

Título

Estudio de la eficacia de la técnica de selección por competencia para la búsqueda de personal operativo en la empresa Metas SA, Rosario (Santa Fe) 2007

Resumen:

Metas SA es una empresa que tiene su principio en 1968. Comenzó a funcionar como un tradicional taller mecánico de automóviles. Con el correr del tiempo y a raíz de la necesidad detectada de muchas empresas de Rosario y la zona, se produjo un cambio de filosofía en la empresa, orientando el rumbo de la misma hasta convertirla en una empresa de servicios. En los últimos 16 años la empresa se ha dedicado al alquiler, venta, reparación y asesoramiento en el servicio de autoelevadores. En todo este proceso jugó un papel muy importante la introducción de la logística dentro de los distintos procesos de las empresas.

La selección del personal a ingresar en la institución es realizada por el sector de RRHH propio de la empresa utilizando en el proceso de selección entrevistas por competencias. Al utilizar esta modalidad se presume detectar rasgos de personalidad y conceptos que a simple vista no se pueden detectar. Los mismos determinarán el desarrollo del empleado en el puesto de trabajo y dentro del sector que tenga que trabajar, la forma de relacionarse con sus compañeros y el grado de compromiso para afrontar los objetivos que se le planteen. Además existen factores muy importantes para la institución que derivan del futuro desempeño del postulante en el puesto de trabajo. El ausentismo es un factor muy importante para la empresa, porque al tratarse de personal especializado en mecánica de autoelevadores, no es fácil encontrar reemplazo de mano de obra con tales conocimientos, es por tal motivo cuando un empleado falta, se enferma o se encuentre en licencia por accidente de trabajo la producción en reparaciones baja inevitablemente retrasando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es de suma importancia detectar la efectividad de esta modalidad de entrevistar, para continuar trabajando con la misma y profundizar en ella. El tiempo utilizado en cada búsqueda es importante y en caso de seleccionar un candidato que no cumpla con las competencias y cualidades que la empresa tenga definidas para ese puesto, el costo

total del proceso se incrementa, ya que a todo lo anterior habría que sumarle las capacitaciones prestas y la baja de producción sufrida hasta que ingrese otra persona.

Metas SA es una empresa dedicada a la venta, alquiler, reparación y servicios de autoelevadores. Se encuentra establecida en la zona sur de la ciudad de Rosario y cuenta con 10 años de antigüedad en el rubro. Actualmente su dotación de personal permanente alcanza los 50 empleados.

Palabras claves:

- Competencias
- Eficacia
- Postulantes
- Personal operativo

Objetivos

Objetivo principal:

- Analizar la efectividad de entrevistar por competencias para selección de personal de Metas SA

Objetivos específicos:

- Verificar la eficiencia del método para seleccionar personal para el área operativa
- Detectar los posibles inconvenientes durante la aplicación del método

Hipótesis:

La aplicación dentro del proceso de selección de personal de la técnica de entrevistas por competencia ayuda a mejorar la eficiencia del proceso de selección, promoviendo un mejor ajuste y desempeño del postulante en el puesto de trabajo.

Capítulo I

Introducción

La posición actual que ocupo dentro de la organización Metas SA me lleva a plantear la efectividad de la selección por competencias. Ocupando el puesto de coordinador del sector de RRHH de la empresa y responsable de las entrevistas practicadas a los postulantes, encuentro motivación por analizar si el método que se está aplicando para las entrevistas de trabajo es efectivo y a largo plazo reflejará una mejora en los resultados en cuanto a permanencia en la empresa por desempeño correcto, producción logrando los objetivos propuestos, sentido de pertenencia en la empresa y alineación con las políticas de la misma. Como al entrevistar por competencias uno trata de llegar a características de personalidad y comportamiento que no se pueden detectar a simple vista o con preguntas que solo llevan a conocer la parte técnica, consideramos que con la buena aplicación de entrevistas por competencias podemos tener como resultado los puntos mencionados anteriormente.

Las técnicas tradicionales de entrevistas obtenían mucha información sobre conocimientos técnicos y datos personales; en caso de querer detectar aptitudes del candidato se planteaban casos hipotéticos o supuestos muy alejados de la realidad de la persona entrevistada, dando la posibilidad a la misma de utilizar su imaginación de la forma mas conveniente, perdiendo de esta manera la objetividad de la respuesta.

I.1 Estado de la cuestión

El autor Yaniel Santos Triana describe en su artículo¹ publicado en la web Organización y Talento de diciembre de 2007 que La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la Gestión de los Recursos Humanos y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar.

La Gestión por Competencias surge con auge en la práctica empresarial avanzada a partir de 1990. Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener los candidatos para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en

¹ Triana, Yaniel Santos.: En:(www.geopolis.com / publicación del 05/12/2007) [en línea][Consulta: 14/05/2008] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>

una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.

La tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, habrá que garantizar que el perfil de cargo o perfil de competencia se mantenga en consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes, dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis está en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que lo realiza.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La Gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Gestión por competencias es la 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 es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerenciar los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias. Analizar el modelo vigente y participar en charlas o seminarios que traten el tema.

Estudio de los puestos de trabajo: Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza. Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas. Una vez recolectados todos los datos se realiza una descripción completa de cada puesto de trabajo.

Definición de las competencias requeridas: se listan las competencias requeridas para cada área y se definen los perfiles en base a ello.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: este paso es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así como los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

En este artículo referido anteriormente el autor destaca la ventajas que la gestión por competencias puede aportar. Tales como: La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad. Desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. Identificar puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados. La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa. La evaluación del desempeño. La compensación justa en base al aporte brindado por el trabajador.

La autora Alejandra Quinteros Rendón² en su publicación a mediados del año 2007 exhibido en la página www.secretosenred.com sección RRHH, nos da la respuesta a la

² Rendón, Alejandra Quintero En:(Recursos Humanos | Edición del 31/05/2007) [en línea][Consulta: 02/05/2008] Disponible en: <http://secretosenred.com/articles/5445/1/COMO-PODRIA-HACER-PARA-IDENTIFICAR-LAS-COMPETENCIAS-DE-LAS-PERSONAS-EN-UN-DETERMINADO-CARGO/Paacutegina1.html>

pregunta “¿Cómo podría hacer para identificar las competencias de las personas en un determinado cargo?”:

“Debemos partir de la premisa que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables, por tanto, si deseamos saber cuáles son las competencias que debe tener un cargo para que el ocupante sea exitoso, se deberá entonces: Determinar los cargos que van a ser analizados para identificar las competencias. Analizar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores que ocupan ese cargo, para que junto con el jefe encargado, elijan unas cuantas personas de alto desempeño para identificar a qué se deben esas conductas exitosas. Es decir, identificar las personas de más alto desempeño y, por lo tanto, las más competentes para poder identificar esas características personales de excelencia. Elegir los instrumentos que permitan identificar las competencias de los trabajadores exitosos.”

Mc Clelland, el padre de la teoría de los tres sistemas de motivación (de la cuál se desprenden los modelos de competencias), empleó la entrevista de eventos conductuales (también conocida como entrevista de incidentes críticos - BEI) para identificar las conductas que incidían en el éxito laboral de una persona.

A partir de la aplicación de entrevistas BEI a los empleados exitosos, se deducen un conjunto de competencias que deben quedar anotadas en una lista. Posteriormente – Recursos Humanos en compañía del jefe, deben validar y seleccionar aquellas que sean las más relevantes para desempeñar el cargo. La pregunta clave para hacer esta discriminación es: ¿Cuáles de las competencias que hay en la lista, no le pueden faltar a una persona para desempeñarse óptimamente en el cargo? Una vez identificadas y definidas las competencias que debe tener un cargo, se deberá continuar con la metodología de competencias, en la cuál se le asigna un peso y una valoración cuantitativa a cada una de las competencias.

Continuando con lo desarrollado por la autora Alejandra Quinteros Rendón³ en sus artículos se observa como se logra ubicar la selección por competencias en el contexto actual.

“Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivas. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente ”Si tenemos productos que pueden competir en

³ Rendón, Alejandra Quintero En:(Recursos Humanos | Edición del 06/09/2007) [en línea][Consulta: 02/05/2008] Disponible en: <http://secretosenred.com/articulos/5486/1/SELECCION-DE-PERSONAL-POR-COMPETENCIAS/Paacutegina1.html>

el mercado, tenemos trabajadores competentes”. Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias. “

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos en la cual pueden participar otros sectores de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares entre cada una de ellas, que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias y otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son:

“¿Podría comentarme algún cambio propuesto por Ud. para realizar una tarea en su último puesto de trabajo?”

“¿Cuál consideraba su principal tarea en su trabajo anterior?”

“¿Puede describirme las tres mayores responsabilidades de su último trabajo?”

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria. Sin embargo sobre este tema no hay mucho material escrito disponible.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas. Entre ellas se puede destacar a Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group entre otros.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

En un artículo publicado en la web Laboris.net por el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid⁴ en noviembre de 2007 se presenta el cuestionamiento “¿Cómo afrontar una entrevista de selección por competencias? Además justifica la misma con el concepto que las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo. Sino que también les preocupa que tengan potencial, porque dentro de unos meses o unos años pueden necesitarlos para desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que los contrataron inicialmente. Por eso, los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias, que incluye otro tipo de cuestiones. 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. Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, 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. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar ‘clones’ de sus trabajadores estrella.

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

Las competencias más valoradas para candidatos a un primer empleo son:

- El entusiasmo y las ganas de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente
- La empatía (facilidad para entender las necesidades de los demás)
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran además:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo

⁴ Autor desconocido. En: (www.Laboris.net / publicación del 05/11/2007) [en línea][Consulta: 20/11/2007]
Disponible en: http://www.coiim.es/colegiacion/Paginas/Art_Int/Entrev_Competenc.pdf

- La creatividad
- El liderazgo
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación

Es muy fácil, por parte del postulante, darse cuenta cuando se enfrenta a una entrevista por competencias, porque la mayoría de las preguntas que hace el experto en selección están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto.

Las preguntas formuladas obligarán al candidato a dar una explicación para evitar que este intente mentir con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia. Si busca a una persona de atención al público se le preguntará, por ejemplo, cómo solucionó el problema más grave que le haya surgido con un cliente en su último trabajo. Así dará por sentado que lo hubo, porque siempre los hay, y a partir de las explicaciones del candidato conocerá de que forma abordó la situación.

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

En referencia al tema en presentación resulta interesante dedicar lugar a un artículo publicado por la revista Fortuna⁵ escrito por Martha Alles donde describe la situación actual de la metodología empleada por las empresas para selección personal.

De un relevamiento realizado entre 64 compañías, se indica que el 93% se basa en las competencias para la selección de profesionales. Es mundial la preocupación por la escasez del talento. El talento se compone por dos elementos: los conocimientos y las competencias. Pero muchas personas, incluso especialistas en el tema, poseen una confusión al respecto. Los conocimientos son diferentes de las competencias, estas últimas están más relacionadas con características de personalidad. El proceso de aprendizaje de unos y otros es diferente y allí radica la importancia de darle un tratamiento por separado.

⁵ Alles, Martha. En:(Revista Fortuna, Año III N° 217 | Edición del 27/07/2007) [en línea][Consulta: 28/11/2007] Disponible en: http://www.revista-fortuna.com.ar/ed_0217/man03.html#cont

Desde hace muchos años se sostiene que existe un desfase entre la demanda de empleo y los profesionales que se pueden conseguir en el mercado para satisfacerla. En esta oportunidad, dicha brecha se ha fundamentado con un trabajo de investigación.

El análisis realizado se centró en las organizaciones y sus métodos de trabajo con el propósito de determinar la incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Si bien el propósito fundamental no fue evaluar los métodos de trabajo, sino obtener información sobre cómo estos métodos afectan o influyen en la empleabilidad de los profesionales. Las conclusiones obtenidas sobre los mismos se tornaron sumamente significativas.

Se investigó dos momentos específicos: el ingreso y la desvinculación de personal. Los mencionados profesionales son empleados o contratados por organizaciones que utilizan para ello diferentes métodos de trabajo. Las empresas participantes fueron de diverso objeto social y tamaño, con una única restricción: no se tuvieron en cuenta organizaciones del sector público que garantizan la estabilidad en el empleo, ya que en este caso los métodos de trabajo no permitirían evaluar la empleabilidad de profesionales.

Fueron invitadas a participar alrededor de 160 organizaciones, de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, de las cuales respondieron la encuesta 64, que representan un universo de entre 23.884 y 36.737 profesionales.

La empleabilidad es un tema al cual se le dan diferentes enfoques y connotaciones. Para el trabajo mencionado se la considera como la posibilidad de obtener un trabajo (y/o conservarlo), considerando que para lograrlo será necesario poseer aquello que los puestos de trabajo requieren.

Las personas que se postulan no siempre tienen los conocimientos solicitados, aunque sí el título de grado requerido. Además, en un número de casos relevante, se encuentran personas que, cumpliendo los requerimientos de conocimientos y experiencia, no poseen el grado de desarrollo requerido en materia de competencias.

Por ello, muchas personas que en una primera instancia cumplen los requisitos solicitados, no obtienen el trabajo deseado. Bajo esta realidad, muchos pueden sentir que no fueron elegidos por alguna razón que no comprenden, y esta situación conforma una suerte de caja negra al no quedar claros los motivos por los que la persona no fue seleccionada. Sin embargo, la caja negra no existe como tal, sino que se trata de métodos de trabajo –frecuentes en las organizaciones– no debidamente explicitados para el común de la gente e insuficientemente analizados en los estudios que se realizan sobre empleabilidad.

Un requerimiento de empleo habitualmente está compuesto por: *Conocimientos y experiencia laboral, competencias y datos adicionales* (como edad u otros en relación

con la persona a seleccionar).

El resultado de la investigación realizada es contundente: la incidencia de las competencias en la empleabilidad, una vez que se ha despejado la incógnita sobre conocimientos y experiencia es:

Incidencia de las competencias en la selección de profesionales: 93%

Incidencia de las competencias en la desvinculación de profesionales: 97%.

En el siglo XXI, todos los profesionales, trabajen o no dentro de una organización, deben hacerse cargo de su propia empleabilidad. Por lo tanto, cada uno debe accionar sobre aquello que está dentro de su esfera de decisión: los conocimientos y las competencias, teniendo en cuenta el rol protagónico de estas últimas.

Las universidades también tienen que ver con la empleabilidad de los profesionales. En la Argentina, la temática de competencias no se ve reflejada en los planes de estudio, no en lo que respecta a su estudio a nivel teórico, sino desde la formación en sí misma, como elemento constitutivo de la formación de profesionales.

El porcentaje de empresas que utilizan modelos de gestión por competencias es muy bajo: 53% en selección y 48% en desvinculación. Además, los modelos de competencias en uso no cubren las necesidades organizacionales. En la investigación se pudo observar que el 50% de las empresas que utilizan competencias en selección utilizan también otras competencias. Este valor es del 48% en desvinculación.

Aquí se debe considerar que si dichos modelos se hubiesen diseñado en función de la estrategia organizacional, en el momento de incorporar personas y en los procesos de evaluación del desempeño, sólo las competencias del modelo debieran ser consideradas. Sin embargo, se verifica que en la mitad de las empresas integrantes de la muestra esto no ocurre. Frente a esta situación, es factible inferir que sus modelos de competencias no reflejan las verdaderas necesidades organizacionales, ya que surge la necesidad de utilizar competencias adicionales para dos de los subsistemas fundamentales de Recursos Humanos.

En segundo término, es importante destacar la inadecuada relación de la inversión en formación con las necesidades de las organizaciones. Esto no ocurriría si se utilizara el enfoque sistémico, ya mencionado. Es decir, no consideran las mismas competencias en los distintos subsistemas.

A partir de los resultados de la investigación se puede observar que las actividades de formación que realizan las organizaciones no responden al modelo de competencias, ya que el índice de ajuste entre las competencias que utilizan en selección y desvinculación, por un lado, y las competencias que eligen para los planes de formación, por el otro, es del 40%. A su vez, los profesionales involucrados en el trabajo de campo tienen 25% de posibilidad es de recibir formación en competencias que se

relacionen con los requisitos que las mismas organizaciones consideran en los subsistemas de selección y evaluación del desempeño.

La explicación más plausible para este desfase entre los subsistemas es que los modelos de competencias no se han diseñado en función de la misión, visión y planes estratégicos de cada organización, y es por esta razón que ante las necesidades diferentes de cada área o sector interno y de los objetivos que se manejan, se plantean necesidades diferentes en materia de competencias.

En el artículo publicado por el Profesor del departamento de Psicología Social de la Universidad de Madrid – Prof. Miguel García Sáiz en la página www.capitalemocional.com resulta destacable la observación que realiza sobre la creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos. Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate (congresos, jornadas, simposios), investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales (en el marco de políticas de empleo y en relación con la cualificación y certificación profesional de las personas) y estrategias de intervención giran en torno al concepto de competencias.

Numerosas organizaciones lo han adoptado en sustitución de otros sistemas más tradicionales y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc., configurando, eso sí, cada una de ellas su propio sistema de Gestión por Competencias.

El enfoque de competencias se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad donde se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son que distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía. En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente. No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo). Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), que en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral.

Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el

enfoque de competencias.

Para el caso de enfoque de Competencias se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. Otros aportes del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: que competencias y que resultados.

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar.

Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se refiere sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiestan, se evalúan, se entrenan de forma diferentes. Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y

técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.

Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Todo ello hace pensar que, en ocasiones, se está produciendo un fenómeno "moda" en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Por detallar uno solo de los problemas anteriores, aunque sin pretensiones de exhaustividad, cabe decir que el concepto de competencia se ha convertido, en algunos en: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, ..., elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la Psicología (aunque no tanto en el lenguaje cotidiano), pasan a ser redefinidos sin más como competencias.

I.2 Marco Teórico

Proceso de Selección

El proceso de selección total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking y la presentación final de los candidatos más adecuados.

La preselección consiste en clasificar los currículums vitae (CV) recibidos de acuerdo a los conocimientos requeridos y la experiencia de los candidatos. Una vez separados los CV que reúnen los requisitos formales se procede a la primera entrevista, que consiste en un contacto interpersonal breve a través del cual se realiza un chequeo de la información exhibida en el CV. Luego se seleccionan los candidatos que más se ajusten al perfil requerido por la empresa y se los envía al chequeo técnico que es una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Lo anterior se realiza con el fin de llegar a un grupo reducido de postulantes que reúnan los conocimientos y las destrezas indispensable para el puesto para luego realizar una entrevista profunda que

se centra en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición. Luego de estos procesos interviene un profesional psicólogo realizando una evaluación psicológica y emitiendo un informe del mismo.

La entrevista como herramienta de selección

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

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista. Durante la misma, cada participante tiene un papel y debe actuar dentro de él, establecida una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es muy importante cómo se formulan las preguntas. Es común que el entrevistador induzca al entrevistado según las expectativas que puso en él o el preconceito que se haya formulado, ya sea por referencias o por haber leído sus antecedentes. El entrevistador tiene que ser neutral para obtener resultados más exactos.

Tampoco es conveniente personalizar de forma tal que el postulante pueda considerarse acusado, juzgado o imputado de algo. El entrevistado debe sentirse libre para expresarse.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente
- efectuar una sola pregunta por vez
- evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- no formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada
- formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

Distintos tipos de preguntas para la entrevista

Preguntas cerradas: las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

Preguntas de sondeo: sencillas y cortas, tales como: ¿Por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió después?, etc.

Preguntas hipotéticas: Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: “ ¿Qué haría usted si...?”, “¿Cómo manejaría usted...?”, “¿En caso de que...?”. En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: cuando se desea evaluar conocimientos. Por ejemplo, si se desea conocer si el entrevistado sabe la técnica para confeccionar un presupuesto se puede preguntar: “¿Cómo haría usted el presupuesto de la empresa para el próximo ejercicio?”.

Preguntas malintencionadas: obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.

Preguntas provocadoras: son preguntas que solo pueden llegar a ser útiles si se desea evaluar la reacción del candidato.

Preguntas que sugieren la respuesta esperada: son aquellas en donde es claro qué se espera que el entrevistado responda. Por ejemplo cuando terminamos una pregunta con ¿verdad? o ¿no es cierto?.

Preguntas abiertas: inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema, permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Si el aspirante se desvía del foco de la entrevista, hay que recordar que el entrevistador es quien lleva el curso de la misma y regresar al tema que se estaba tratando.

Como entrevistar a candidatos que tienen problemas

En muchas ocasiones nos encontramos con situaciones complicadas, ya sea porque el entrevistado tiene dificultades para relacionarse, o porque la circunstancia de entrevista lo inhibe. Un caso típico es el de la persona que no desea en ese momento decir cuál es su salario actual.

La mayor parte de los candidatos ansían producir una buena impresión al entrevistador. Tratan de contestar todas las preguntas de la manera más completa posible, de proyectar un lenguaje corporal positivo y de hacer preguntas apropiadas, pero a continuación se citan algunas situaciones diferentes.

Los nerviosos: Se debe detectar desde el primer momento si el candidato está nervioso. Si es así, se debe extender la primera parte de la reunión creando el clima apropiado para que cuando este se sienta más cómodo entrar en tema.

Los que hablan demasiado: Hay personas que responden lo que no se les ha preguntado y se explayan sobre temas carentes de interés. Se debe realizar una interrupción en este caso y retomar el control de la entrevista.

Los agresivos: En estos casos la mejor salida es comunicar al entrevistado que si no se encuentra de buen humor o está disgustado por algún motivo, es mejor hacer la entrevista en otro momento en que se encuentre en mejor ánimo.

Los muy emotivos: Entrevistar a una persona al borde del llanto es muy difícil. No hay que tener preferencia alguna por el estado emocional del entrevistado y considerar si se podrá realizar la entrevista o se deberá posponer.

Que se debe evitar durante la entrevista

- Hablar de uno mismo.
- Demostrar superioridad en la situación.
- Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.
- Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición que se quiere cubrir.
- Usar terminología difícil de entender para el entrevistado.
- Hablar de cosas irrelevantes.

Preparación de la entrevista

El planeamiento de la entrevista es fundamental. Ante todo se debe tener en claro el perfil que se está buscando y desde de ese punto tomarse el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes, antes de recibirlos personalmente. Es aconsejable además de revisar los CV, que los aspirantes completen un formulario diseñado especialmente para esa búsqueda, ya que esta herramienta permitirá una rápida comparación entre los postulantes.

Para la entrevista es necesario destinar el tiempo suficiente, no es aconsejable armar la entrevista superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las ellas; hay que tener en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que puede haber demoras en atender al postulante o que la entrevista dure más de lo supuesto.

También es necesario crear un ambiente apropiado. Por tal motivo la entrevista debe ser en un lugar privado para que el entrevistado pueda hablar con libertad y que exista el mínimo de distracción posible, eliminando teléfonos que suenen o personas que entren o salgan de la oficina. Otro punto a tener en cuenta es lograr que el aspirante pueda estar cómodo. El comportamiento y la actitud del entrevistador generalmente determinan en gran parte el grado de comodidad del visitante. En adhesión a todo lo nombrado anteriormente, no hay que dejar de lado que es muy importante que cada uno ocupe el lugar que le corresponde.

Es esencial antes de la entrevista tener bien en claro los siguientes puntos:

- Releer el currículum para saber antes de la entrevista a quien tendrá la charla.
- Tener en claro los requisitos del perfil.
- Tener un listado de las preguntas claves que no puede dejar de realizar

A continuación se representa sintéticamente las tres etapas de la entrevista:

- Antes de la entrevista
 - Analizar el currículum del candidato
 - Planificar las preguntas a realizar
 - Agregar las preguntas que se consideren necesarias de acuerdo a la descripción del puesto.
- Durante la entrevista
 - Presentarse y hacer sentir cómodo al candidato
 - Explicar la forma en que se desarrollará la entrevista
 - Utilizar preguntas para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
 - Tomar notas
 - Dar la oportunidad al candidato de formular preguntas
 - Explicar al candidato como continúa el proceso de selección
- Después de la entrevista
 - Analizar toda la información relevante y realizar un análisis.
 - Realizar el informe necesario.

Selección de personal por competencias

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse y la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la

economía de los países y en especial los latinoamericanos, ya que sus organizaciones necesitan tener la capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar al personal.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad que les permita de forma de ser más competitivos.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y sobre todo en los casos que involucren servicios. Por estas razones las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. El primer paso es la selección por competencias. La selección de personal tiene como objetivo proveer a la institución de los candidatos más idóneos con el perfil requerido para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. La selección por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea (entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center), no por los pasos. Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona y los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que puedan presentarse en el puesto de trabajo.

Como se ha mencionado anteriormente la evolución en los negocios y su complejidad han enriquecido el concepto más tradicional de lo que se requería para cubrir un cargo. Hoy cuando se pretende cubrir un cargo no solo se considera la parte técnica, que se relaciona con las competencias del conocimiento, sino que también se consideran cualidades del candidato. Estas resultaran indispensables para el desempeño futuro del trabajador en el cargo. A estas últimas las relacionaremos con las competencias de gestión, ya que son provenientes de rasgos y aptitudes de la persona.

La parte técnica tiene que ser evaluada en primera instancia para dejar claro que el candidato tenga los conocimientos necesarios para ocupar el puesto. Es decir si el puesto a cubrir es para un ingeniero mecánico especialista en hidráulica, como primera instancia se deberá corroborar su carrera universitaria y especialización en la materia. Las competencias de gestión ante todo tienen que estar bien definidas con respecto al puesto, para luego poder definir cuales de ellas se desean encontrar en el candidato

que ocupará el puesto. Además debemos considerar que existirá un orden de prioridad entre ellas y hasta distintos grados de acuerdo a cada puesto, ya que no todos los puestos requieren las mismas competencias en los mismos niveles. Por ejemplo: la competencia liderazgo puede estar presente para puestos tales como encargado de sector y gerente general, pero obviamente no en los mismos niveles para ambos casos.

Para la utilización del método selección por competencias hay que tener en cuenta que la persona que se incorporará a la institución no solo tendrá que ocupar un puesto, sino que deberá dominar un conjunto de competencias.

Competencias

Spencer y Spencer ⁶ definen la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.*

Es decir la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. *Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Los mismos autores introducen el Modelo del Iceberg, donde se dividen las competencias en dos grandes grupos; las más fáciles de detectar, como las destrezas y los conocimientos; y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las aptitudes, los valores y el núcleo de la personalidad.

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



Aplicación de selección por competencias

Cuando aplicamos las competencias al proceso de selección el postulante a elegir tiene que dominar un conjunto de ellas. El proceso de selección por competencias debe ser llevado a cabo por un consultor que conozca las competencias requeridas para el puesto en la empresa.

Las competencias definidas para cada puesto deben estar estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

En el libro *Elija al mejor por competencias*, Martha Alles⁷ se define n cuatro ítems para elaborar un perfil por competencias, de tal manera de identificar las competencias, niveles de la misma y las conductas asociadas:

- *Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de la misma empresa pueden ser diferentes en cada área.*
- *Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.*
- *Formular preguntas para detectar competencias.*
- *Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.*

⁷ Alles, Martha, *Elija al mejor por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003

Las herramientas para obtener información acerca de las competencias de las personas son:

- Assesment center, dinámicas de grupo
- Entrevistas
- Pruebas de trabajo
- Test de personalidad
- Referencias
- Entrevista tradicional

El autor Penny Hackett⁸ afirma:

“Si se permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad.”

Assessment Center

El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

En la puesta en marcha se agrupan entre 8 a 12 personas, lo más homogéneas posibles, que serán observadas por varias personas especialmente entrenadas (consultores y técnicos), de entre 3 y 4 observadores por grupo.

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-play, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc.; en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc..., de los candidatos.

En este tipo de técnica se utilizan tres tipos de actividades:

- Actividades de contacto inicial: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos.

⁸ Hackett, Penny, *The selection interview*, Institute of Personnel and Development, Londres, 1995

- Actividades individuales ante el grupo: Para realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvura de la persona ante el resto del grupo.
- Actividades en grupo: Se evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.

El fin del proceso se realiza con la entrega de los informes de los observadores y su discusión.

Este sistema tiene ventajas muy importantes, respecto a otras técnicas de evaluación, ya que tiene una sencilla aplicación y tiene una alta fiabilidad y validez, ya que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos.

Con la práctica de los ejercicios que se abordan durante el proceso se potencia el entrenamiento y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, y a su vez se ven conductas de carácter grupal. Con todo esto, este método elimina muchos de los inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetivo y es mejor aceptado por los candidatos, por lo que cada vez más se está utilizando como una ayuda en la gestión de recursos humanos.

El inconveniente del assessment center es su costo, ya que en él, se emplean elevados activos personales (los observadores), que además han tenido que ser formados y entrenados para poder evaluar utilizando este método.

Desde el punto de vista del postulante el assessment center, es una experiencia de la cual el mismo podrá aprender a ser evaluado en actividades y consignas a resolver dentro de un grupo. Por más que el candidato tenga que pasar por este proceso en otras oportunidades (otras búsquedas) siempre tendrá la posibilidad de sacar provecho de ello y aprender durante el proceso.

I.2 Diseño Metodológico

Para el tema elegido se ha decidido utilizar la combinación de la metodología cuantitativa y cualitativa, utilizando así la triangulación como método en el proceso de investigación. Lo que nos motiva a utilizar la triangulación como metodología es la amplitud en características de conceptos a evaluar y sus diferencias en formas para valuar los mismos. Al tratarse el tema sobre Competencias, que se evalúan en un proceso de selección y el rendimiento o efectividad de este proceso en el futuro desarrollo del candidato en el puesto, se pueden considerar factores cuantitativos tales como el grado de ausentismo, la productividad, el grado de accidentes en el trabajo, etc.; pero también es muy importante considerar las competencias de cada empleado y su evolución ocupando el puesto de trabajo tales como compromiso, responsabilidad y capacidad de aprendizaje; en este caso estaríamos evaluando los factores cualitativos.

Capítulo II

Metodología operativa

Variables a medir

Las variables a medir son de carácter cualitativas y cuantitativas de acuerdo a lo descrito anteriormente.

Cuantitativas:

- Días ausentismo en el segundo semestre del año 2007
- Porcentaje de productividad sobre trabajos asignados

Cualitativas

- Compromiso
- Responsabilidad
- Grado de aprendizaje
- Número de operarios que continúan trabajando en la empresa Metas SA

Herramientas utilizadas en la recolección de datos:

La recolección de datos se toma del segundo semestre del año 2007 en la empresa Metas SA, donde se consideran las liquidaciones de sueldos de los operarios durante el periodo mencionado para extraer los días de ausencia en el puesto de trabajo. Además se observan las planillas de entrega de maquinas proporcionadas por el jefe de taller, donde figuran los % porcentajes de productividad de los empleados sobre los trabajos asignados. Para obtener la información de la continuidad del empleado en la empresa se revisan las planillas de movimientos de personal en la misma la fecha (ingreso y egreso de los empleados).

Como herramienta de recolección de datos para las variables cualitativas se utilizan las evaluaciones periódicas que la empresa realiza a su personal (realizadas durante segundo semestre año 2007) donde se califican las competencias, las tareas, las cualidades y los requisitos que el puesto asignado a cada empleados requiera. Se adjunta formulario de calificación tipo, anexo 3. Además se adjuntan los anexos 1 y 2 que son los modelos de entrevistas que se utilizan para la selección de personal. En el proceso selección cada candidato pasa por una entrevista inicial donde se discuten los trabajos anteriores, se repasan los datos del currículo y se indaga en cualidades personales del postulante. En esta etapa también se acostumbra realizar una prueba muy básica de conocimientos técnicos sobre mecánica, la cual luego es evaluada por el jefe de taller. En la evaluación técnica, los postulantes tienen que identificar las partes de un motor y nombra los ciclos de encendido de un motor de cuatro tiempos.

En el segundo encuentro se utiliza el formulario de la entrevista 2 anexo 2 donde se trabaja sobre el ímpetu de la persona y sus ansias por tomar el puesto. También se consideran las expectativas de trabajo dentro de la organización. Todo este material se analiza y luego son presentados los candidatos (dos o tres) al gerente general para tener una última charla antes de su incorporación.

Población y muestra

De un total de 150 (ciento cincuenta) candidatos entrevistados con la metodología "entrevistas por competencias" se incorporaron 20 empleados a la empresa, considerando estos como la población. Se extrajo de este total una muestra aleatoria de 10 empleados que ocupan puestos operativos en el mismo sector y participan del proceso de evaluación mencionado. La selección de la muestra se realizó asumiendo que al tomar un 50 % tomado al azar, la misma no dejaba de ser representativa de la población, ya que el promedio de las variables de toda la población respondía a un patrón de 50%. Es decir, por ejemplo, de los 20 empleados incorporados solo dos de ellos no pertenecían mas a la institución por desvinculación voluntaria, produciéndose la misma a fin del semestre evaluado. Además el promedio de inasistencias de la población respondía a un promedio igual al que responde la muestra. Es por estos ejemplos y consideraciones generales de características a tener en cuenta, que se decidió tomar aleatoriamente la mitad de los trabajadores incorporados a la empresa productos del uso de la metodología selección por competencias.

Resultados

Cuadro A - Representación cuantitativa

	Días ausentismo	Productividad %
Empleado 1	0	85%
Empleado 2	2	80%
Empleado 3	1	92%
Empleado 4	0	90%
Empleado 5	0	95%
Empleado 6	1	85%
Empleado 7	6	80%
Empleado 8	0	88%
Empleado 9	1	90%
Empleado 10	1	88%

Cuadro B - Representación cualitativa

	Compromiso	Responsabilidad	Grado de aprendizaje	Continuidad laboral
Empleado 1	Bueno	Bueno	Bueno	si
Empleado 2	Bueno	Bueno	Satisfactorio	si
Empleado 3	Bueno	Bueno	Muy bueno	si
Empleado 4	Muy bueno	Muy Bueno	Bueno	si
Empleado 5	Muy bueno	Muy Bueno	Muy bueno	si
Empleado 6	Bueno	Bueno	Satisfactorio	si
Empleado 7	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	si
Empleado 8	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	si
Empleado 9	Bueno	Bueno	Bueno	si
Empleado 10	Bueno	Bueno	Muy bueno	no*

* Desvinculación de la empresa en dic-07 por recibir oferta laboral superior en salario

Capítulo III

Discusión de los resultados

De los resultados obtenidos no se observan cifras significativas o puntos críticos. En cuanto al nivel de ausentismo, el resultado es bajo y totalmente tolerable, siendo que dentro de las cantidades expuestas se ha considerado ausencia por accidente y/o enfermedad. Consideraríamos un valor crítico si el promedio de días de ausentismo superaría 10 días promedio, pero el promedio del cuadro A no supera el día y medio por empleado en promedio de ausencia por los seis meses, lo cual significa un nivel bajo de ausentismo.

En referencia a la productividad se puede determinar que las ordenes de trabajo propuestas por el jefe de taller son realizadas sin inconvenientes mayores y sin demoras significativas por los operarios incorporados, ya que el porcentaje de productividad supera el 75% en promedio, y este corre con la contra que dentro del índice juega un papel importante la provisión de repuestos al operario para reparar la maquina que es inherente a su tarea. Por tal motivo se considera que el grupo de trabajo tiene muy buena productividad.

Con respecto a las variables cualitativas que son evaluadas en las calificaciones periódicas por los jefes de cada sector y controladas por los gerentes, se nota una muy buena incorporación del grupo de trabajo a la empresa. Al evaluar el compromiso con que realizan las tareas y la responsabilidad con que toman el trabajo no hay inconvenientes mayores, además el resultado de su capacidad de aprendizaje también es acorde a lo esperado. Tenemos que saber que los operarios que ingresan a trabajar difícilmente cuentan con capacitación técnica en autoelevadores, lo que se evalúa como conocimiento técnico en las entrevistas es acerca de mecánica en general o mecánica automotriz; pero una vez incorporado en la empresa el operario comienza un aprendizaje constante en relación a mecánica, hidráulica y electricidad específica de autoelevadores. Es por tal motivo que es muy importante que los operarios dispongan de capacidad de aprendizaje, tanto para aprovechar las capacitaciones formales, tales como cursos y clases practicas, como para el día a día donde aparecen problemas en cada reparación que tienen que solucionar y asimilar como conocimiento adquirido para próximas reparaciones.

Capítulo IV

Conclusión

La aplicación dentro del proceso de selección de personal de la técnica de entrevistas por competencia ha significado que la empresa Metas SA se dote de personal con las características requeridas para el sector operativo de la empresa, ayudando a mejorar su productividad y calidad de trabajo. Al relacionar las competencias exigidas en las respectivas descripciones de puestos definidas por la empresa, con las competencias a evaluar y valorar en el proceso de selección, se ha podido lograr una interrelación entre el proceso de selección y el proceso de inserción en el nuevo puesto de trabajo.

Anteriormente los requerimientos para los ingresos del personal operativo se basaban principalmente en los conocimientos técnicos que el postulante poseía, sin dar demasiada importancia a las competencias que estos debían poseer para ocupar el cargo. Pero al evaluar las competencias e incorporar aquellos candidatos que poseían las requeridas para el puesto, la empresa a logrado ajustar el desempeño del nuevo trabajador a lo deseado. De esta manera, se han evitado factores no deseables para cualquier organización tales como: alta rotación de personal, elevados gastos en capacitación, gastos en avisos y búsquedas de personal, gastos en cargos por personal contratado a través de empresas de empleo temporal y todo el tiempo que demanda buscar e incorporar empleados en una organización.

La selección por competencias permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada. Obviamente, es imposible predecir con certeza el comportamiento futuro de alguien en un puesto determinado, pero la selección por competencias reduce esa incertidumbre teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad para realizar el trabajo) y le agrega datos determinantes como los comportamientos pasados, actitudes, motivaciones y las características individuales inherentes de la personalidad de cada uno que pueden afectar el desempeño laboral, es decir las competencias.

En conclusión, la selección por competencias aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real. Permitiendo aumentar las posibilidades de seleccionar y contratar al candidato idóneo para el puesto.

Glosario

Competencia: Aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Personal operativo: Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

Postulante: Candidato, aspirante a un cargo.

Entrevistador: Persona que hace entrevistas.

Currículum Vitae: Relación de los títulos, honores, cargos, trabajos realizados, datos biográficos, etc., que califican a una persona.

Ausentismo: Abstención deliberada de acudir al trabajo. Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

Compromiso: Obligación contraída. Palabra dada.

Responsabilidad: Cualidad de responsable. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Bibliografía

Alles, Martha Alicia. *Empleo: el proceso de selección*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

Alles, Martha Alicia. *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Alles, Martha Alicia. *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005.

Ricino, Susana Victoria. *Cuaderno de evaluación Psicológica*. Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, 2000.

www.capitalemocional.com

www.geopolis.com

www.secretosenred.com

www.Laboris.net

www.revista-fortuna.com.ar

www.datospymes.com.ar

www.bumeran.com.ar

www.clarin.com.ar

www.lanacion.com.ar

Anexo1

<u>Entrevista 1</u>	Puesto: Mecánico oficial
	Fecha:...../...../.....
Apellido y nombre:	
Domicilio:	
Teléfono:	Celular:
	Movilidad:
¿Cómo se notificó de nuestra búsqueda?.....	
<i>Comentar actividad de la empresa</i>	
<hr/>	
¿Está Ud con o sin trabajo?. ¿Cuál? ¿Qué pasó?.....	
.....	
Remuneración actual o última.....	
¿Cómo adquirió conocimientos en mecánica?.....	
¿Cómo clasificaría sus conocimientos sobre el tema?.....	
¿Ha tomado capacitaciones sobre el tema?..... ¿Dónde?.....	
¿Cuál fue el trabajo que más le gustó?..... ¿Por qué?.....	
¿Cuál fue el trabajo que menos le gustó?..... ¿Por qué?.....	
¿Qué opina de trabajar tiempo extra?..... ¿Lo realizó?.....	
Situación laboral que le ha molestado.....	
<hr/>	
Cualidades importantes del candidato.....	
Ejemplos de sus cualidades en su vida.....	
.....	
Objetivos del candidato.....	
<i>Comentar propuesta de trabajo</i>	
<hr/>	
¿Le interesa el puesto?..... ¿Por qué?.....	
¿Cuándo podría empezar?.....	
Remuneración pretendida: \$.....	

Anexo 2

Entrevista 2

Puesto: Mecánico oficial

Fecha:...../...../.....

Apellido y nombre:.....

Domicilio:.....

¿Qué información tiene acerca de la empresa?.....

.....

En relación a su atrabajo anterior, puede describir alguna reforma generada por Ud.....

.....

¿Cree que le fue reconocido?.....¿por qué?.....

¿Qué opina de trabajar bajo presión?.....

¿Por qué está interesado en este puesto de trabajo?.....

¿Cuál es el factor más importante que motiva el cambio?.....

¿Aspectos no remunerativos que son importantes para Ud.?.....

.....

¿Qué características pretende encontrar en su nuevo jefe?.....

Comentar propuesta de trabajo con oferta salarial y horario

¿Le interesa el puesto?.....¿Cuándo podría empezar?.....

Anexo 3

<u>Descripción de Puesto - Evaluación</u>																				
<p>Puesto: Mecánico oficial</p> <p>Objetivos: Tareas técnicas de reparación</p> <p>Departamento: Mantenimiento mecánico</p>	<p>Fecha:..../.../... </p> <p>Cod. Puesto:SOPMAC</p> <p>Reporta: Encargado de taller</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">TAREAS</th> <th style="width: 20%;">Frecuencia</th> <th style="width: 20%;">Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplir con orden de trabajo asignada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Identificar y resolver problemas derivados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cumplir con normativa de seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mantener orden y limpieza en ámbito</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TAREAS	Frecuencia	Evaluación	Cumplir con orden de trabajo asignada			Identificar y resolver problemas derivados			Cumplir con normativa de seguridad			Mantener orden y limpieza en ámbito							
TAREAS	Frecuencia	Evaluación																		
Cumplir con orden de trabajo asignada																				
Identificar y resolver problemas derivados																				
Cumplir con normativa de seguridad																				
Mantener orden y limpieza en ámbito																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">COMPETENCIAS</th> <th style="width: 20%;">Grado</th> <th style="width: 20%;">Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dinamismo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Destreza de atención</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de aprendizaje</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS	Grado	Evaluación	Responsabilidad			Productividad			Dinamismo			Destreza de atención			Capacidad de aprendizaje				
COMPETENCIAS	Grado	Evaluación																		
Responsabilidad																				
Productividad																				
Dinamismo																				
Destreza de atención																				
Capacidad de aprendizaje																				
<p>CUALIDADES</p> <p>Buen trato <input type="checkbox"/></p> <p>Buena presencia <input type="checkbox"/></p>	<p>Presente</p>	<p>No presente <input type="checkbox"/></p>																		
<p>REQUISITO EDUCACIONAL</p> <p>Técnico mecánico <input type="checkbox"/></p> <p>Experiencia en autoelevadores <input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple</p>	<p>No cumple <input type="checkbox"/></p>																		
<p>Obs. Positivas:.....</p> <p>Obs. Negativas:.....</p> <p>Resultado general de la evaluación:.....</p> <p>Evaluación realizada por:.....</p>																				