

**Facultad de Humanidades  
y Ciencias Sociales**

**Trabajo Final Integrador (TFI)**

**Título:**

*“ Utilización de entrevistas por competencias como modalidad de selección de candidatos, en el marco de una consultora de Recursos Humanos ”*

- **Autor:** Juan Cruz Molina
- **Tutor:** Lic. Graciela Garone

**ÍNDICE:**

INTRODUCCIÓN:.....	4
Tema:.....	4
Objetivo General:.....	5
Objetivos Específicos:.....	5
MARCO TEÓRICO:.....	5
¿Qué es una entrevista?.....	5
Momentos de una entrevista:.....	6
a) Caldeamiento (Warming):.....	6
b) Desarrollo:.....	6
c) Conclusión y cierre:.....	7
Tipos de entrevistas:.....	8
I) Estructurada:.....	8
II) Semiestructurada:.....	8
III) No estructurada o libre:.....	8
IV) Entrevista de Incidentes Críticos.....	9
¿A qué se llama Perfil?.....	10
¿Qué es una competencia?.....	11
¿Qué tipos de competencias existen?.....	12
1. Motivación.....	12
2. Características:.....	12
3. Concepto propio o de sí mismo:.....	12
4. Conocimiento:.....	13
5. Habilidad.....	13
Competencias Visibles y No Visibles.....	13
Visibles:.....	13
No visibles:.....	13
Listado de Competencias Universales.....	14
¿Qué es un Diccionario de Competencias?.....	14
¿Qué son las competencias por área?.....	15
¿Cómo identificar las competencias individuales?.....	15
¿Qué es la Entrevista por Competencias?.....	15
Tipos de preguntas:.....	16
Cerradas.....	16
De sondeo o abierta:.....	16
Hipotética:.....	16
Provocadora:.....	16
¿Por qué entrevistar por competencias?.....	17

Entrevistas grupales e individuales:.....	18
Obtención de datos en la entrevista, procedimiento STAR:.....	19
<b>MÉTODOLOGIA:</b> .....	21
• Tipo de estudio:.....	21
• Participantes:.....	21
• Instrumentos:.....	21
• Procedimientos:.....	21
<b>DESARROLLO:</b> .....	21
Entrevista Grupal:.....	25
Entrevista Individual:.....	27
Ventajas:.....	30
Desventajas:.....	31
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	32
Autocrítica:.....	34
Posibles Líneas futuras de Desarrollo:.....	35
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	36
<b>ANEXO:</b> .....	37

## INTRODUCCIÓN:

### *Tema:*

*“ Utilización de entrevistas por competencias como modalidad de selección de candidatos, en el marco de una consultora de Recursos Humanos ”*

Para alcanzar el éxito, toda empresa debe desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos. La elección de un nuevo miembro en un equipo de trabajo, es una inversión importante para la organización y para el candidato. Se debe hacer uso entonces de una técnica de evaluación que haya probado su efectividad, que permita realizar evaluaciones con profesionalismo y de manera imparcial, logrando de esta forma, detectar la información necesaria y suficiente para poder hacer un análisis comparativo con fundamentos. Solo así, se puede evitar ser guiado por primeras impresiones o prejuicios que pudieran interrumpir a la hora de tomar una decisión.

Las decisiones, en materia de selección, son sumamente delicadas; el selector contribuye a decidir sobre el destino de la gente. Cada vez que alguien se postula a para un puesto, se aferra a algo tan inmaterial como es el futuro. La imaginación juega sus cartas y construye escenarios que corren el riesgo de desplomarse cuando toman contacto con la empresa que los convoca. Hoy, con lo difícil que resulta la obtención de talentos, debería ser un aspecto por considerar con especial cuidado. Recibir gentilmente a un postulante no es un tema menor, más allá de que cualquier contacto humano debería imponer, por lo menos, respeto y cortesía. Cuando alguien aparece, después de un pedido de cobertura de vacante, no está solo, sino acompañado por cientos de expectativas (Mosqueira, 2008).

Es por esta y muchas otras razones, que la selección de personal debe realizarse de la manera más profesional y eficaz posible, para lograr de esta forma llegar al objetivo final que es seleccionar a la persona correcta, para el puesto indicado, sin desperdiciar tiempo (ni el propio, ni el ajeno), dinero, esfuerzos ni expectativas o ilusiones.

Los encargados de llevar adelante los procesos de selección de personal, son el departamento de Recursos Humanos, pero en muchas ocasiones y dependiendo de la magnitud de la empresa, la disponibilidad de recursos, el nivel jerárquico de la posición, la oferta del mercado, la cantidad de vacantes para la búsqueda, y otros factores, muchas corporaciones contratan el servicio consultoría en Recursos Humanos externo que consiste

en la selección de candidatos para que después sean las empresas quienes se ocuparán del reclutamiento. En el siguiente trabajo, se describe la forma en que se llevó adelante una búsqueda de candidatos en una consultora estos procesos de selección, y en función de su análisis se acuñaron una serie de diferencias y similitudes, así como también ventajas y desventajas que se pueden apreciar en relación con otras técnicas de selección.

### **Objetivo General:**

Describir el uso de la entrevista por competencias como herramienta destacada en los procesos de selección de personal en una consultora de Recursos Humanos.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir el método de utilización de la entrevista por competencias.
- Establecer diferencias y/o similitudes en entrevistas por competencias de formato grupal e individual.
- Reconocer ventajas y desventajas de la utilización de la entrevista por competencias en función de lo observado en la experiencia pre-profesional.

## **MARCO TEÓRICO:**

### ***¿Qué es una entrevista?***

Según Alles (2003), la entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas. Casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. Sin embargo, no siempre los resultados son los esperados.

Richino (2000) coincide con la anterior autora en que la entrevista es el recurso con más frecuencia utilizado en el proceso de selección, y complementa lo expuesto anteriormente diciendo que muchas veces resulta central y definitoria. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito.

Para el selector es la oportunidad para “ conocer ” al candidato y poder detectar las características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado.

Para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula.

Siguiendo con la línea teórica de esta autora, haremos la descripción de los:

***Momentos de una entrevista:***

**a) Caldeamiento (Warming):**

Esta etapa condiciona el carácter de la entrevista. Es la base, define las reglas del juego. Es importante explicitar lo que se espera del otro, sobre todo frente a personas sin experiencia que desconocen las expectativas usuales. No es conveniente que el entrevistador brinde, en esta etapa, demasiada información acerca de las características, la cultura y los valores de la empresa, porque de esa manera está pautando las respuestas del entrevistado. Esta etapa inicial comprende el encuadre, el motivo de la entrevista (conocimiento, selección, primera entrevista, contacto). El entrevistador debe mantener el clima guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario. Entonces, el objetivo de este primer momento, es crear un contexto que favorezca el intercambio de información entre los participantes de la entrevista, resolver las ansiedades que pudiesen estar presentes y generar un vínculo confiable.

**b) Desarrollo:**

Es el momento central de la entrevista, se puede notar aquí una significativa afluencia de información por parte del postulante quien desempeña un rol activo y protagónico, y en donde el entrevistador pasa a un segundo plano, en un papel de observador participante centrado más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se muestra: cómo presenta temas, cómo resuelve los obstáculos que surgen, etc.

El entrevistador también, puede contar con elementos de apoyo que ayuden a manera de disparadores, a fin de explorar las áreas que a priori se ha propuesto considerar y que conforman el perfil del puesto, estos elementos de apoyo son el repertorio de preguntas o intervenciones abiertas, poco sugerentes, poco condicionantes, etc.

La tarea del entrevistador es doble: por un lado, necesita ponerse en el lugar del otro, a fin de lograr puntos en común con la reconstrucción de la historia que el entrevistado está proponiendo. Por el otro lado, la segunda tarea consiste en construir su propia versión, a partir del material obtenido, el comportamiento del entrevistado, las vicisitudes del vínculo que se está estableciendo entre ambos y sus propias características. El entrevistador interviene activamente en la configuración de los datos que genera a través de la relación con el postulante.

Es en este momento de la entrevista, en donde el entrevistador deberá construir y enunciar las preguntas que lo lleven a evaluar las competencias que caracterizan al postulante, para luego evaluar si son las que corresponden al perfil buscado.

### c) Conclusión y cierre:

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada si la etapa anterior fue fructífera, es decir si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado.

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en esta etapa. No se debe olvidar, que en selección se trabaja con el concepto de perfil, no se eligen personas en sí mismas, sino personas que responden a un perfil determinado; si fuera otro el perfil, sería otra la decisión.

Es aconsejable entonces, efectuar una devolución sobre los aspectos manifiestos de la conducta, en relación con el perfil o independientemente de él. Es deseable que la información brindada pueda apoyarse en datos que el postulante pueda reconocer. Valorizando lo que tiene, se le pueden señalar otros aspectos que operen como limitaciones, utilizando términos descriptivos más que valorativos.

Por otra parte, al igual que existen distintos momentos en la entrevista, Richino (2000) diferencia distintos tipos de entrevistas, que son:

### *Tipos de entrevistas:*

#### I) Estructurada:

Se conducen a partir de un temario o un cuestionario, explorando temas previstos. Se trata de una situación estructurada como su nombre lo indica. Frecuentemente son utilizadas por entrevistadores no experimentados y/o que no tienen formación en psicología pero cuentan con habilidades interaccionales en las que se basan para asumir el rol y complementar su tarea. Se apoyan y obtienen información intuitivamente complementada con lectura del lenguaje corporal.

Se trata de una tarea de selección silvestre, a partir del "ojo del buen cubero". La entrevista estructurada nos brinda información manifiesta que puede encasillarse en un formulario. Se puede enriquecer este nivel incorporando observaciones acerca de cómo transmite la información que proporciona (lectura de estilo y lenguaje corporal).

#### II) Semiestructurada:

Esta entrevista incorpora mayores grados de libertad a partir de temas o disparadores; se consideran áreas a explorar. En este tipo de entrevistas, una vez planteada el área hay ciertos grados de libertad, porque nos interesa especialmente examinar cómo se maneja el postulante, en función de los temas que se le plantean, de acuerdo con su propio criterio. Se le ofrece para adecuarse y resolver aspectos prácticos con cierta autonomía.

#### III) No estructurada o libre:

En este caso, el planteo es muy semejante al utilizado en la tarea clínica. El disparador puede ser: "Hábleme de usted, me interesa conocer sus inquietudes en relación con su búsqueda de trabajo" o "Me gustaría escucharlo".

No se le ofrece una estructura; se le da un "puntapié inicial" y luego, sobre lo que va apareciendo, se trabaja. En este tipo de entrevistas la observación está centrada en cómo el postulante estructura el tiempo y sus ideas. Cómo administra ansiedades, cómo usa el espacio de libertad otorgado.

Cada una de estas categorías de entrevista ofrece algo distinto. El entrevistador puede optar por la que más se alinee con el objetivo de su búsqueda, y una vez que defina qué tipo de información desea obtener; su interés y su entrenamiento determinarán su elección.

En el caso que compete a nuestro trabajo, la entrevista por competencias corresponde al tipo de entrevista que McClelland (1973) describe como:

IV) Entrevista de Incidentes Críticos (del inglés Behavioral Event Interview o B.E.I.): El objetivo de la misma es buscar evidencias claras de que la persona ha sido capaz de demostrar, en situaciones anteriores de su pasado personal, las competencias que necesitamos evaluar.

El mismo autor, sostiene entonces que debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real y esto se lleva a cabo mediante la ya mencionada Entrevistas de Incidentes Críticos a los participantes de la búsqueda laboral.

Esta herramienta diseñada y utilizada McClelland y su equipo en Mc.Ber & Company (1973), y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Las ventajas de la evaluación del comportamiento con criterios definidos de conducta, son:

- √ Elimina malos entendidos o suposiciones sobre las experiencias pasadas.
- √ Reduce (pero no elimina) impresiones personales subjetivas que desvirtúan la evaluación, por lo tanto debe utilizar el entrevistador, la disociación instrumental como herramienta para contra restar este efecto.

√ El procedimiento se basa en indagar desde el modelo STAR (Situación/Tarea, Acción, Resultado), investigando progresivamente cada uno de los aspectos referentes a la situación que el entrevistado narra.

Para completar el análisis, se integran informaciones sobre el perfil motivacional en términos de auto confianza, compromiso profesional, expectativas de promoción, desarrollo profesional y compromiso con su auto desarrollo.

### ***¿A qué se llama Perfil?***

Al hablar de perfil, generalmente se suele pensar en los requisitos que debería presentar un candidato, pero estos son los datos manifiestos y de carácter formal, necesarios pero no suficientes. Son aquellos datos que podemos publicar en un aviso y que constituyen el criterio para la selección de currículos.

En cambio, los aspectos que se requieren conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones y las destrezas requeridas, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir, si no se cuenta con ellos, es imposible abordar el proceso. Podemos decir entonces, que el perfil es la herramienta esencial para discriminar la información realmente. (Richino, 2000)

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y del entendimiento resultante, la tarea de selección es como una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos.

Como ha mostrado Shimmin (1989), en el paradigma clásico de la evaluación- *se puede prever el éxito de un determinado puesto a partir de informaciones referentes a los resultados pasados*- este cambio de paradigma entonces, ha cedido el lugar a un objetivo muy diferente que consiste, antes que nada, en evaluar la adaptabilidad que un individuo experimentará en el futuro y su aptitud para aprender competencias nuevas. La noción de etapas en el desarrollo profesional resulta menos importante que la idea de evolución de las

competencias requeridas en un determinado puesto a medida que las condiciones cambian. En este contexto, diagnosticar las competencias, a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, y ello extendiendo el análisis hasta las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones.

### *¿Qué es una competencia?*

La *Enciclopedia Británica* (1992), en su versión hispánica, define el término, derivado del latín *-compententia-*, como disputa o contienda sobre algo, entre dos o más personas. Rivalidad, oposición, también como incumbencia, aptitud, idoneidad, y como tercera acepción: atribución dada a un juez u otra autoridad para resolver un asunto. Convergen en esta definición varios usos que se le dan al término y la integración que el lenguaje corriente hace de ellos en el campo de los Recursos Humanos.

En base a lo expuesto anteriormente, Richino (2000) articula esta definición con los distintos campos en los que se utiliza, proponiendo que, en el ámbito educativo, competencias se aplica al conocimiento práctico, se relaciona con aptitud, habilidad, conocimiento que puede ser expresado en forma práctica dando lugar al desarrollo de destrezas que permiten afrontar y resolver problemas. Por otra parte, en el ámbito jurídico se considera como sinónimo de atribuciones formalmente asignadas, es decir, el reconocimiento de carácter formal que habilita a quien lo posee y cuenta con tal certificación para actuar como autoridad habilitante ante determinadas circunstancias públicas. En el uso corriente de este término, está implícito el sentido legal, desde la atribución moral y social que se otorga a quien se considera competente como equivalente de apto e idóneo, merced a su saber, para opinar, mediar, intervenir y emitir juicio ante situaciones de confrontación. Por último, y en especial no menos importante, en el ámbito laboral, convergen ambos aspectos, integrando el matiz referido a contienda, rivalidad u oposición, cuando se considera la competencia como el tipo de conocimiento práctico diestro, es decir ligado a la acción efectiva, que permite operar con éxito, lo que supone implícitamente la comparación del resultado eficaz con un estándar acordado y/o con el obtenido por otros operadores que poseen menos destrezas con respecto a la competencia en cuestión.

Según Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación.

Al decir característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada se refiere a que la competencia origina o anticipa el comportamiento o desempeño.

Estándar de efectividad implica que la competencia realmente predice quien puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

En resumen, podemos decir de acuerdo con lo sostenido por estos autores, que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

Quizás sea bueno recordar que nunca dejamos de aprender a lo largo de la vida, o por lo menos podríamos sostener que todas las experiencias son susceptibles de construir ocasiones de aprendizaje. En base a esto, Levy-Leboyer (1997) describe una característica más de las competencias, y es que estas se desarrollan con la experiencia. En función de esto, propone tres momentos en los cuales una persona podía desarrollar sus propias competencias: en la formación previa, **antes** de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, **durante** la vida activa; y por el ejercicio mismo de la actividad profesional, es decir, **mediante** la vida activa.

### *¿Qué tipos de competencias existen?*

Son cinco los principales tipos de competencias según Spencer y Spencer (1993):

1. Motivación: Se refiere a los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
2. Características: Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o de sí mismo: Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.

4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

### *Competencias Visibles y No Visibles*

El Modelo de Iceberg (Spencer & Spencer 1993), explica gráficamente como estos autores dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores, el núcleo mismo de la personalidad. Existen entonces competencias del tipo:

#### Visibles:

Habilidades: Capacidad desarrollada para desempeñar cierta tarea física o mental.

Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

Actitudes: Predisposición a comportarse o reaccionar de un modo determinado.

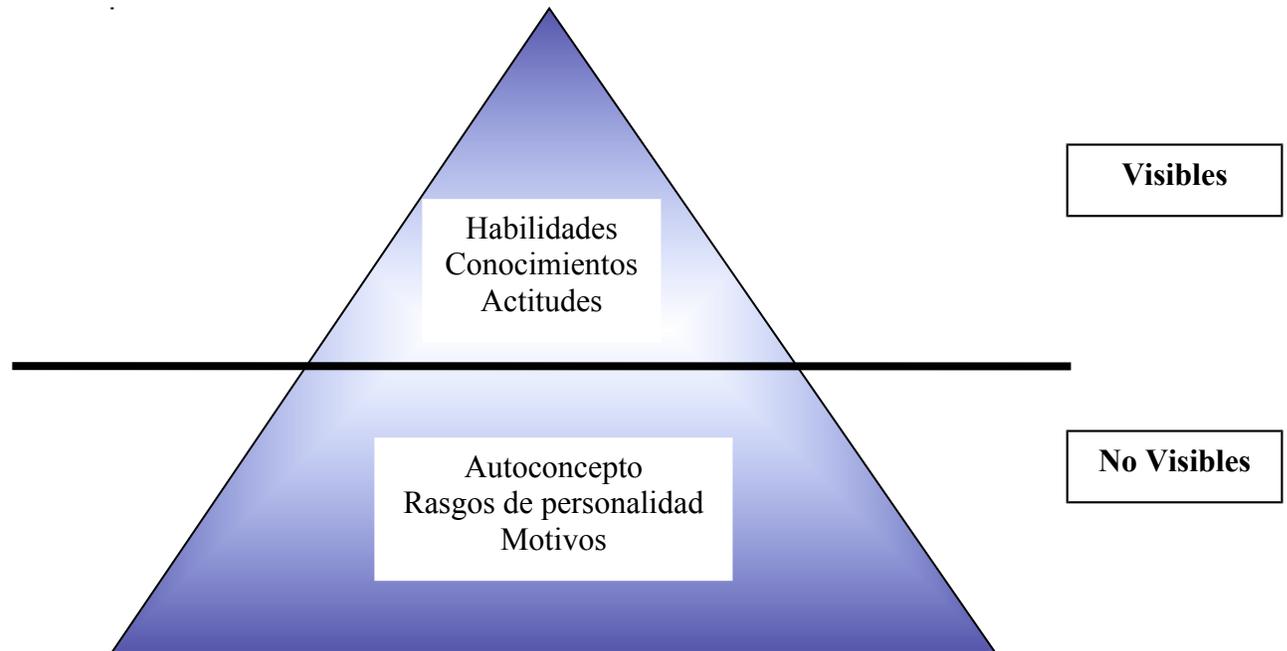
#### No visibles:

Autoconcepto: Imagen de sí mismo, confianza propia, valores personales.

Rasgos de personalidad: Tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier situación.

Motivos: Necesidades subyacentes que impulsan, seleccionan y orientan comportamientos hacia determinadas metas.

Podemos expresarlo más gráficamente mediante un esquema del modelo del Iceberg que estos autores describieron:



### ***Listado de Competencias Universales***

Por otra parte, Levy-Leboyer (2000), presenta un listado de competencias universales:

*Presentación y Comunicación Oral - Comunicación escrita - Análisis y Comprensión de los problemas de la organización - Análisis y Comprensión de los problemas externos a la organización - Planificación y organización - Delegación – Control - Desarrollo de los subordinados – Sensibilidad - Autoridad sobre individuos - Autoridad sobre grupos – Tenacidad - Negociación - Vocación para el análisis - Sentido Común – Creatividad - Toma de riesgos – Decisión - Conocimientos técnicos y profesionales - Energía - Apertura a otros intereses – Iniciativa - Tolerancia al estrés - Adaptabilidad – Independencia – Motivación.*

### ***¿Qué es un Diccionario de Competencias?***

Es un conjunto específico de competencias con su definición y su apertura en grados o niveles. Cada empresa tiene sus propias competencias y sus propios niveles dado que las mismas se relacionan con las necesidades de una organización. Las competencias que conforman este diccionario se definen según Misión, Visión y Valores de la empresa. A pesar de que se pueden nombrar competencias generales o universales, la selección de un conjunto específico de estas para conformar el diccionario de competencias de una

empresa, es de gran ayuda, no solo a la hora de confeccionar el perfil del puesto sino también a la hora de entrevistar a los candidatos postulados para tener de forma clara y precisa aquellas características que debemos detectar en ellos. Para esto, en los diccionarios de competencias, deben existir también, al igual que los niveles de exigencia de cada competencia, indicadores conductuales que refieran, según el criterio de la empresa, la presencia o ausencia de la competencia evaluada. En función de estos indicadores, se pueden construir las preguntas, para cuestionar sobre eventos pasados.

### *¿Qué son las competencias por área?*

En algunos casos es preferible establecer competencias por áreas funcionales de la institución. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de sistemas requieren competencias distintas a las personas que trabajan en el departamento de contabilidad. Las competencias por áreas describen las competencias que deberían tener las personas que trabajan en esa área en particular.

Puede suceder que las competencias son iguales en toda la empresa, pero los niveles requeridos para cada una de las áreas sean diferentes.

### *¿Cómo identificar las competencias individuales?*

Levi-Leboyer (1997) propone que toda evaluación de competencias presenta un carácter original, en comparación con las evaluaciones psicológicas que preceden a una decisión, es decir, en estas últimas, uno se limita a reunir información sobre un individuo para tomar la mejor decisión posible, la que hará coincidir mejor las cualidades individuales y las exigencias del puesto a cubrir; mientras que en la evaluación de competencias, se hace una "composición de lugar", que permite al individuo que la ha solicitado, determinar no sólo las competencias que posee sino también las que debería adquirir e incluso los posibles medios para lograrlo.

### *¿Qué es la Entrevista por Competencias?*

La DDI (Development Dimensions Internacional), basada en el trabajo de Byham (1995) sostiene en sus capacitaciones de selección eficaz, que 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 no alcanza el desempeño deseable.

La clave es detectar a través de preguntas aquellos comportamientos del pasado que se relacionan con la competencia que se desea evaluar.

La entrevista por competencias evalúa los requisitos duros del perfil, excluyentes y no excluyentes (como ser títulos, idiomas, experiencia, etc., estos generalmente se desprenden de currículm vitae del candidato), así como también las competencias dominantes del candidato, para lo cual se deben planear las preguntas con anticipación en relación a las competencias que se desean evaluar.

La entrevista por competencias, como su nombre lo indica, tiene por objetivo evaluar si un candidato postulado en un puesto de trabajo es competente para desempeñarlo. Se utiliza generalmente, la técnica para preguntar por la experiencia a través del método STAR que desarrollaremos más adelante.

De acuerdo a lo referido por Alles (2004), existen diferentes tipos de preguntas que se pueden dar en una entrevista, en relación a la evaluación por competencias, algunas de estas no son recomendables.

### ***Tipos de preguntas:***

Cerradas: Respuesta de Si o No. Aconsejable únicamente para verificar datos.

De sondeo o abierta: Fundamental para ser utilizada en la entrevista por competencias, ya que da lugar entre otras cosas, al relato de experiencias pasadas por parte del participante y también la posibilidad de ahondar en detalles de las mismas u otros aspectos en los que se necesitara profundizar.

Hipotética: No aconsejable. Su utilización no brinda respuestas certeras sino que dejan fluir el imaginario del candidato, situación que no deviene en conclusiones constructivas ya que resulta mucho más difícil poder predecir la conducta futura.

Provocadora: No es aconsejable su utilización debido a que puede ser contraproducente. Su uso se restringe a personas capacitadas y con experiencia que consideren necesario la aplicación de este tipo de preguntas en un momento y situación particular, para determinar el tipo de respuesta conductual que pudiese tener un candidato.

A demás de esto, se debe tener en cuenta la mirada del candidato, su posición corporal, los gestos que realiza, el tono de voz utilizado, etc. En psicología se estudia la congruencia de la comunicación tanto verbal como no verbal, es oportuno entonces, tener en cuenta que no se debe restar importancia a lo que el candidato no dice, sino estar atento a esto y vincularlo

con su relato verbal para determinar si hay coincidencia, o más importante aún, coherencia entre sus palabras y su lenguaje corporal.

La correcta manera de preguntar consiste en pedir al entrevistado que relate su comportamiento ante una situación determinada, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada.

Después, se procede a repreguntar acerca de lo que el candidato ha expuesto anteriormente. No es una tarea fácil, requiere de experiencia y rapidez. El objetivo de la repregunta, es asegurarse de haber comprendido adecuadamente las respuestas, y de esta forma garantizar la correcta evaluación de la competencia.

### *¿Por qué entrevistar por competencias?*

Según Alles (2003), la entrevista por competencias presenta ciertas ventajas en relación a la entrevista tradicional como ser: Pone en evidencia los conocimientos, habilidades y actitudes movilizados para alcanzar un resultado o bien para operar sobre distintas situaciones. También sirve para visualizar comportamientos observables y predecir conductas en una amplia variedad de circunstancias y desafíos. A su vez, evalúa con mayor objetividad los recursos con los que el postulante cuenta y aquellas herramientas que debe desarrollar.

Presentamos a continuación un cuadro comparativo entre estas dos formas de entrevistar.

Cuadro 1:

#### *Entrevista tradicional y entrevista por competencias*

<b>Entrevista Tradicional</b>	<b>Entrevista por competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Se basa en preguntas hipotéticas que llevan a obtener respuestas ensayadas o aprendidas.</li><li>* No permite al entrevistador evaluar habilidades actuales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Se basa en preguntas que focalizan en las conductas pasadas y actuales del candidato.</li><li>* Se obtiene ejemplos específicos del desempeño pasado.</li><li>* Evalúa las verdaderas habilidades y conocimientos de los candidatos.</li></ul>

El objetivo de la entrevista por competencias, es detectar si el candidato posee las competencias que le permitirán ser exitoso en su rol o en la posición a ocupar y si cuenta

con la motivación suficiente para realizar el trabajo que se le propone. Estamos en este momento frente a un doble interrogante. ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo? Y ¿Quiere el candidato hacerlo? Ambas preguntas componen la base fundamental para cualquier decisión que se necesite tomar frente a cada postulante.

### ***Entrevistas grupales e individuales:***

Hasta hace algunos años, la mayoría de entrevistas de trabajo se caracterizaba por tener solo dos actores: el candidato y la persona encargada de seleccionar personal en cada compañía. Sin embargo, hoy en día los encuentros grupales se utilizan con frecuencia para facilitar y agilizar la elección del aspirante que más se ajuste al puesto requerido. Generalmente, las empresas utilizan esta metodología cuando reciben un gran volumen de currículos o necesitan evaluar un grupo considerable de personas en poco tiempo. Esta es una forma de ahorrar tiempo, recursos y se pueden identificar también aspectos generales en los candidatos como la capacidad para expresarse e interactuar.

El abordaje de la temática de selección de personal entonces, resultaría incompleto si dejásemos de considerar el aporte relevante que las técnicas grupales de evaluación pueden efectuar para ampliar la base de información en la toma de decisiones.

Richino (2000) propone que todo proceso de evaluación en sí mismo tiene el propósito de obtener información relevante que reduzca el margen de incertidumbre en la toma de decisiones. Las técnicas de evaluación grupal surgen como consecuencia de considerar que el individuo es un ser social, que establece relaciones como condición básica para su supervivencia. El campo de interacción es su medio natural.

Por otra parte, esta misma autora aclara que las técnicas de evaluación psicológica de aplicación individual, al proponerse explorar el tipo de vínculos que el evaluado entabla con otros y con su tarea, recurren a la detección e interpretación de mecanismos psicológicos como la proyección, la identificación con el héroe o las características de percepción, a través de los cuales generan hipótesis de trabajo. ¿Cómo configura el mundo y lo muestra a través de sus respuestas y su lenguaje es considerado por el evaluador una expresión de las relaciones que entable con el mundo? ¿Cómo se relaciona con el mundo a partir de los aspectos que percibe y cómo construye sus significados evidencian la relación que establece entre las partes?

Las técnicas de evaluación grupal por su parte abordan directamente al plano vincular. No se trata, como algunos suponen, de una evaluación individual hecha en conjunto.

Son técnicas que proponen observar, explorar, reconocer y comparar aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras, en situación de interacción. Se interesan por el cómo: ¿cómo resuelve, cómo afronta, cómo compite, cómo expresa sus ideas y por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera? Proceso y Resultado.

Las técnicas de evaluación proveen entonces, información acerca de ¿cómo alguien usa sus recursos en determinadas situaciones; qué provoca en otros; y cómo responde cuando otros intervienen?

Su información es, por lo tanto, parcial y relacional. Informan acerca de algunas alternativas posibles del repertorio de respuestas del evaluado, en ciertos contextos y ante ciertas acciones o intervenciones de otros. También pueden informarnos acerca de la respuesta social que provoca el evaluado y la imagen que brinda.

### ***Obtención de datos en la entrevista, procedimiento STAR:***

Podemos apreciar hasta este momento la crucial importancia que tiene para una empresa el llevar adelante un sistema de selección eficaz, pero ¿cuál es el método que se debe utilizar para hacer una entrevista lo suficientemente eficiente a la hora de recabar la información necesaria para reconocer las competencias de un candidato?

Se tomó entonces el procedimiento desarrollado por la DDI (Development Dimensions Internacional) basado en la teoría de Byham (1995) llamado *STAR*, que sirve de guía en el proceso de obtención de ejemplos de comportamiento del pasado para predecir comportamientos esperados en el futuro. Estos ejemplos deben contemplar:

- La **S**ituación ... vivida.
- O **T**area... a la que se enfrentó el candidato.
- La **A**cción... que adoptó en esa circunstancia particular.
- El **R**esultado... que obtuvo de las acciones tomadas.

STAR es el acrónimo de los componentes requeridos para un ejemplo de comportamiento completo y ayuda a los entrevistadores a recopilar y a evaluar datos específicos sobre el

puesto. De esta forma, la aplicación de este procedimiento STAR, permite hacer un recorte de la conducta del candidato, y a través del mismo se intentará reconocer los modelos mentales detrás de esos ejemplos acercando al evaluador a criterios que puedan predecir los comportamientos futuros de ese candidato en función de lo requerido para el puesto solicitado.

La meta de esta técnica es captar la imagen completa de los comportamientos pasados de un individuo en cuanto a la relación de esos comportamientos con las competencias que se están buscando para el puesto. Los elementos de una STAR aseguran al entrevistador la evaluación de la historia completa.

## MÉTODOLOGIA:

- **Tipo de estudio:** El estudio realizado en esta ocasión es de tipo Descriptivo.
- **Participantes:** Fueron partícipes de este estudio, un grupo de candidatos al puesto de Joven Ingeniero de distintas áreas de una compañía multinacional productora de insumos para agricultura. Su condición académica era graduados o próximos a graduarse, con una edad límite de hasta 30 años. Las carreras afines a este perfil fueron Ing. Industrial, Ing. Mecánica/Electromecánica, Ing. Agropecuaria, Lic. en Administración y Lic. en Biotecnología. Se tomaron para la realización de este trabajo, aquellos candidatos que avanzaron en todas las etapas hasta llegar a la incorporación final en la empresa. La cantidad de puestos vacantes en esta búsqueda fue de cinco jóvenes ingenieros, por lo tanto los finalistas fueron esa misma cantidad.
- **Instrumentos:** Se utilizó para el análisis de lo observado, las notas propias y de los demás consultores acerca de cada uno de los candidatos, así como también el perfil del puesto previamente confeccionado entre la consultora y la empresa cliente, junto con el diccionario de competencias de la empresa cliente provisto de las definiciones y niveles respectivos a las competencias buscadas.
- **Procedimientos:** Se comenzó por conocer en profundidad el perfil para el puesto vacante. Una vez definido esto, se citaron candidatos a entrevistas, en donde se reconocieron en aquellos individuos que se destacaron por sobre el resto, las competencias solicitadas. Luego de la participación de las entrevistas grupales e individuales se seleccionaron los finalistas para presentar a la compañía cliente. Estos finalistas participaron de una última etapa de evaluación llamada assessment en la que se definió quienes serían contratados por la empresa.

## DESARROLLO:

Para determinar el perfil del puesto se solicitó a la empresa cliente una lista con los datos necesarios para realizar la búsqueda. Como sostiene Richino (2000), el perfil es la herramienta esencial para discriminar la información realmente, por lo tanto se prosiguió con el armado del mismo a través de los siguientes datos: Nombre de la posición a cubrir, la formación académica requerida, área que ocuparía el futuro empleado, superior a quien

reportaría, lugar de trabajo, requerimientos de tipo HARD (técnicos) y requerimientos de tipo SOFT (Personalidad), cubriendo de esta forma las cuestiones más formales que se complementaron luego con las competencias requeridas que serán mencionadas posteriormente. Se muestra a continuación un cuadro con la información brindada por la empresa cliente.

Cuadro 2:

*Información acerca de los puestos vacantes a cubrir*

<i>Posición</i>	<i>Formación</i>	<i>Área</i>	<i>Superior</i>	<i>Sitio</i>	<i>Obs. Hard</i>	<i>Obs. Soft</i>
Analista de Compras	Ing. Industrial Ing. Varias Contador Lic. en Administración	Compras	xxx*	xxx	SAP Preferentemente, Inglés deseable	Perfil orientado a carrera de expertise sólida/referente.
Ing. De Proyectos	Ing. Mecánico Electromecánico	Ingeniería	xxx	xxx	Inglés Autocad Estimación de costos	Perfil de análisis, planificación, que pueda desarrollare hacia carrera en diferentes áreas de la compañía
Field Assistant	Ing. Agrónomo	Producción Campos	xxx	xxx		Perfil orientado al gerenciamiento de proyectos, no a ejecución operativa, tareas de ingeniería o mantenimiento
Ing. De Procesos	Ing. Agrónomo Ing. Industrial con orientación Agro	Producción Plantas	xxx	xxx		Perfil con capacidad de adaptación
Ing. QESH	Ing./Lic. en Seguridad e Higiene, Ing. Agrónomo Ing. Industrial	QESH	xxx	xxx		Autonomía, capacidad de planificación y ejecución, empatía, manejo de la diversidad

xxx\*: Utilizamos esta codificación para mantener la confidencialidad de los datos de la empresa cliente.

Acordados entonces los puestos vacantes en la empresa y objetivos para realizar la búsqueda, se planificó un cronograma con las acciones y actividades que la consultora realizaría, en función de entrevistar en forma grupal primero, para después hacerlo de

forma individual, y seleccionar así a los candidatos más aptos. De esta forma, se presentaron al cliente, en una última instancia de evaluación que consistió en un Assessment, realizado en una de las plantas de producción de la empresa cliente, los candidatos finalistas a fin de elegir a los cinco que ocuparían las vacantes para su posterior reclutamiento.

Se muestra a continuación un cuadro con el cronograma de acciones que siguió la consultora para llevar adelante esta búsqueda y selección de candidatos.

Cuadro 3:

Una vez definidos los tiempos en que se desarrolló este proceso de búsqueda, se completó finalmente el perfil de Jóvenes Ingenieros que se había comenzado a confeccionar en la etapa anterior con las siguientes características:

- \* Se dio prioridad a candidatos de carreras de Ingeniería ya que son los que tienen más posibilidades de proyección dentro de la compañía.
- \* Deberían haber finalizado la cursada, y como excepción podían tener hasta 3 materias pendientes o tesis, es decir que estimen graduarse como máximo dentro de 4 meses.
- \* Hasta 30 años de edad.
- \* Nivel intermedio de idioma inglés (no excluyente)
- \* Cantidad de vacantes: 5
- \* Lugar: Manufactura de semillas en planta de xxxx. Disponibilidad para radicarse allí.

Condiciones de Contratación:

- Contrato a plazo fijo por 1 año con reales posibilidades de efectivización.
- Banda de Remuneración \$xxxx - \$xxxx brutos más TR para casa central o comedor para planta.

Por una parte, se ha resaltado dentro del marco teórico la importancia de la elección certera de las competencias requeridas para un puesto de trabajo, y por otra, siguiendo la propuesta de Alles (2003), de que la entrevista por competencias presenta ventajas en relación a la entrevista tradicional, se seleccionaron del diccionario de competencias propio de la empresa, aquellas que serían evaluadas en los candidatos postulados, estas fueron:

- \* *Relaciones y Contactos*
- \* *Coraje y transparencia*

- \* *Agilidad*
- \* *Iniciativa y Previsión*
- \* *Orientación a Resultados*

(Podrán verse con más detalle y en sus distintos niveles en el anexo)

Ya definido el perfil del puesto y seleccionadas las competencias que los candidatos debían presentar, se convocó a los mismos a paneles de entrevistas grupales en la consultora, divididos en grupos de 12 participantes por panel, y se realizaron 2 paneles por día, uno por la mañana y otro por la tarde. Los candidatos que participaron de estos paneles fueron previamente contactados telefónicamente, instancia en la cual se realizó el relevamiento y verificación de los datos que figuraban en los curriculums recibidos vía mail al postularse en la búsqueda.

#### ***Entrevista Grupal:***

En el momento de la entrevista grupal, se realizaron diferentes actividades con el fin de sondear aquellas características que los consultores debían identificar en los participantes. Cabe aclarar que el objetivo principal de las entrevistas grupales es conocer el desempeño de cada candidato frente a los demás. También permiten determinar las habilidades de comunicación de un individuo y la coherencia de su discurso. Estos objetivos se basan en lo propuesto por Richino (2000), de que las técnicas de evaluación grupal surgen como consecuencia de considerar que el individuo es un ser social, que establece relaciones como condición básica para su supervivencia.

Entre estas actividades, encontramos una de presentación, en la cual se debían elegir cinco valores de un listado que fue proyectado en una pantalla, y ordenarlos de acuerdo a la prioridad que ellos mismos eligieran. Al realizar estos listados, se les pidió que contaran un hecho puntual de sus vidas en las que llevaron a la práctica uno de los valores elegidos. Ante cada anécdota, los consultores utilizaban la repregunta y el procedimiento STAR para profundizar sobre la experiencia relatada por el candidato. Esta actividad tomó en promedio 10 minutos por participante. La función de los entrevistadores en esta etapa, fue la de elaborar preguntas lo suficientemente asertivas como para desglosar la anécdota expuesta por los candidatos, con el fin de reconocer el modelo mental que explicó la decisión de la acción llevada a cabo.

Se mencionó dentro del marco teórico el estudio de McClelland y su equipo en Mc.Ber & Company (1973), que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. De esta forma y bajo esta teoría, la entrevista por competencias se basa en el reconocimiento de modelos mentales presentes en acciones pasadas como predictores de posibles comportamientos futuros, y es esto justamente lo que se intenta averiguar ante el interrogatorio de los participantes.

Otro punto importante, para no caer en engaños es ¿Cómo preguntar para obtener respuestas que brinden información fidedigna?, la respuesta está en:

- Realizar preguntas concisas, en tiempo pasado acerca de qué hizo, dijo o sintió en una situación real.
- Indagar acerca de eventos críticos, o sea importantes, tener en cuenta que el candidato por algún motivo los recuerda y los trae al momento de la entrevista. Estos pueden ser tanto exitosos como no exitosos.
- Solicitar una explicación detallada sobre las acciones y diálogos vinculados con los hechos. Al indagar sobre los diálogos precisos, podemos detectar la veracidad del acontecimiento, a mayor detalle, mayor probabilidad de que la anécdota sea real.
- No aceptar generalizaciones, debemos hacer hincapié en las acciones realizadas específicamente por el participante y no por el grupo en general.
- Buscar los pensamientos detrás de las acciones. Este es el momento donde se reconocen los modelos mentales, ¿qué llevo a esa persona a realizar lo que relata? ¿Lo volvería a hacer?

Luego de la presentación, se prosiguió a entregarles a los candidatos un caso hipotético, de una empresa de fantasía, que presentaba una situación conflictiva y que ellos, mediante el diálogo, propuesta de nuevas ideas, estrategias de afrontamiento, acciones de producción, marketing, finanzas, etc. debieron resolver con el fin de enunciar una serie de pasos que esta empresa de fantasía debería realizar para afrontar esta situación. Estos pasos fueron propuestos ante los consultores, que asumieron el rol del directorio de la empresa.

Mediante esta puesta en escena de una situación de conflicto, los candidatos tuvieron que asumir distintos roles de acuerdo a sus propias características personales y a la necesidad del grupo. Es aquí en donde se ponen en evidencia las competencias, habilidades vinculares y aptitudes de cada uno de ellos.

Ante la observación de los participantes en los paneles grupales, se reconocieron las competencias requeridas, en aquellos casos en que estaban presentes, de modo tal que se realizó una pre-selección de candidatos, a quienes se les comunicó que seguían participando del proceso de selección, mientras que el resto de los postulantes abandonaban la búsqueda.

Es oportuno destacar en esta instancia la importancia que tiene el hecho de explicar detenidamente a todos los integrantes de la búsqueda, que la empresa cliente está persiguiendo un perfil específico de personas para integrar el staff de su compañía, y que esto no significa que aquellos candidatos que quedaron fuera del proceso de selección fueran malos candidatos, o el motivo de su no inclusión haya sido por alguna característica o condición particular, sino que al ser un perfil ya preestablecido, solo avanzarían a las etapas siguientes aquellos individuos que estuviesen más alineados con la búsqueda.

### ***Entrevista Individual:***

El paso siguiente fue una entrevista de formato individual con los candidatos que avanzaron de la etapa grupal, en la que nuevamente se les presentó un caso hipotético, en el cual ahora ellos, sin la ayuda de otros debían desarrollar las estrategias a tomar por esta empresa, para resolver la situación. El fin de esta evaluación, es analizar las competencias técnicas y detectar si el candidato posee los conocimientos acerca del área para la cual está postulado. Serían las competencias visibles que describen Spencer y Spencer (1993). Los casos hipotéticos que se presentan son diferentes en cada búsqueda según el área a la que se aplica.

Es aquí donde la entrevista por competencias en sí misma logra su mayor protagonismo. Al igual que en la presentación, el entrevistador deberá realizar las preguntas necesarias para detectar las competencias que presenta el candidato. En esta etapa, el entrevistador ya cuenta con una cantidad de información que pudo recabar de la observación del postulante en el momento de la entrevista grupal, así como también conocimientos técnicos que figuran en el Cv, y ahora siguiendo el procedimiento STAR indaga sobre las competencias buscadas en el perfil.

Por ejemplo, ante la competencia *Agilidad/ adaptarse al cambio* se preguntó a un candidato:

**E:** ¿Podés recordar una *Situación o Tarea* de tu empleo actual o pasados en la cual tuviste te tocó vivir una situación de cambio importante?

**C:** Si, cuando trabajaba en el campo de mi familia, nos dedicábamos casi exclusivamente a la producción de ganado, era algo que se venía haciendo por varias generaciones. Pero con la demanda mundial de soja que se desató, nos dimos cuenta de que teníamos que cambiar de estrategia, y a pesar de que la ganadería nos daba resultados aceptables, si nos cambiábamos a la producción de soja, algo que no era muy complicado por que la tierra de nuestro campo, con el tratamiento de fertilizantes adecuado, podríamos generar resultados sustancialmente mejores, teníamos buenas posibilidades de aumentar las ganancias de la producción.

**E:** ¿Cuál fue tu rol en este proceso de cambio? ¿Qué hiciste vos, es decir, que *Acciones* tomaste para llevar adelante este cambio?

**C:** Hice un diseño de cuales serían los espacios que conservaríamos con la producción de ganado, no íbamos tampoco a resignar lo que nos venía manteniendo ya por muchos años, y comencé a preparar la tierra del resto de los lotes que utilizaríamos para la siembra de soja. Conseguí también presupuestos de los insumos necesarios, fertilizantes, pesticidas, alquiler de maquinas para siembra, mano de obra, me asesoré en los cuidados necesarios a tener en cuenta acerca del clima, humedad, etc. y así, fuimos haciendo la incorporación de la siembra de soja en nuestro campo.

**E:** ¿Qué *Resultado* obtuviste de haber migrado a la siembra?

**C:** Tuvimos suerte, la transición hacia la soja fue muy acertada, a pesar de que tuvimos que acomodarnos a algunos cambios en el campo como lidiar con tractores, cosechadoras, etc. hoy el campo esta explotado en un 40% por cultivos de soja.

En este caso, la anécdota que el candidato presentó, no solo dio indicadores de una positiva adaptación al cambio, sino que también se pudo apreciar iniciativa y orientación hacia resultados, también competencias que son buscadas por la empresa para la cual se estaba llevando a cabo la búsqueda.

En otro caso se evaluó también a través del procedimiento STAR, las *relaciones y contactos* de otro joven postulante para la misma empresa:

(Siguiendo el contexto de la entrevista ...)

**E:** Nos contabas que en XXX S.A. formaste parte del proyecto "Riegos", contanos como fue que te integraste a este proyecto. ( se intenta averiguar por *Situación / Tarea* ).

**C:** Mirá, al poco tiempo de haber ingresado, se estaba armando un equipo para desarrollar un nuevo negocio de ventas de sistemas de riego. Yo no conocía a nadie, pero me asignaron a ese grupo para aportar ideas y ver si el proyecto podía llevarse adelante. Yo estaba acostumbrado por mis trabajos anteriores a trabajar de forma más independiente, si quizás tener una o dos personas a mi cargo, pero al ser empresas chicas, no había mucha gente, yo reportaba directo a mi jefe, y daba instrucciones a quines estaban debajo mío. Por eso también decidí cambiarme en ese momento y me fuí a la empresa donde estoy trabajando hoy, que es bastante más grande y en donde trabajo constantemente con mucha otra gente.

**E:** ¿Y qué *Acciones* tuviste que llevar a cabo vos en ese nuevo grupo que se estaba formando?

**C:** Primero empezamos por determinar las posibles zonas donde queríamos vender nuestro producto, para lo cual me tocó a mi hacer un relevamiento de distintos lugares, detectar la presencia de otras empresas competidoras en nuestro segmento, analizar la situación económica de los productores de cada zona para ver si era viable vender nuestro producto o no, contactar empresas de transportes para saber si llegaban a todos los lugares que nosotros necesitábamos y cuáles eran sus costos, averiguar si las fuentes de agua disponibles podían funcionar con nuestro sistema de riego, etc. Y por otra parte, los demás integrantes del equipo recopilaban los datos que yo iba consiguiendo para armar el plan de negocios que se presentaría al directorio, otros se ocupaban de la parte legal, otros de posibles estrategias de marketing, etc.

**E:** ¿Y que *Resultado* se obtuvo de tu participación en ese grupo?

**C:** Al final, luego de que el directorio lo aprobó el proyecto, como yo era el que más conocía de las zonas donde íbamos a comercializar el producto, así como algunos de los productores, y también me había hecho de amigos en las distintas zonas ya que pasaba hasta semanas en cada pueblo hasta que conseguía los datos que necesitaba, me asignaron la coordinación de tareas de logística para los envíos del producto una vez hechas las ventas.

Hasta aquí se ha expuesto de forma explícita como fue la experiencia en la práctica pre-profesional, y a partir de la cual surgió el siguiente interrogante, ¿Existen diferencias entonces entre la entrevista grupal e individual? La respuesta es sí, existen diferencias. Pero no por esto debemos entender que una es mejor que la otra, ni ninguna debería considerarse de forma exclusiva o excluyente si el caso permitiera hacer uso de ambos como lo es el elegido para este trabajo.

Simplemente son distintos, en uno podemos aprovechar ciertos recursos mientras que en el otro no se daría esa posibilidad y viceversa. La entrevista individual es más personalizada, más profunda, es más fácil detectar algunos rasgos del entrevistado en esta instancia, y quizás sea por que se encuentra más expuesto, aquí no hay grupo detrás del cual esconderse, y se genera entonces un ambiente más apto para contar cuestiones más de fondo. Lo que serían para Spencer y Spencer (1993), las competencias no visibles.

Por otra parte, en las entrevistas grupales, los individuos no dejan de formar parte de un rol en ese grupo que integran, así como es la instancia más indicada para detectar relaciones vinculares entre personas, también da lugar a esconder ciertas cualidades que en la entrevista individual no podrían pasar inadvertidas. Por más autoconfianza que un candidato posea, no podemos dejar de lado que cuando se lo evalúa de forma grupal, no son solo los ojos de los entrevistadores quienes observan, sino el del resto de los candidatos presentes también.

En el caso de la entrevista individual, si se realizara por sí sola, sería más difícil detectar habilidades interpersonales, no imposible, pero por su parte, la entrevista grupal logra poner sobre la mesa estas habilidades por completo o indicadores importantes acerca de las mismas.

A pesar de que las instancias de evaluación grupal e individual resultan distintas, ambas basan su técnica en los mismos principios, como lo mencionamos anteriormente, que es descubrir competencias y modelos mentales detrás de las anécdotas que los candidatos traen a las entrevistas, para poder predecir futuros comportamientos en función de comportamientos pasados. Y a su vez, están orientadas hacia los mismos resultados, que son entre otros, elegir al candidato preciso para el puesto indicado, proporcionando un sistema de elección eficaz.

A continuación se enuncian, una serie de ventajas y desventajas acerca de esta técnica:

***Ventajas:***

- √ Permiten una mejor inserción laboral del nuevo empleado. Podríamos decir que se produce un encaje más apropiado, teniendo en cuenta que se hizo la selección de ese candidato, sabiendo de antemano cual sería el lugar que debe ocupar así como también el entorno de gente que lo rodea y con quienes deberá interactuar. Sería un intento de encaje de llave y cerradura.
- √ Siguiendo con el punto anterior, también podría generar menores índices de rotación de personal de una empresa a otra, si consideramos que aspectos económicos u otros beneficios estuvieran al nivel del mercado.
- √ Mejora las posibilidades de los trabajadores para competir, confrontar y medir sus resultados frente a otros.
- √ Sirve como herramienta de diagnóstico de estado personal. Saber que características poseen y cuales son aquellas que le faltan a los candidatos para desempeñarse mejor en las tareas laborales que deberán realizar.
- √ Se acerca más a un resultado asertivo en cuanto a selección con respecto a la entrevista tradicional ya que como sostiene la teoría que hemos desarrollado anteriormente, eventos pasados son buenos predictores de posibles acciones futuras.
- √ Ahorra tiempo, ya que al tener el perfil pre-establecido y las competencias ya seleccionadas para el puesto según la compañía, permiten enfocar la entrevista a un objetivo real y concreto. Si se sabe a donde se quiere llegar, se podrá entonces elegir mejor el camino para hacerlo.
- √ Ahorra también esfuerzos. Se puede realizar una entrevista grupal y de la observación del comportamiento e interacción de los participantes, se pueden destacar más de un individuo. Es decir, ante un panel, más de un candidato seleccionado.
- √ No da lugar a respuestas ensayadas por parte del entrevistado, por lo tanto deviene un perfil más verdadero del candidato.
- √ No permite que prejuicios o primeras impresiones se interpongan en la decisión del consultor. Siempre y cuando apele a su profesionalismo y dedique su tarea a detectar competencias.

- √ Seleccionar y capacitar al personal según las competencias propias de una empresa, permitirán obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

***Desventajas:***

- Es una técnica que debe ser desarrollada mediante la experiencia y capacitación constante. Para poder sacar el mejor provecho de su utilización, es necesario e imprescindible haber practicado esta metodología ampliamente.
- No puede ser utilizada por cualquier persona, debe ser administrada por un profesional entrenado.
- Demanda una preparación previa junto con el cliente para establecer concretamente que es lo que se necesita. Si esto no se logra, los resultados no sirven.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. (Villa, 2004)

**CONCLUSIONES:**

Las competencias constituyen dimensiones que permiten caracterizar a los individuos, y por tanto, conceptos que se prestan para la evaluación. Pero no son las únicas categorías de variables utilizadas en esta perspectiva diferencial. En la vida activa, cada uno está sometido, más o menos frecuentemente según el entorno profesional, a diversas evaluaciones: para decidir una contratación interna o externa, para autorizar o aconsejar un ingreso en prácticas, para juzgar el resultado de esas prácticas, o incluso para que la calidad del rendimiento obtenido en el trabajo sea utilizada como elemento de decisión en la gestión de los salarios y de las profesiones. La vida, y en especial la vida profesional,

multiplica las ocasiones de recibir feed-back sobre sí mismo, retornos de información más o menos formalizados, de lo que se deriva otra cuestión provocada por la noción de competencia. ¿Cómo se integran estas diferentes informaciones sobre sí mismo? ¿Es diferente la imagen que uno tiene de sí mismo de la imagen que se construyen los otros protagonistas de la vida profesional: supervisores, subordinados, compañeros? ¿Es susceptible esta imagen de evolucionar cuando una evaluación de competencias aporta informaciones nuevas, e incluso contradictorias, sobre las propias competencias y sobre los propios puntos débiles?

Estas cuestiones adquieren mayor importancia cuando, desde hace algunos años, en un contexto de enlentecimiento económico, cada vez son más numerosos los mandos y empleados que intentan administrar por sí mismos su carrera profesional y que, por lo tanto, solicitan evaluaciones objetivas de sus competencias actuales y de su capacidad de adquirir competencias nuevas, en vistas a utilizar estas evaluaciones para elaborar previsiones y tomar decisiones concernientes a su profesión.

Las aptitudes y los rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno, en todas las situaciones posibles. Las competencias dependen de experiencias específicas y están por tanto más estrechamente ligadas a un sector profesional, a una empresa e incluso a un lugar o a un momento. Las competencias en sí mismas pueden, en consecuencia, ser más o menos específicas. (Levy-Leboyer, 1997).

Retomando los objetivos que fueron propuestos al llevar adelante este trabajo, se puede sostener que la entrevista por competencias presenta ventajas sobre otros tipos de entrevista, teniendo en cuenta que el mundo social-laboral en que se vive hoy en día ha tomado el concepto de competencia para darle un rol protagonista en la gestión de las empresas en distintos ámbitos, ya sea a la hora de seleccionar un candidato a través de la entrevista basada en competencias, como también a la hora de asignar salarios, realizar evaluaciones de desempeño, pronosticar un posible desarrollo profesional, etc. Sin lugar a dudas entonces, esta modalidad de selección es la herramienta que mejor se adapta a las necesidades de las empresas, razón por la cual muchas de las consultoras en recursos humanos la utilizan para sus procesos de búsqueda, una de ellas, el lugar elegido para realizar la práctica pre profesional.

Por otra parte, se reconocen también diferencias entre la entrevista de formato individual y la entrevista de formato grupal. Estas diferencias se manifiestan principalmente en cuanto a las posibilidades que ofrecen una y la otra de observar a candidatos, hacer grandes filtros o selecciones minuciosas, disponer de recursos como lo son el tiempo y dinero, todo esto en función también de la oferta del mercado.

Sin embargo, las bases de la entrevista por competencias, tanto grupal como individual no muestran diferencias significativas en cuanto a la metodología de aplicación, o a los conceptos en que se sustentan, ya que ambas siguen el fundamento de McClelland (1973) de que la mejor manera de pronosticar el desempeño futuro de una persona es mediante su desempeño pasado, así como también se aplican en las dos modalidades el procedimiento STAR de Byham (1995) para guiar la Entrevista de Incidentes Críticos.

No se puede dejar de lado sin embargo, la realidad de que no existe la herramienta perfecta y por lo tanto la utilización de esta misma presenta sus limitaciones.

No debería utilizarse la entrevista por competencias en el caso de que estas no hayan sido bien definidas por la empresa, ya sea en su diccionario de competencias como se mencionó en el marco teórico en función de la misión, visión y valores de la empresa, o cuando no sean claras y pudieran generar confusiones a la hora de entrevistar. De la misma forma, si no estuviese bien definido el perfil del puesto, tampoco debería utilizarse esta metodología de selección ya que llevaría a la mala utilización de esta técnica, seleccionando candidatos que no resultarán adecuados para los puestos solicitados.

Existe también la posibilidad de que al implementar esta técnica, se pudieran presentar candidatos que ante el cuestionamiento acerca de eventos pasados, no acudieran a sus respuestas con veracidad, esto no implica que la técnica de entrevista por competencias no sea la adecuada para esta situación, pero sí amerita a que el entrevistador tenga la suficiente experiencia como para darse cuenta de la situación a la que se enfrenta y no caer en el error de confiarse de las respuestas del candidato.

Debemos mencionar que esta no es una limitación propia únicamente de esta técnica sino de todas, pero sí es un aspecto importante a tenerse en cuenta para su uso.

***Autocrítica:***

A lo largo de la práctica profesional llegué a suponer que la formación que había recibido a lo largo de la Licenciatura en Psicología en la Universidad de Palermo no me había preparado para desenvolverme en el ámbito laboral como yo pensaba. Sin embargo, pude reconocer que se trataba no de una falta de formación profesional, sino que el ámbito de desarrollo laboral que se vive en las consultoras de Recursos Humanos, poco tiene que ver con la formación humanística a la cual se somete un alumno de psicología. Sin dejar de lado que al prepararse uno para intentar comprender el comportamiento del ser humano, muchas herramientas pueden ser aplicadas en este campo de trabajo, las tareas que se realizan, o quizás las tareas que me tocaron realizar a mi personalmente, no dieron lugar a la aplicación de los conocimientos aprendidos en la universidad. Esto puede deberse a que la práctica pre-profesional es simplemente eso, un momento para meterse en el rol de un profesional y ver como se desenvuelve en ese escenario. Pero al tratarse de cuestiones serias, como lo es el destino laboral de las personas, un alumno, a poco tiempo de recibirse, no cumple con funciones de alta responsabilidad, sino que asiste en el armado y planificación de las tareas necesarias para llevar adelante un proceso de selección. Creo entonces que hubiese sido de gran utilidad, haber participado en más actividades de las que realicé en mi práctica profesional, y me hubieran servido también para volcar aportes algo menos teóricos y más reales a este trabajo.

Sin embargo, creo oportuno destacar que la elección de este tema nació justamente como intento de revertir esta debilidad que detecté en mis conocimientos, y puedo decir que en mayor o menor medida, los resultados son satisfactorios. No podría decir que me considero preparado para llevar adelante una entrevista por competencias con un 100% de efectividad, pero sí mis resultados serán hoy más satisfactorios que cuando ingresé a la consultora varios meses atrás.

### ***Posibles Líneas futuras de Desarrollo:***

Por último, se mencionan a continuación un listado de temas que fueron surgiendo durante el proceso de búsqueda de información, y que resultaron de interés ya que se vinculaban de alguna forma con el tema central de este trabajo, de entrevistas por competencias, pero que no fueron abordados para no perder el foco en el tema principal. Simplemente se nombran

como posibles ideas para otros trabajos de este tipo que estén vinculados con experiencias pre profesionales en recursos humanos:

- El rol del psicólogo en la entrevista de selección de personal.
- La entrevista de devolución, su importancia.
- Cómo capacitar a profesionales para entrevistar por competencias.
- Importancia del trato hacia los candidatos en los procesos de selección.
- Utilización de técnicas proyectivas y psicométricas en la evaluación de personal.
- Que rol cumple la Motivación a la hora de seleccionar a un candidato para un puesto.

**BIBLIOGRAFÍA:**

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Segunda Edición revisada y ampliada. Buenos Aires. Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Byham W.C. (1996). *Developing Dimension/Competency-Based, Human Resource Systems Monography*. Pittsburgh. Development Dimensions International Press.
- Byham W.C. (1995). *Selección Eficaz*. Pittsburgh. Development Dimensions International Press.
- Competencia (1992). En *Enciclopedia Hispanica*. Barcelona. Encyclopaedia Britannica.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión por competencias*. Barcelona. Ediciones Gestión.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mosqueira, J.B. (2008). *El cuidado de los sueños*. Buenos Aires. Diario La Nación (31/08/08)
- Richino, S. (2000). *Cuadernos de Evaluación Psicológica. Selección de Personal*. Segunda Edición ampliada. Buenos Aires. Paidós.
- Rodríguez Trujillo, N (2008). *¿Qué son las competencias?* Recuperado el 27 de Agosto de 2008. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional en:  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm)
- Shimmin, S. (1989). *Selection in an European context. Selection and assessment in organizations*. Londres. John Wiley & Sons Inc.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York. John Wiley & Sons Inc.
- Villa, M.E. (2004). *La gestión por competencias: un modelo para la gestión del recurso humano en las organizaciones sanitarias*. Recuperado el 30 de Agosto de 2008. En: [www.um.es/eglobal/](http://www.um.es/eglobal/)

## ANEXO:

Competencias extraídas del diccionario de competencias de la empresa elegida para el desarrollo de este trabajo:

### Relaciones y Contactos

- \* Reconocer, respetar y aprovechar los talentos, habilidades y recursos de los demás, tanto dentro como fuera de la empresa.
- \* Trabajar efectivamente con equipos a través de las fronteras geográficas, políticas, demográficas, funcionales, culturales y organizativas.
- \* Establecer un alto nivel de confianza que nos permita convertirnos en el socio por elección.

*“ Sumando valor a través de contactos y relaciones, creamos una ventaja competitiva sostenible ”*

### **Básico:**

- Interactúa con personas de todos los niveles con respeto sincero.
- Escucha cuidadosamente a los demás.
- Busca expandir de manera consistente su red de contactos al hablar con personas que no conoce.
- Colabora con personas de otros grupos de la empresa para llevar a cabo su trabajo.

### **Intermedio:**

- Promueve la inclusión de todos los empleados.
- Mantiene su mente abierta, desafía sus propias hipótesis acerca de diferentes grupos y personas.
- Alienta a los demás a desarrollar relaciones laborales importantes con otros grupos.
- Promueve relaciones colaborativas y la forma de pensar Nosotros en lugar de Ellos.

### **Avanzado:**

- Defiende y valora la diversidad como una ventaja competitiva.
- Mantiene un diálogo franco para resolver diferencias de opinión y construye soluciones de mayor solidez.
- Constituye y mantiene contactos y relaciones fuera de la empresa.
- Promueve relaciones externas para llevar a cabo las estrategias de la empresa.

### Coraje y Transparencia

- \* Saber lo que piensa y estar dispuesto a expresar las opiniones propias respetuosamente de manera de mejorar el bienestar general, en particular cuando esto implica el status quo.
  - \* Enfrentar con coraje los nuevos desafíos y oportunidades; dejando atrás lo conocido para explorar lo desconocido.
- “ Solo a través de conversaciones sinceras y valientes, podemos encontrar soluciones óptimas a nuestros desafíos interpersonales y comerciales compartidos ”*

**Básico:**

- Dice la verdad de manera consistente, opera con una integridad incuestionable.
- Da feedback objetivo y a tiempo a sus compañeros y colegas.
- Se responsabiliza por los resultados en lugar de buscar excusas.
- Expresa su punto de vista en forma productiva y no amenazante.

**Intermedio:**

- Defiende sus propias ideas a pesar de las posibles consecuencias negativas.
- Da feedback objetivo y a tiempo a su gerente y a sus reportes directos.
- Está abierto de manera sincera a las opiniones y feedback de los demás y lo ve como una oportunidad para crecer.
- Enfrenta nuevas oportunidades y asignaciones con optimismo y con ganas de probar.

**Avanzado:**

- Desafía de manera constructiva el status quo para lograr mejores resultados.
- Busca activamente la opinión de aquellos que tienen una diversidad de pensamientos y experiencia.
- Hace frente a las situaciones difíciles y a los problemas rápidamente sin evitarlos.
- Entiende por completo la estrategia comercial y luego asume apropiadamente riesgos.

**Agilidad**

- \* Demostrar un alto nivel de confort ante la ambigüedad.
- \* Adaptarse rápidamente a los cambios de nuestro negocio. Gran capacidad para responder con rapidez a nuevas oportunidades.
- \* Entender nuestro negocio y los conductores del cambio en nuestro ambiente para poder responder adecuadamente.

*“ Necesitamos de agilidad para continuar siendo exitosos porque el éxito es una condición temporaria que debe ganarse una y otra vez ”*

**Básico:**

- Formula buenas preguntas para comprender cambios, y luego se mueve rápidamente.
- Se adapta a los cambios en el grupo de trabajo con una mente abierta.
- Entiende cual es su rol en el grupo de trabajo.
- Entiende y satisface las necesidades de sus clientes internos de manera efectiva.

**Intermedio:**

- Traduce los cambios a implicancias prácticas para sí mismo y para los demás.
- Sirve de ejemplo, aceptando los cambios personalmente y alentando a los demás a que lo hagan.
- Entiende la estrategia corporativa y la contribución que hace cada función a dicha estrategia.
- Entiende y satisface las necesidades de los clientes externos y accionistas de manera efectiva.

**Avanzado:**

- Modifica adecuadamente la estrategia comercial bajo condiciones de marcada ambigüedad.
- Ayuda a la organización a entender claramente los cambios y qué los impulsa,
- Entiende el rol global de la empresa en sus mercados, industrias y comunidades.
- Coopera y ayuda a la empresa de manera efectiva a adaptarse estratégicamente a su ambiente externo.

*Iniciativa y Previsión*

- \* Anticipar y planear el futuro.
- \* Tomar acción en lugar de esperar que le digan qué hacer, o esperar a que el ambiente sea más favorable.

*“ La mayor previsión y la iniciativa para aprovechar oportunidades antes que nuestros competidores, nos permitirá mantenernos en la delantera en un mercado cada vez más complejo ”*

**Básico:**

- Es capaz de observar y buscar oportunidades tanto dentro como fuera de sus tareas básicas.
- Toma la iniciativa de hacer lo que se debe hacer sin que se lo pidan, es pro-activo.

- Se preocupa por el desarrollo de su carrera, desarrolla su carrera intencionalmente.
- Mantiene una actitud positiva y optimista; no es cínico acerca de la compañía.

**Intermedio:**

- Se mantiene informado acerca de los desarrollos y tendencias emergentes de su campo o actividad.
- Anticipa cambios imprevistos y siempre cuenta con uno o más planes de contingencia.
- Ayuda de manera efectiva a los demás en la construcción y ejecución de sus planes personales.
- Crea y comparte una visión precisa del futuro de su organización.

**Avanzado:**

- Reconoce y toma oportunidades antes que la competencia.
- Propone y apoya nuevas ideas y tecnologías innovadoras para hacer frente a los desafíos del negocio.
- Se anticipa y desarrolla el talento necesario para cubrir las necesidades futuras de la empresa.
- Moldea y comparte, tanto interna como externamente, una visión apropiada del futuro de la empresa.

*Orientación a Resultados*

- \* Pasión por hacer que las cosas salgan bien, en el momento adecuado, a pesar de las posibles barreras.
- \* Disciplina en la excelencia operativa.

*“Alcanzar los resultados nos permitirá hacer realidad nuestras estrategias y compromisos”*

**Básico:**

- Cumple con todos los procesos de seguridad de manera consistente.
- Completa todas las tareas que se le asignan en tiempo, con mínima supervisión.
- Establece prioridades, planea ejecuta su trabajo de manera efectiva
- Entiende lo que en realidad se le pide para terminar el trabajo o proyecto.

**Intermedio:**

- Promueve activamente la seguridad en su equipo y en los demás integrantes de otros equipos.
- Cumple o supera los objetivos y compromisos propuestos consistentemente.

- Mantiene informados de manera apropiada acerca de su progreso a los accionistas,
- Establece claramente objetivos realistas para los demás.

**Avanzado:**

- Establece estándares altos de seguridad y excelencia operativa para la organización.
- Hace que las personas se responsabilicen en forma rigurosa pero positiva sobre sus comportamientos.
- Mantiene un equilibrio saludable entre el trabajo y su vida personal mientras obtiene buenos resultados.
- Capaz de enfrentar compromisos a corto plazo sin sacrificar la viabilidad a largo plazo.