

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“Diseño Aplicación y Validación de Entrevistas de Eventos Conductuales
para selección de candidatos por Competencias en la “Compañía
Ecuatoriana del Caucho”

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional

DIRECTOR: Psic Lab. Maria Cristina Crespo

AUTOR: Raúl Quirola H

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo única y exclusivamente a mi madre que con su esfuerzo y sacrificio diario me ha convertido en el hombre que soy hoy.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a la Compañía Ecuatoriana del caucho mas conocida como la llantera, quien a través de su proyecto piloto de entrevistas de Eventos Conductuales basado en competencias creo un espacio para la aplicación de este trabajo mediante el Coordinador de desarrollo Organizacional Freddy Reinoso, en especial a mi compañero Julio Pintado que me ayudo en la consecución de esta labor académica, a mi directora Maria Cristina Crespo que gracias a ella este trabajo me resulta muy fructífero para mi vida profesional; y a todos los envidiosos que me impulsaron a trabajar mas duro cada día.

ABSTRACT

El presente trabajo pretende dar a conocer principales conceptos y una breve introducción a la gestión por competencias una rápida visión de la evolución y su aplicación en nuestra sociedad, su principal influencias en las organizaciones, mostrar y analizar subsistemas en especial como selección de personal; trabajo realizado en la compañía Ecuatoriana del Caucho mas conocida como la Llantera se muestra además formas de calificación y resultados obtenidos

ABSTRACT

This work to pretend publish the principal concept and fast introduction to competence gestion so the evolution and application in ours society, influence in organization to give birth to anothers systems so personal selection this made in Compañia Ecuatoriana del Caucho, moreover to show manner qualification and result.

INDICE

1. Introducción.....	1
2. Definiciones de Gestión por Competencias.....	4
3. Conceptos Generales de selección.....	7
4. Instrumentos de selección.....	9
5. La selección por competencias.....	9
6. Pasos de la Selección por Competencias.....	10
7. Que son las Entrevistas de eventos conductuales.....	11
8. Partes de una entrevistas de Eventos Conductuales.....	15
9. Tipos de preguntas utilizadas en la entrevista de eventos Conductuales.....	16
10. formas de Calificación de Stars.....	17
11. Aplicación Practica.....	20
12. Perfiles.....	22
13. Formatos de Entrevistas.....	29
14. Informes de Entrevistas	41
15. Validación	48
16. conclusiones	50
17. Recomendaciones.....	51
18. Bibliografía.....	52
19. Anexos	53

INTRODUCCIÓN

A través del transcurso de los años grandes transformaciones se han venido dando en el mundo, la presencia de la globalización por ejemplo; en nuestra sociedad el cambio monetario que tuvo repercusiones a nivel macro y micro económico de nuestro país y adentrándonos a nivel de nuestra ciudad podemos mencionar y hablar en exclusiva en lo que refiere a la parte institucional la presencia de nuevas tendencias del manejo organizacional entre estas tenemos la presencia de la Gestión por Competencias sistema que pretende hacer que el hombre deje de ser solamente el engranaje de una maquinaria de producción, para convertirlo en una parte indispensable de la institución.

Es decir tratar de encontrar en el potencial trabajador las características comportamientos y / o conductas esenciales exigidas por el puesto de trabajo a través de una serie de técnicas nuevas que ofrece la Gestión por Competencias entre ellas la entrevista de eventos conductuales o llamada también de incidentes críticos como veremos.

Además nos muestra diversas formas de calificación de esta técnica entre ellas el método llamado como las Stars que se puede talvez decirlo como una forma cualitativa de calificación, sin embargo junto a esta se menciona también una forma alternativa de calificación, esta expresa de una manera no mejor pero si de una forma cuantitativa.

Podemos decir que los principales objetivos que se pretendió alcanzar en este trabajo fue el diseñar un sistema de entrevistas basado en competencias y en especial de incidentes críticos que llevara a la empresa hacer de esta técnica un nuevo instrumento para la selección de personal (EEC), además de su aplicación y validación dentro de la empresa por los expertos que estuviesen dentro del proceso.

El lugar en donde se aplicó este trabajo fue la Compañía Ecuatoriana del Caucho más conocida como la Llantera empresa encargada de la fabricación de llantas que surge en el año de 1955,

En el primer capítulo encontraremos breves conceptos de gestión por competencias principales técnicas y formas de calificación localizando el trabajo en entrevistas de eventos conductuales

En el segundo capítulo podremos ver todo lo referente a la parte práctica como son formatos actualizados de cargo y las entrevistas con todas sus preguntas además de resultados obtenidos luego de su aplicación

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1. Gestión por competencias.

1.1_Definiciones de gestión por competencias.

Antes de hablar directamente de la gestión por competencias recordemos algo, que tradicionalmente los modelos de gestión de recursos humanos se puntualizaban solamente en el ciclo de vida de las personas en la empresa, como es pasar por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación aunque cabe decir que aún muchas empresas continúan o se sujetan todavía a este modelo en nuestra ciudad; sin embargo en la actualidad ya muchas organizaciones se han refugiado a los modelos actuales de gestión de talento humano los cuales veremos detallados mas adelante.

Estas actividades de gestión de talento humano que veremos permiten lograr dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre los requerimientos de la organización y los potenciales candidatos o trabajadores ya inmersos en la organización. Otro, anticipar acciones de formación (aunque no es directamente lo que nos concierne pero vale mencionarlo) que cubran las necesidades requeridas a futuro, a más de ellas el reclutamiento y desvinculación además de una mayor productividad, compromiso, identificación con la organización, una de las forma de hacer todo esto es la gestión por competencias

Ahora para adentrarnos en este primer capítulo podemos establecer o aclarar algunos conceptos generales y sobre todo básicos de que es la **gestión por competencias** conceptos que nos darán las bases conceptuales para comprender con mas claridad, así tenemos que:

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: 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 de desempeño.¹

Competencia: característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionado con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.²

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos algunas definiciones un poco mas detalladas que nos irán ampliando el campo de aplicación de estos conceptos que mencionamos.

En primera instancia podemos definir a la gestión por competencias como un modelo de gerenciamiento que nos permite ver las características específicas que requiere un puesto de trabajo de una persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que nos permite adaptar la organizaciones es así como Luz Patricia Martínez menciona que: “las competencias logran separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a ellas

¹ sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

² Alles Martha Alicia. “Elija al mejor como entrevistar por competencias”.Granica Pag 105

como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, ayudar a crear ventajas competitivas de la organización”.³ Esta herramienta la Gestión por Competencias; penetra en el desarrollo y el involucramiento del Capital Humano como se dijo anteriormente, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Pues en si se puede ahora decir que la Gestión por Competencias pasa a ser como un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa ya que en ocasiones anteriores el trabajador no era tomado en consideración ni era atendido en todas sus necesidades y se sujetaba solamente a las exigencias únicas de producción; pero es ahora cuando las empresas comienzan a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal a través de estudios constantes en sus diferentes subsistemas en busca de necesidades como son entre una de ellas las de capacitación y el desarrollo de competencias en donde el trabajador se ve tomado en consideración, teniendo a su favor el nuevo sistema de gestión por competencias que opina que el trabajador es una de las partes no obstante fundamentales dentro de la organización y que debe ser tomado más que un objeto de producción.

Otro concepto mas puntual de que son competencias laborales es el que dice “Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una

³ Martínez Luz Patricia, "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa”⁴

Entonces comprimiendo lo mencionado se puede apuntar que la gestión por competencias sería una herramienta estratégica que se va convirtiendo en indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio ya que además de esto pretende impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas en donde garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer; tratando de validar los conocimientos o experiencias por llamarle de algún modo, llamando a un mayor número de personas para adentrarles en este nuevo movimiento o tendencia, y tratando de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa, ya que además conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. fundamentalmente a través del auto desarrollo.

1.2. Conceptos generales de selección

Continuando con el presente capítulo entramos directamente a selección de personal, conceptos generales y los instrumentos que veremos brevemente; talvez dentro de nuestra sociedad son ya algunas las organizaciones que todavía se mantienen en el sistema tradicional de manejo de recursos humanos y en cuanto también al sistema de selección, tomando en consideración que no deja de ser menos importante o talvez desmerecerlo pues muchas veces resulta útil, ahora que el sistema de selección tradicional basa su

⁴. Alles Martha Alicia. "Elija al mejor como entrevistar por competencias". Granica (toma una parte del libro de Boyatzis Richard . Competencia. una historia y metodología. la 4^{ta} Competencia . Londres. 1999.)

procedimiento fundamentalmente en: “una concepción del mercado económico y laboral caracterizado por una estabilidad productiva.

Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año y así durante un número elevado de años, de este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus empleados tengan los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente, todo esto basado en los tres instrumentos básicos de selección como son curriculum vitae, la entrevista y las referencias.⁵

Ahora veamos algunos conceptos de selección “puede ser definida como el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos”.⁶

Lo que se puede mencionar que dentro de este proceso se requiere determinar cuáles son las características principales y / o necesarias que se requieren para lograr realizar con idoneidad la tarea que se exige y con esto lograr encontrar al candidato que cumpla con esto, en donde ellos deben obtener con puntuaciones mínimas y los que no cumplen ciertos niveles no son aceptados.

Otro concepto nos ofrece la Enciclopedia virtual Encarta en donde menciona: “la selección y clasificación del personal es una técnica en donde ofrece criterios para aceptar o rechazar a un candidato a un puesto de trabajo o para ubicarlo en el lugar idóneo.”⁷

⁵ Alles Martha Alicia .Dirección estratégica de recursos humanos Edit Granica Buenos Aires Argentina 2003

⁶ (idem)

⁷“Evaluación psicológica.” *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Entonces se pudiera referir que el principal objetivo de la selección es encontrar al candidato más idóneo que cumpla con las características exigidas por un cargo para un desenvolvimiento correcto con el fin de lograr cumplir con los objetivos del cargo y de la empresa.

1.2.1 Instrumentos de selección

A continuación se enumera algunos instrumentos que son utilizados comúnmente en el proceso de selección tanto tradicional como por competencias aunque cabe decir que los últimos serán mencionados mas abajo cuando toquemos las entrevistas de eventos conductuales entre ellos tenemos:

- Assessmente center
 - Dinámicas de grupos
 - Role playing
- Entrevista de eventos conductuales
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

1.3 La Selección por competencias

Ahora tomando en consideración que la gestión por competencias es una nueva forma de concebir la gestión del recurso humano en las organizaciones convirtiéndose en un aporte estratégico a la organización pues como vimos considera de suma importancia y se localiza mas en las actividades claves o esenciales y busca que el personal desempeñe todos los conocimientos, destrezas, rasgos de personalidad necesarios para el cargo, es decir la gestión

por competencias ha visto mucho mas allá y parte de que al manejar los subsistemas entre ellos **la selección por competencias** contribuirán a mejorar la productividad, identificando los factores claves de éxito en un puesto de trabajo, pero cabe decir que la selección por competencias también se caracteriza por utilizar algunas herramientas diferentes a las de la selección tradicional.

Todos los cambios que se han venido dando a nivel de las empresas han echo que las organizaciones replanteen sus estrategias de manejo de personal de modo que se vuelvan cada vez exigentes con sus colaboradores pero también a tomar conciencia de sus trabajadores que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de la organización pero para esto están manejando el subsistema que es la selección actividad propia del área como sabemos de recursos humanos, teniendo como objetivo encontrar al candidato mas idóneo para un puesto específico.⁸

1.3.1 Pasos de la selección por competencias

1. Primer paso

a. Detectar las competencias claves

- i. La visión y la misión de la empresa
- ii. Los objetivos del negocio y el plan de acción
- iii. La visión de alta dirección la cultura de la empresa y su estilo
- iv. La cultura de la empresa y su estilo.
- v. Las competencias requeridas.

2. Segundo paso

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

⁸ Muñoz Arturo, Selección de Personal por competencias material del curso de graduación dictado en Cuenca , año 2005

3. Tercer paso

a. Utilizar nuevas herramientas

- i. Nuevo formato de entrevistas
- ii. Manual de competencias.
- iii. Dinámica grupal

4. Cuarto paso

Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección

1.4 Que son las entrevistas de eventos conductuales.

Dentro de nuestras obligaciones como futuros profesionales y en lo que a selección se considera, es encontrar una herramienta que encuentre a los candidatos verdaderamente idóneos y a su vez perfeccionar esta técnica, como una forma de tener personal competente y adecuado para una organización es así que una de las técnicas que apunta a la identificación de competencias o de las conductas que distinguen al trabajador efectivo del no adecuado, es la entrevista de eventos conductuales o llamada también de incidentes críticos, la cual es una herramienta muy importante para identificar las competencias adecuadas al perfil requerido.

Antes de adentrarnos en lo que respecta a la entrevista de eventos conductuales, demos un par de conceptos simples de entrevistas para poder comprender de mejor manera el tema que nos importa en este momento.

Entrevista, conversación que tiene como finalidad la obtención de información, teniendo diversos tipos de entrevistas: laborales (para informarse y valorar al candidato a un puesto de trabajo), de investigación (realizar un determinado

estudio), informativas (reproducir opiniones) y de personalidad (retratar o analizar psicológicamente a un individuo), entre otras.⁹

De lo mencionado en el concepto anterior debo decir que hace referencia a una entrevista común que sin lugar ha dudas es el instrumento mas utilizado tanto en nuestro medio como en otros, de ahí parte la idea de que la entrevista debe tener un respeto especial entre lo que a instrumentos de selección de personal refiere.

Otro concepto que podemos mencionar es el que nos da Martha Alicia Alles “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 reciproca 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.”¹⁰

Ahora veamos como una forma de introducción a la entrevista de eventos conductuales o incidentes críticos una breve descripción de la terminología de estos partiendo de base el termino evento conductual o incidente critico:

Flanagan en 1954 hace referencia a los eventos conductuales o incidentes críticos definiéndolos como “los modelos de conducta esenciales para saber si un trabajo o decisión se ha de considerar o evaluar como eficaz, económica y razonable, o como ineficaz, antieconómica y perfeccionable”.¹¹

⁹"Entrevista." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

¹⁰ Alles Martha Alicia “elija al mejor como entrevistar por competencias” Granica

¹¹ "Entrevista." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Robbins (1998) nos dice: “los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz”.¹²

Es así que un incidente crítico como se menciona anteriormente nos permite identificar las conductas que son consideradas efectivas y generadoras de un rendimiento superior de la organización dándonos las pautas para la elaboración de un perfil de competencias y que además nos permite recoger información muy importante pero todo esto mediante las entrevistas, siendo esta la más usadas por los profesionales en nuestra área como se dijo.

Ahora para continuar se debe mencionar que hay un decir que el mejor predictor de una conducta futura es una conducta pasada a lo que se quiere llegar es que “la clave para averiguar la manera en que alguien se desempeñara en un puesto de trabajo es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado, examinar ejemplos del comportamiento real del candidato.”¹³ Entonces que son las entrevistas de eventos conductuales o incidentes críticos?

Martha Alicia Alles en su libro de elija al mejor cómo entrevistar por competencias hace referencia que todos los negocios han crecido o evolucionado mucho en los últimos tiempos y que cada vez se vuelven más difíciles o complejos en todos sus sentidos y menciona esto por cuanto se hace más difícil cubrir un cargo, aquí pone un ejemplo que menciona que un contador ya no solo requiere sus conocimientos en contabilidad sino que

¹² Robbins Stephen. Comportamiento organizacional. 8a Edición Prentice Hall

¹³.¹³ Muñoz Arturo, Selección de Personal por competencias material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

también debe poseer una competencia mas como es la orientación al cliente y que esto no se pensaba hace muchos años.

La autora comenta respecto a las entrevistas mencionadas que “es una parte del proceso de selección, muy importante; que presupone que primero se debe despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere ya que objetiviza la selección ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.”¹⁴

En donde además en esta utiliza una estrategia estructurada de exploración y no solamente una secuencia de preguntas , que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como las ve, obtiene comportamientos concretos “acciones o pensamientos” que tuvieron lugar en el pasado, logra averiguar lo que de verdad hace, se centra en relación de la acción que asegura el éxito del puesto.¹⁵

Aquí presento otro concepto de que es la entrevista de incidentes críticos o eventos conductuales en donde se dice que “técnica a través de la cual el entrevistador manifiesta una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.”¹⁶

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es

¹⁴ Martha Alicia Alles. “Elija al mejor como entrevistar por competencias”.Granica

¹⁵ (idem)

¹⁶ CREA, (2000) Guía para la administración de la entrevista de Incidentes Críticos publicado en el portal www.crea.es tópico: Información específica para orientadores sociolaborales, España.

averiguar los motivos, habilidades, conocimientos y como lo hizo, que realmente tiene y usa el entrevistado

1.4.1 Partes de una entrevista de eventos conductuales.

Martha Alicia Alles en su libro enuncia a que la entrevista de eventos conductuales consta de cinco partes:

- Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo: es la presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista.
 - ♣ Carrera profesional preguntar sobre la educación y experiencia laborales previas del entrevistado
 - (esta se debe manejar con preguntas de sondeo - abiertas)
- Responsabilidades en su actual trabajo. Hacer que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales mas importantes
 - ♣ (esta se debe manejar con preguntas de sondeo - abiertas)
- Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación o deficiente). En esta parte que es el núcleo central de la entrevista se recomienda dividir en dos partes estas son
 - Preguntar sobre incidentes críticos sobresalientes positivos y negativos en su trayectoria laboral.
 - Prepara preguntas localizadas en las competencias dominantes
- Sus necesidades en referencia al trabajo. (investigar la motivación en un sentido amplio: motivación ante un eventual cambio de trabajo .
- Conclusiones sobre el entrevistado sobre la entrevista agradecer al entrevistado por su tiempo y solicitarle que resuma las situaciones y descubrimientos clave de la entrevista.¹⁷

¹⁷ Alles Martha Alicia. "Elija al mejor como entrevistar por competencias". Granica pag 199

1.4.2 Tipos de preguntas utilizadas en la entrevistas de eventos conductuales

Aquí presento algunas preguntas que son utilizadas en una entrevista de eventos conductuales dependiendo cuales son los objetivos que uno quiere conseguir o la respuesta esperada pudiendo decir que para este pueden ser de tres tipos:

1. De comportamiento
2. Teóricas
3. Que sugieren respuestas ¹⁸

De estas tres la que en realidad nos importa en este momento es la que tiene que ver con los comportamientos en donde se nos da información específica relacionado con las partes de lo que vamos a ver a continuación las llamadas **STARs**

Pero que son las **STARs**? Se puede decir simplemente que son los comportamientos del candidato que se está buscando y que viene cifrado a través de esta palabra que significa simplemente

- **Situación o Tarea** a la que se enfrenta el candidato. (porque)
- **Acciones** realizadas por el candidato (que hizo y como lo hizo)
- **Resultados** o cambios causados por estas acciones. (efecto de la acción)¹⁹

Luego de esto están una serie de preguntas que nos puede dar una pequeña guía de cómo se estructuran algunas de ellas según las **STARs**

¹⁸ ¹⁸ Muñoz Arturo, Selección de Personal por competencias material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

¹⁹ Price Waterhouse Metodo stars

- ¿ Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿ Quiénes intervinieron?
- ¿ Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿ Qué hizo usted?
- ¿ Qué resultado se produjo?
- ¿Cómo lo Hizo?²⁰

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió **y sobre todo como lo hizo** , y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis

1.4.2.1 Forma de calificación de las STARs

A continuación se presenta la forma de calificación que se realizara en las entrevistas de eventos conductuales el esquema de calificación fue realizado a partir del formato dado por El experto Arturo Muñoz durante el curso de graduación.

Puntaje:

A+.-Altamente significativo , criterios de desempeño superior al esperado en el puesto

A.- Rendimiento Esperado como óptimo, supera el rango esperado en el cargo

B+.- Rendimiento normal de trabajo, es el que se espera en el puesto de trabajo

B.- Rendimiento inferior alo esperado, no posee señales de rendimiento esperado

C .- rendimiento no aceptable, el trabajo se encuentra bajo las necesidades de requerimiento

^{20 20} Muñoz Arturo, Selección de Personal por competencias material del curso de graduación dictado en cuenca , año 2005

aceptables.

Directiva paralela de calificación:

NP.- Nula posibilidad de poder calificar o analizar la situación

FI .- Falta de información clara que ayude a potenciar la estrella analizada

++ .- Sobre lo esperado de la entrevista supera la expectativa

Ejemplo:

AFI .- Indica que la actividad es positiva pero faltan rasgos para llegar a ser superior

A++ .- La estrella analizada supera el estándar analizado

4.2.1.2 Forma de calificación paralela

A continuación presento otra manera de calificación que se maneja paralelamente y muestra los resultados de una forma numérica en la que se podrá ver mas claramente cuales serian los puntajes obtenidos por los candidatos correspondientes a cada puesto y hacer la respectiva comparación entre ellos:

- 0 = Bastante menos aceptable(bastante por debajo del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo)
- 1 = Aceptable (cumple con el criterio referente a la calidad y cantidad del comportamiento requerido)
- 2 = Muy Aceptable (significativamente por encima del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo)

Manejado estas a través de un cuadro sencillo en donde al final se sumaran verticalmente los puntajes obtenidos y sacando la resolución hacia donde existe la mayor tendencia

Ejm

Pregunta	0	1	2
-----		x	
-----			x
-----			x
total		1	4
	suma	5	

Sin embargo no nos podemos sujetar solamente a estas formas de calificación ya que pueden ser variadas y aquí se manejo este formato de calificación por cuestiones de hacer mas fácil la explicación de la forma que se llevo a cabo la calificación de las entrevistas.

APLICACION PRACTICA

CAPITULO II

El siguiente capítulo tiene correspondencia a la parte practica que fue desarrollada como un plan piloto dentro del proceso de implementación de competencias en el subsistema de selección en donde se aplica el modelo de entrevistas de eventos conductuales o incidentes críticos dirigidos a dos cargos que fueron vistos como prioritarios siendo estos:

- INGENIERO DE LLANTAS
- SUPERVISOR DE PRODUCCION

La empresa en la que se aplico este método es Compañía Ecuatoriana del Caucho SA: mas conocida como la llantera empresa muy conocida en nuestro medio encargada de la fabricación de llantas empresa que surge en el año de 1955, se puede mencionar que esta organización en últimos tiempos ha estado implementando todo lo referente a selección por competencias y la entrevista de eventos conductuales y este ultimo como un proyecto piloto.

PERFILES

DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGO
INGENIERO DE LLANTAS radial/ / bias /TIRE ENGINER Radial rota

Codigo 92-646-17

revisión Original

fecha 14/04/05

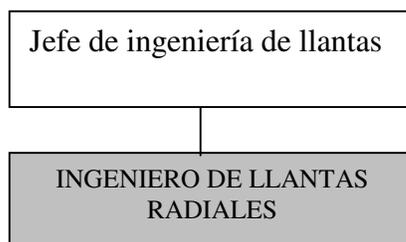
Preparado por
 Coordinador de desarrollo organizacional

Revisado por
 gerente de capacitación y desarrollo

Aprobado por
 VP RRHH

Departamento /VP	Reporta A	Supervisa a
CALIDAD Y TÉCNICO Vp manufacturing	Jefe de ingeniería de llantas	

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Responsable de aplicar la ingeniería de llantas de asistir en la identificación de iso equipos y maquinas necesarias para la fabricación de nuestros productos, calcular y emitir especificaciones técnicas para la extrucion , preparación de materiales, construcción, vulcanización y acabado final, previo vistos buenos de su jefe inmediato, asiste en la creación y mantenimiento de las extrusoras de iso productos, las cuales son básicas para el calculo del costo de materiales en proceso de terminado.

Objetivos

- Desarrollo de nuevas llantas
- Proyectos PIP (ing llantas)
- Emisión y control de especificaciones operativas
- Mantener toolbox eficiente

Grado	Frecuencia	Consecuencia de errores	Dificultad
5	Todos los días	Afectan a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Afectan áreas o procesos funcionales de la empresa	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Afectan al trabajo de otras personas	Moderada
2	Una vez al mes	Afectan actividades del mismo cargo	Fácil
1	Otro (bimensual)	Son consecuencia controlables con mucha facilidad	Muy fáciles

Actividades

	FREC	DIFIC	CONSEC
Realizar especificaciones tencicas para construcción de llantas	4	4	5
Controlar la funcionalidad y cumplimiento de las especificaciones	5	4	3

FORMATOS

1.4.3 Formato de las entrevistas de eventos conductuales

A continuación presento un formato que se utilizara en el proceso de las entrevistas conductuales que fue creado por Raúl Quirola y Julio Pintado en base de un formato obtenido durante el curso de graduación en el modulo de selección por competencias dictado por Arturo Muñoz, además cabe decir que las competencias que se muestran en el formato fueron obtenidas del diccionario de competencias de Martha Alicia Alles además las competencias que fueron dadas por la organización cabe decir sin embargo que para llegar ha este lugar se debió actualizar los perfiles a través del sistema de gestión por competencias y que se desarrollo en los primeros días de inicio del aplicación práctica.

- Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
 - Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
 - Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones
 - Indicar que usted estará tomando notas
- ◆ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
 - ◆ Hacer la transición a la sección de revisión de los antecedentes clave.

Antecedentes educacionales (no incluye información proporcionada en el currículum)

Post grado _____ Años ___ titulo /
concentración _____ PG _____ sobre _____

Universidad _____ Años ___ titulo /
concentración _____ PG _____ sobre _____

Escuela técnica _____ Años ___ titulo /
concentración _____ PG _____ sobre _____

Escuela secundaria ___ Años ___ titulo /
concentración _____ PG _____ sobre _____

¿otra educación / capacitación?

¿Explíqueme según conocimientos adquiridos estos son similares a los del puesto y porque cree que es así?

¿En su vida educativa o en su capacitación mas reciente cuales fueron los obstáculos que encontró y como los afronto?

¿Según su opinión explíqueme cuales fueron las mejores materias que tuvo para su desarrollo y por que lo fueron?

HISTORIA LABORAL

Cargos ocupados _____ fechas _____

¡Explíqueme cuales eran sus tareas principales, existen o existieron cambios en las mismas?

¿cómo obtuvo el puesto que ocupó u ocupa?

¿cuál fue la razón de su salida o porque desea cambiarse?

Habilidad Analítica

(GRADO A)

Capacidad de idear la solución que dar lugar a una satisfacción del problema del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio, del cliente y la factibilidad interna de resolución incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

Acciones de alto desempeño:

1. Conduce sus acciones reuniendo datos y estableciendo relaciones entre los mismos que tienen un fundamento concreto y hacen al mejor aprovechamiento de la información disponible.
2. Identifica lo importante de la información que maneja, ayuda al resto del equipo a seleccionar los datos importantes a los fines de tarea asignada.
3. Identifica relaciones múltiples estableciendo relaciones causales que contribuyen a una mejor comprensión de la información
4. Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo organizando los datos con eficiencia y optimizando el análisis.
5. Anticipa posibles escenarios descomponiendo el problema en sus partes mas simples y planteando la multi causalidad del mismo.
6. Maneja con eficiencia información compleja valiéndose de herramientas adecuadas desglosándola e identificando lo significativo.

Preguntas

1. ¿ Explíqueme como conducía o manejaba los datos de información de producción del área en que es o era responsable y como sabia que estas eran las correctas?
2. indíqueme como identificaba la información que necesitaba y como ayudaba a su equipo para que estas sean las fundamentales para las tareas asignadas?
3. A través de que personas o relaciones establecía los causales para comprender la información?
4. Indíqueme una ocasión en que haya tenido que presentar los datos que ha investigado para mostrar la eficiencia y la optimización de este análisis?
5. Explíqueme una ocasión en la que a través de la descomposición de un problema ha llegado a encontrar las causas de que problemas y le ayudado a definir las prioridades de una área?
6. Indíqueme que herramientas usaba para hacer los análisis en su trabajo que tal resultados se presentaron a través de este?

Compromiso

(GRADO B)

Sentir como propios los objetivos de la organización apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.

1. Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y decisión en cada situación.
2. Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
3. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando sus ideas, y haciendo que se sientan parte de cada logro.
4. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
5. Pone en practica los mecanismos de control pautados , con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
6. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.

Preguntas

1. Podría explicarme cuales eran los objetivos de su organización y como estas eran sus guías para su trabajo?
2. Explíqueme como veía su organización y como esto lo afectaba.?
3. Deme un ejemplo que haya usado usted para ver que su equipo de trabajo estaba alineado con la organización y que hizo para que ellos se sientan parte de la organización?
4. Explíqueme como hizo para generar dentro de su trabajo una manera de apoyar las peticiones de sus superiores ?
5. Explíqueme cuales eran los sistemas de control que tenia en la organización y como este le ayudo a conseguir su objetivo y mejorar su sistema de trabajo.
6. describame una ocasión en la cual se haya sentido bien usted por conseguir los objetivos y por que razón sintió que estaba de acuerdo con su profesión.?

Creatividad o Iniciativa (GRADO B)

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

1. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
2. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
3. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
4. es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.
5. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios
6. Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.

Preguntas

1. Cuénteme la ocasión en la que aplico una forma distinta de realizar sus actividades para mejorar un objetivo y la reestructuración.?
2. Me podría narrar una ocasión en la que se haya adelantado un proceso o actividad que se podía presentar y la haya ayudado a usted a ser más eficaz en la actividad. .
3. Describame la ocasión en la que al tomar usted una decisión ha reducido los problemas en su trabajo y área.
4. Explique el proceso que usted sigue para realizar un cambio en su sistema de trabajo y porque razón la hace?
5. Explíqueme la ocasión en la cual haya habido un cambio brusco en su trabajo y que hizo para adaptarse?
6. Explíqueme que ha hecho para que sus compañeros de trabajo y otras personas en relación con usted participen con ideas que le ayuden a prevenir futuros eventos que se puedan presentar en su área'

Puesto Supervisor de Producción Fecha _____
Candidato _____ Entrevistador Raúl Quirola

Planificación (GRADO C)

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información..

Acciones de alto desempeño:

1. formula objetivos racionales para los plazos determinados.
2. calcula el tiempo y programa las actividades, definiendo prioridades.
3. establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
4. utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
5. verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que dan los avances.

Preguntas

1. ¿ Explíqueme como traza su trabajo para conseguir los objetivos y como determina los plazos para los mismos.?
2. explíqueme como programa sus actividades, como mide el tiempo para cada una de ellas y en que se basa para definir prioridades.?
3. indique el método utilizado por usted para realizar seguimiento en referencia a un plazo determinado?
4. dentro del trabajo que realiza como optimiza los recursos asignados a su equipo o area?
5. Indique cual es el proceso que usted realiza para verificar el proceso de sus área asignada y como mide los avances.?
6. Dígame cuales eran las responsabilidades y objetivos de su puesto y como se organizaba para que toda estas se cumplan según lo solicitado.?

Trabajo en Equipo

(GRADO B)

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individualidad o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Equipo en su definición amplia es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

1. Orientado al logro de los objetivos grupales.
2. antepone interese colectivos a personales
3. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente adecuado.
4. invita todos los demás miembros del grupo a tomar parte de los procesos y a aportar ideas y conocimientos.
5. Anima motiva a los demás y reconoce públicamente los logros de quienes obtiene buenos resultados.
6. solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando las ideas y experiencia de los demás. Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros

Preguntas

1. Me podría usted explicar como ha usted le ayudaban los objetivos en su grupo de trabajo?
2. explíqueme una ocasión en la cual hay tenido que sacrificar sus intereses por los de su área y porque razón lo hizo. y que resultados obtuvo?
3. como estructura usted el trabajo en sui área y como cree que es visto usted y porque cree que es visto asi. ?
4. explique la situación en la cual el aporte de ideas de su área lo ayudado a obtener logros en su área y porque razón lo hizo cuantas veces lo ha echo?
5. me podría dar un ejemplo de cómo motiva a la gente que esta bajo su responsabilidad y que resultados obtuvo.
6. porque cree que es positivo o negativo pedir opinión al grupo y como valora las aportes de los mismos, cuantas veces les han dado soluciones su grupo de trabajo.?

Asertividad

(GRADO B)

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos los fracasos o los acontecimientos negativos, implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a un buen puerto..- comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios o ajenos.

1. Demuestra serenidad y prudencia en situaciones de presión y estrés
2. Afronta problemas suyos o de equipo siendo objetivo y optimista
3. Mantiene equilibrio en cuanto a logros propios y de equipo manteniendo objetividad en la evaluación del desempeño de su gente.
4. Presenta un nivel alto de rendimiento y predisposición al trabajo mas allá de situaciones críticas.
5. Mantiene estabilidad emocional en situaciones cambiantes o adversas frente a situaciones o lugares.
6. Es motivador y sabe de su repercusión en grupos humanos

Preguntas

1. Deme a conocer a conocer la oportunidad en la que haya entrado en una situación de cuello de botella que se mantuvo, como manejo esa situación y como fue la relación con su gente?
2. Indíqueme un fracaso en la que su equipo o su gente se haya sentido desmotivado , como lo supero?
3. Indíqueme un éxito suyo que lo haya cambiado de estatus en la organización y como manejo su relación luego de esto?
4. Indíqueme en su anterior o actual trabajo cuales son las fechas críticas de trabajo y como mantiene su nivel para motivar al resto?
5. Indíqueme una ocasión concreta en la cual usted se haya sentido fuera de lugar tanto laboral como geográficamente y como manejo esto sin que afecte sus relaciones.
6. Deme una explicación de cómo maneja su grupo o equipo bajo situaciones de presión sin que usted se demuestre afectado o afecte a su grupo, si ocurrió esto como lo soluciono?

CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA

1. información Anexa

- pregunta de ingreso : indíqueme cuales han sido sus logros mas significativos que encontró en su educación y su desarrollo profesional
- revisión de la información del candidato
- Tratar de profundizar en la primera pregunta para estructurar el tiempo de la entrevista.
- Ingrese una pregunta referente a sus expectativas futuras en la empresa

Información organizacional

- Explique al solicitante alcance y responsabilidades del puesto y que influencia tiene sobre la organización. Trate de que se comprenda todo lo expuesto y vea las diferencias y coincidencias entre lo ofrecido al candidato y lo que el aspira.
- Pregunte al candidato que dudas posee sobre todo el proceso de selección y organización dele la explicación debida y anote las preguntas

2. Conclusión de la entrevista.

- Explique todo el proceso de selección ha seguir por la compañía
- Agradezca al candidato por la información recibida..

INFORME DE ENTREVISTAS

ENTREVISTAS DE VENTOS CONDUCTUALES INFORME

NOMBRE DEL CARGO:	Ingeniero de llantas
NOMBRE DE ENTREVISTADO :	Ing Juan Pesantez
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de aplicar la tecnología de ingeniería d de llantas, de asistir en la identificación de Iso equipos y maquinas necesarias para la fabricación de nuestros productos; calcular y emitir las especificaciones técnicas para extruccion, preparación de materiales, construcción, vulcanización y acabado final previo vistos buenos de su jefe inmediato, asiste en la creación y mantenimiento de las extrusoras de Iso productos, las cuales son básicas para el calculo del costo de materiales en proceso terminado

Competencia: Habilidad Analítica (GRADO A)

Capacidad de idear la solución que dar lugar a una satisfacción del problema del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio, del cliente y la factibilidad interna de resolución incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	¿Explíqueme como conducía o manejaba los datos de informa.....?	A+			*
2	Indíqueme como identificaba la información que necesit...?	A		*	
3	A través de que personas o relacio.....?	A+			*
4	Explíqueme como hizo para generar dentro?	A+			*
5	Explíqueme cuales eran los sistemas de control.....?	A+			*
6	Descríbame una ocasión en la cual se haya.....?	A+			*
Totales		X		1	10
		PUNTAJE		11	

Dentro de la habilidad analítica se encuentra que el candidato cumple con los requerimientos exigidos por el cargo por cuanto existen 5 estrellas completas de 6 representadas en su gran mayoría por "A+" mostrando criterios de desempeño superior al esperado en el puesto Altamente significativo, además sumando ha esto la evaluación paralela que muestra un alto promedio y una tendencia hacia el nivel 2 que significa Muy Aceptable (significativamente por encima del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo)

NOMBRE DEL CARGO:	Ingeniero de llantas
NOMBRE DE ENTREVISTADO :	Ing Juan Pesantez
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de aplicar la tecnología de ingeniería d de llantas, de asistir en la identificación de Iso equipos y maquinas necesarias para la fabricación de nuestros productos; calcular y emitir las especificaciones técnicas para extruccion, preparación de materiales, construcción, vulcanización y acabado final previo vistos buenos de su jefe inmediato, asiste en la creación y mantenimiento de las extrusoras de Iso productos, las cuales son básicas para el calculo del costo de materiales en proceso terminado

Competencia : Compromiso (GRADO B)
 Sentir como propios los objetivos de la organización apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales

PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	Podría explicarme cuales eran los objetivos.....?	A			*
2	Explíqueme como veía su organización	FI		*	
3	Deme un ejemplo que haya usado	A		*	
4	Explíqueme como hizo para generar	A+			*
5	Explíqueme cuales eran los sistemas	A			*
6	Descríbame una ocasión en la cual	A+			*
		Totales		2	8
		PUNTAJE		10	

Como se puede ver en la competencia compromiso existe una tendencia mayoritaria hacia un nivel 2 que muestra un grado muy aceptable (significativamente por encima del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo); aunque también muestra a nivel de Stars una inclinación directa Rendimiento Esperado como óptimo, supera el rango esperado en el cargo por la mayoritaria presencia "A" en la evaluación de la entrevista

NOMBRE DEL CARGO:	Ingeniero de llantas
NOMBRE DE ENTREVISTADO :	Ing Juan Pesantez
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de aplicar la tecnología de ingeniería d de llantas, de asistir en la identificación de Iso equipos y maquinas necesarias para la fabricación de nuestros productos; calcular y emitir las especificaciones técnicas para extruccion, preparación de materiales, construcción, vulcanización y acabado final previo vistos buenos de su jefe inmediato, asiste en la creación y mantenimiento de las extrusoras de Iso productos, las cuales son básicas para el calculo del costo de materiales en proceso terminado

Creatividad o Iniciativa (GRAO B)

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	Cuénteme la ocasión en la que aplico una	A+			*
2	Me podría narrar una ocasión en la que se haya	A+			*
3	Descríbame la ocasión en la que al tomar.....?	A			*
4	Explique el proceso que usted sigue para.....?	A			*
5	Explíqueme la ocasión en la cual haya	A+			*
6	Explíqueme que ha hecho para que sus	B+		*	
		Totales		1	10
		PUNTAJE		11	

Se puede decir que el candidato se proyecta como una persona realmente muy creativa en su trabajo que encuentra soluciones en todas las circunstancias que se le presentan por cuanto en la entrevista las actividades creativas desarrolladas para la resolución de un problema dieron solución al problema presentado y todo esto se vio reflejado en las Stars que estuvieron compartidas entre "A+" y "A" sumado mas la evaluación paralela de la entrevista alcanzando un promedio de 11 queriendo mencionar la significativamente por encima del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo

ENTREVISTAS DE VENTOS CONDUCTUALES
INFORME

NOMBRE DEL CARGO:	Supervisor de producción
NOMBRE DE ENTREVISTADO :	Ing Elizabeth Analuisa
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo y personal de mantenimiento de turno, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información de debe reportarse

Competencia: Planificación (GRADO C)
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información..

PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	¿ Explíqueme como traza su trabajo para?	B+		*	
2	explíqueme como programa sus actividades.....?	A			*
3	indique el método utilizado por usted?	B+		*	
4	dentro del trabajo que realiza como?	A+			*
5	Indique cual es el proceso que usted?	A			*
6	Dígame cuales eran las respons.....?	A			*
		Totales		2	8
		PUNTAJE		10	

Tomando como base esta primera competencia podemos mencionar que el candidato cumple con el nivel de exigencia requerido además que lo supera respecto al nivel propuesto que es "C", mostrándose en un posible nivel "A" pues su rendimiento se proyecta al esperado u óptimo, superando el rango solicitado en el cargo respecto a planificación. Que es el que se muestra y se pudiera comparar entre las Stars y el Cuantitativo que muestra un puntaje de 10 índice muy aceptable (significativamente por encima del criterio que se requiere para una buena realización del trabajo)

NOMBRE DEL CARGO:	Supervisor de producción
NOMBRE DE ENTREVISTADO :	Ing Elizabeth Analuisa
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo y personal de mantenimiento de turno, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información de debe reportarse

Trabajo en Equipo (GRADO B)

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individualidad o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición amplia es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	Me podría usted explicar como ha usted.....?	A		*	
2	explíqueme una ocasión en la cual	A			*
3	como estructura usted el trabajo en Su.....?	FI		*	
4	explique la situación en la cual el aporte..... ?	B		*	
5	me podría dar un ejemplo de cómo motiva	A		*	
6	porque cree que es positivo o negativo.....?	A+			*
Totales		X		4	4
		PUNTAJE		8	

Respecto a la competencia de trabajo en equipo se puede mencionar que el candidato muestra una mayor presencia de calificación entre "A" en mayor cantidad y "B" en menor, que nos muestra rendimiento o desempeño entre un posible superior y normal esto cabe decir respecto a calificación Stars, encontrándose en el nivel esperado por la competencia siendo este Grado B, ahora que también cabe mencionar que en la parte cuantitativa encontramos mayor presencia en el grado "1" que refleja Aceptable (cumple con el criterio referente a la calidad y cantidad del comportamiento requerido)

NOMBRE DEL CARGO:	Supervisor de producción
NOMBRE DEL ENTREVISTADO :	Ing Elizabeth Analuisa
NOMBRE DEL EVALUADOR:	Raúl Quirola H

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo y personal de mantenimiento de turno, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información de debe reportarse

<u>Competencia Asertividad</u>		(GRADO B)			
Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos los fracasos o los acontecimientos negativos, implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a un buen puerto.- comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios o ajenos.					
PREGUNTAS		Stars	0	1	2
1	Deme a conocer a conocer la oportunidad...?	FI		*	
2	Indíqueme un fracaso en la que su equipo?	B+		*	
3	Indíqueme un éxito suyo que lo haya?	B+		*	
4	Indíqueme en su anterior o actual trabajo.....?	B+		*	
5	Indíqueme una ocasión concreta en La.....?	B+		*	
6	Deme una explicación de cómo maneja?	B+			*
		Totales	 	5	2
		PUNTAJE		7	

Respecto a la competencia de asertividad encontramos que luego de aplicada la entrevistas y manejado con el sistema Stars de calificación el candidato se encuentra con un posible rendimiento normal, siendo el que se espera en el puesto de trabajo puesto que se presenta en la calificación con una mayor tendencia de "B+" representado como Rendimiento normal de trabajo, es el que se espera en el puesto de trabajo en la parte numérica

VALIDACION

CONCLUSIONES

Se puede concluir finalmente que la entrevista de eventos conductuales es uno de los mejores procedimientos que tiene la gestión por competencias y en específico lo que para selección de personal por competencias refiere, por cuanto los diferentes procesos dentro de la entrevista lleva a encontrar las conductas puntualizadas y exigidas por el cargo, pues al indagar profundamente e ir rebuscando a través de preguntas estructuradas en base a las actividades que se debe tener ya especificadas, se logra el objetivo trazado es así como en las entrevistas que realice se pudo constatar como el candidato narraba las experiencias que había tenido y nosotros encontrando las conductas que se quiere encontrar en él, aunque cabe decir que no siempre se logra todo en un 100%, los únicos factores que se deben tener en consideración que este tipo de entrevista es realidad muy eficaz pero lamentablemente no siempre se podrá aplicar a todos los cargos en una organización ya que su tiempo de aplicación es muy extenso y se tendrá que acudir a otros ya tradicionales; ya que el manejo en esta ocasión puede ser más aplicado a mandos medios en adelante.

Otra circunstancia que cabe mencionar es la que es muy difícil dentro del proceso de la entrevista el tomar notas de todo lo que dice el candidato y en realidad se escapan datos que pueden ser de mucha importancia.

RECOMENDACIONES

Dentro de todo el proceso e iniciación se recomienda en primera instancia que la estructura debe ser bien definida y previamente ser analizada y certificada por expertos a mas de que las preguntas deben ser claras en su terminología para poder encontrar los objetivos establecidos y luego de una previa aprobación la utilización de una grabadora por cuanto existirá datos muy importantes que se pueden pasar por altos, por cuanto esto todo esto ayudara a encaminar al candidato a quede mas precisadas las respuestas esperadas y no confundirlo ni llevarlo hacia otras respuestas no esperadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia. "Elija al mejor como entrevistar por competencias". Granica
- Leboyer Claude " Gestion de las competencias Paris. Gestion 2000
- Martinez Luz Patricia , "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002
- Alles Martha Alicia .Dirección estratégica de recursos humanos Edit Granica Buenos Aires Argentina 2003
- Price Waterhouse.Método Star
- Wayne Mondy R., Noe Robert., "Administración de Recursos Humanos; 1997; 150
- Robbins Stephen. Comportamiento organizacional.8a edición prentice hall
- *Enciclopedia@ Microsoft@ Encarta 2001.* © 1993-2000 Microsoft Corporation.
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
- Guía para la administración de la entrevista de Incidentes Críticos publicado en el portal www.crea.es tópico: Información específica para orientadores sociolaborales, España.

ANEXOS

Diseño aplicación y validación de entrevistas de eventos conductuales para selección por competencias en Continental General Tire para el periodo Junio - Agosto 2005

1. Antecedentes

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar algunos aspectos que se destacan por su importancia a nivel del crecimiento de un organismo: La globalización, el permanente cambio del contexto y sobre todo la importancia del recurso humano.

Ahora en nuestros tiempos el hombre y como trabajador obrero o empleado en si ha dejado de ser la vieja definición que se usaba del término Recurso Humano basado en la concepción del hombre como una parte mas dentro del engranaje de una maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización dentro de las nuevas concepciones; y que sin embargo o pesar de esto no siempre será suficiente esto, pues si queremos alcanzar el éxito se tendrá que contar con un verdadero personal que cumpla con lo proyectado por la institución, además que todas las empresas y organizaciones siempre están en constante preocupación por su producción y el decaimiento de esta . Los avances tecnológicos y la optimización de recursos han hecho que así, como existe exigencias en llegar a cumplir las metas, milite también o se crea la inquietud de que sus obreros o empleados tengan las capacidades o aptitudes idóneas suficientes para lograr cumplir estas metas. Pues Continental General Tire ha venido realizando su selección de personal tanto de planta

como administrativo en los últimos años y hasta el momento del modo clásico o tradicional que es lo que la mayoría de empresas o instituciones vienen realizando, es decir, solamente basarse en un perfil no claro y que no siempre ha definido las verdaderas necesidades o exigencias del puesto, pero a partir de la implementación del sistema de Gestión por competencias que se lo viene realizando en la institución en los diferentes campos en los que se destina la técnica se ve en la necesidad de ir profundizando cada vez más en lo mencionado a lo que surge la interrogante si se lograría encontrar entre los posibles candidatos personas que cumplan con ciertos requisitos exigidos en el cargo, de ahí la gran importancia que experimenta la empresa en la implementación de las entrevistas de eventos conductuales pues estas mostrarán de un modo mas claro y directo los caminos que se deben seguir y cuales son las formas idóneas de seguir una entrevista para alcanzar los resultados específicos y la gente idónea y que cumpla con las competencias exigidas por el cargo y que deben tener cada candidato.

2.Objetivos

2.1Objetivo general

Diseñar, aplicar y validar entrevistas de eventos conductuales para selección por competencias en Continental General Tire

2.2.Objetivos específicos

- Actualizar cinco perfiles:
 - Supervisor de Producción
 - Analista Electrónico

- Asistente de Seguridad Industrial
- Ingeniero de llantas
- Inspector de Calidad.
- Diseñar entrevistas de eventos conductuales para los cinco cargos mencionados.
- Aplicar las entrevistas de eventos conductuales para dos cargos con un mínimo de tres competencias en tres candidatos.
- Elaborar informes de las entrevistas aplicadas
- Validar las entrevistas de eventos conductuales

3.Técnicas de recolección de datos

- A través de entrevistas a jefes y ocupantes del puesto realizaremos la actualización del perfil del cargo.
- Revisión bibliográfica para diseño y elaboración de informes
- Realizaremos entrevistas a expertos en selección y personas de cargos con el fin de validar el proceso.

4.Marco Teórico

George Bernard Shaw que dice: *“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”*. Bueno en realidad los diversos avances tecnológicos que proyectan cada empresa hace que cada vez se vayan innovando técnicas para adaptarse a las exigencias y por ende a la competitividad de mercado en donde la gestión por competencias ha ido introduciéndose a ritmo acelerado como algo novedoso pero que en

sí realmente no es tan nueva como se la presenta, y que talvez no se le ha dado la consideración debida, realmente no ha sido difundida en países de Latinoamérica, nuestro país y mucho mas aun en nuestra ciudad se presenta como algo que esta dando soluciones a muchas necesidades empresariales u organizacionales; aunque no manejada de una manera adecuada pero eso es otro tema, ahora esta aplicada desde hace ya mas o menos unos diez años atrás pudiera decirse. Al presente la gestión por competencias se ha convertido en una de la herramientas mas fundamentales a nivel de desarrollo institucional como eje de crecimiento de esta y mas bien se la puede definir en primera instancia de esta forma a la gestión por competencias:²¹ ‘Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, en donde 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 donde en realidad se centran en los comportamientos observables y no en rasgos inferiores de las persona, facilitando el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. Y que además sustituyen al sistema tradicional, enfoque que mas es basado en rasgos de personalidad de los candidatos que son verificados por medios que en realidad no son tan fiables como son algunas herramientas que no miden o que no tienen confiabilidad y valides y que están fuera de la realidad social en donde son aplicados.

En sí la Gestión por Competencias pretenden garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. ‘Todo esto

²¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad”²²

Tomando o dando la importancia correspondiente el desarrollo de la gestión por competencias se ha convertido en una de las herramientas substanciales en el desarrollo del Capital Humano La gestión por competencias muestra la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que cerque capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Pero muchas de las veces no solo es importante únicamente para la empresa, en si , más bien el beneficio se extiende un poco más allá y existe nuevos beneficiarios por la implantación de la gestión por competencias es en donde se afirma que “los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.”²³ Pero que se puede mencionar o que podemos hablar en referencia a cuales deberían ser los trabajadores más idóneos para cumplir con lo establecido u objetivos empresariales? “*Se puede entrenar a un pavo para que trepe a un árbol, pero es mejor contratar a una ardilla*” Anónima.”Es así que antes de la llegada de la gestión por competencias la selección del personal (hablando de la selección tradicional) solamente estaba basado por línea lógica en primera fase por el proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en

²² <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml>

²³ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico²⁴

Pero lo mencionado con un enfoque tradicional ahora que si hablamos de un sistema de gestión por competencias la forma de pensar en el momento de la selección cambia y tiende a buscar nuevas formas de escoger a su gente y por lógica nuevas formas de entrevistas en las que se enfocan las competencias requeridas por el cargo en referencia a las competencias que debe tener el candidato y las que se podría capacitar o adquirir y se ajuste a las necesidades de la organización en su conjunto.

Entonces ante la necesidad de encontrar capacidades y aptitudes exigidas por el cargo en los trabajadores potenciales en el momento de selección aparece también nuevos métodos de selección y en específicos las mencionadas entrevistas de incidentes críticos o conocida en nuestro medio como entrevista de eventos conductuales, que apoyan en gran numero a una mejor selección del personal y en especial una especifica que se basa en la gestión por competencias pero que sin embargo no es novedad o algo reciente ya que esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para.²⁵

*Realizar un proceso de selección de personal.

²⁴ Wayne Mondy R., Noe Robert., “Administración de Recursos Humanos; 1997; 150

²⁵ Enciclopedia Encarta 2001

* Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.

*Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.

*Realizar un análisis de competencias.

*Identificar competencias.

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, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos donde se nos orienta de una manera mas adecuada para encontrar las exigencias de cargo.

Pero es muy fácil decir o mencionar que la entrevista en la selección nos dará no un resultado perfecto pero que si se acerca a lo requerido aunque realmente que son las entrevistas de incidentes críticos? Primeramente entendamos que es un incidente critico Flanagan en 1954 hace referencia a los incidentes críticos definiéndolos como ‘los modelos de conducta esenciales para saber si un trabajo o decisión se ha de considerar o evaluar como eficaz, económica y razonable, o como ineficaz, antieconómica y perfeccionable’.²⁶ Robbins (1998) nos dice: ‘los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz’.²⁷

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml>

²⁷ (idem)

investigando si las ha realizado con anterioridad interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

Esquema de contenidos

Capítulo I

1. Gestión por competencias.
 - 1.1_Definiciones de gestión por competencias.
 - 1.2. Conceptos generales de selección
 - 1.3. Selección tradicional vs. selección por competencias ventajas y desventajas
 - 1.4. Que son las entrevistas de eventos conductuales.

Capítulo II

2. Actualización de cargos
3. Diseñar entrevistas
4. Aplicación
5. Validación

Capítulo III

- 6 Conclusiones.
- 7 Recomendaciones.
- 8 Anexos. (perfiles)
- 9 Cronograma.
10. Bibliografía.

CRONOGRAMA

<u>Actividades</u>	Julio			Agosto			<u>Septiembre</u>			
Actualizar cinco perfiles.....	X	X	X							
Diseñar entrevistas de eventos conductuales para los cinco cargos mencionados				X	X					
Aplicar las entrevistas de eventos conductuales para dos cargos con un mínimo de tres competencias en tres candidatos.						X	X			
Elaborar informes de las entrevistas aplicadas								X	X	
Validar las entrevistas de eventos conductuales.									X	X

BIBLIOGRAFIA

http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

http://www.gestiondelconocimiento/conconceptos_recursosycapacidades.htm

sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

Wayne Mondy R., Noe Robert., "Administración de Recursos Humanos; 1997; 150

Martha Alicia Alles. "Desempeño Por Competencias". Editorial Granica.

Claude Levy – Leboyer. "Gestión de las Competencias editorial" Gestión 2000

- Perfiles de cargos restantes
- Formatos de cargos restantes

Puesto Inspector de calidad Fecha _____
Candidato _____ Entrevistador: Raúl Quirola

PLAN DE PREPARACIÓN

1.- Repasar los materiales e l solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formularios de la solicitud. Decidir cuales empleos/ experiencias son las mas relevantes para el puesto en cuestión.

2.- Prepararse para llevar a cabo la Revisión de los antecedentes claves.

- ◆ Tomar nota de los puestos / experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten mas información.
- ◆ Señalar la posibles brechas en el empleo

3.-preparar la sección de preguntas de comportamientos planeadas.

- ◆ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones claves.
- ◆ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
- ◆ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.

4.-Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la guía de entrevista:

PLAN DE APERTURA DE LA ENTREVISTA

- ◆ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- ◆ Explicar el propósito de las entrevistas
 - Que se conozcan el entrevistador y el candidato.
 - Saber mas acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.
 - Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización
- ◆ Describir el plan de la entrevista:
 - Repasar brevemente los empleos / experiencias.
 - Hacer preguntas para obtener información especifica acerca de esos empleos / experiencias.
 - Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
 - Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
 - Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones
 - Indicar que usted estará tomando notas
- ◆ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
- ◆ Hacer la transición a la sección de revisión de los antecedentes clave.

Antecedentes educacionales (no incluye información proporcionada en el currículum)

Post grado _____ Años ___ titulo / concentración _____ PG ___ sobre _____

Universidad _____ Años ___ titulo / concentración _____ PG ___ sobre _____

Escuela técnica _____ Años ___ titulo / concentración _____ PG ___ sobre _____

Escuela secundaria ___ Años ___ titulo / concentración _____ PG ___ sobre _____

¿otra educación / capacitación?

¿Explíqueme según conocimientos adquiridos estos son similares a los del puesto y porque cree que es así?

¿En su vida educativa o en su capacitación mas reciente cuales fueron los obstáculos que encontró y como los afronto?

¿Según su opinión explíqueme cuales fueron las mejores materias que tuvo para su desarrollo y por que lo fueron?

HISTORIA LABORAL

Cargos
ocupados _____ fechas _____
¿Explíqueme cuales eran sus tareas principales, existen o existieron cambios en las
mismas?

¿cómo obtuvo el puesto que ocupo u ocupa?

¿cuál fue la razón de su salida o porque desea cambiarse?

Creatividad o Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

7. aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
8. se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
9. crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
10. es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.
11. tiene una respuesta ágil frente a los cambios
12. promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.

Preguntas

7. Cuénteme la ocasión en la que aplico una forma distinta de realizar sus actividades para mejorar un objetivo y la reestructuración.?

Situación	Acción exitosa	Resultado

8. Me podría narrar una ocasión en la que se haya adelantado un proceso o actividad que se podía presentar y la haya ayudado a usted a ser mas eficaz en la actividad..

Situación	Acción exitosa	Resultado

9. Describame la ocasión en la que al tomar usted una decisión ha reducido los problemas en su trabajo y área.

Situación	Acción exitosa	Resultado

10. Explique el proceso que usted sigue para realizar un cambio en su sistema de trabajo y porque razón la hace?

Situación	Acción exitosa	Resultado

11. Explíqueme la ocasión en la cual haya habido un cambio brusco en su trabajo y que hizo para adaptarse?

Situación	Acción exitosa	Resultado

12. Explíqueme que ha hecho para que sus compañeros de trabajo y otras personas en relación con usted participen con ideas que le ayuden a prevenir futuros eventos que se puedan presentar en su área?

Situación	Acción exitosa	Resultado

Asertividad

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos los fracasos o los acontecimientos negativos, implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a un buen puerto..- comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios o ajenos.

7. Demuestra serenidad y prudencia en situaciones de presión y estrés
8. Afronta problemas suyos o de equipo siendo objetivo y optimista
9. Mantiene equilibrio en cuanto a logros propios y de equipo manteniendo objetividad en la evaluación del desempeño de su gente.
10. Presenta un nivel alto de rendimiento y predisposición al trabajo mas allá de situaciones críticas.
11. Mantiene estabilidad emocional en situaciones cambiantes o adversas frente a situaciones o lugares.
12. Es motivador y sabe de su repercusión en grupos humanos

Preguntas

7. Deme a conocer a conocer la oportunidad en la que haya entrado en una situación de cuello de botella que se mantuvo, como manejo esa situación y como fue la relación con su gente?

Situación	Acción exitosa	Resultado

8. Indíqueme un fracaso en la que su equipo o su gente se haya sentido desmotivado , como lo supero?

Situación	Acción exitosa	Resultado

9. Indíqueme un éxito suyo que lo haya cambiado de estatus en la organización y como manejo su relación luego de esto?

Situación	Acción exitosa	Resultado

10. Indíqueme en su anterior o actual trabajo cuales son las fechas criticas de trabajo y como mantiene su nivel para motivar al resto?

Situación	Acción exitosa	Resultado

11. Indíqueme una ocasión concreta en la cual usted se haya sentido fuera de lugar tanto laboral como geográficamente y como manejo esto sin que afecte sus relaciones.

Situación	Acción exitosa	Resultado

12. Deme una explicación de cómo maneja su grupo o equipo bajo situaciones de presión sin que usted se demuestre afectado o afecte a su grupo, si ocurrió esto como lo soluciono?

Situación	Acción exitosa	Resultado

Firmeza o temple

(GRADO B)

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

- 1. mantiene el control del área ante las circunstancias adversas.
- 2. reacciona positivamente ante los fracasos, problemas o consecuencias negativas y da aliento a su gente para mantenerlos motivados
- 3. Analiza y asimila sus errores pasados y aprende de ellos, para mejorar su desempeño actual o futuro.
- 4. identifica las debilidades en su desempeño y trabaja duramente en el desarrollo de sus habilidades y potencial.

Preguntas

1. indíqueme la ocasión en que haya tenido un gran problema en su área y como lo afronto.?

Situación	Acción exitosa	Resultado

a. Me podría explicar como hace usted para motivar a su gente y que resultados a obtenido luego de un fracaso y como fue su actitud.

Situación	Acción exitosa	Resultado

b. explíqueme cual fue la lección mas valiosa que aprendió de un fracaso y cual fue y como se sintió ante esta.?

Situación	Acción exitosa	Resultado

c. Me podría explicar como se analiza usted mismo en su desempeño o si le han dicho cuales son sus debilidades y como ha hecho para superarlas?

Situación	Acción exitosa	Resultado

d. Explíqueme que propuestas ha dado usted para contrarrestar sus fracasos y los de su equipo y cuanto le ha ayudado las mismas?

Situación	Acción exitosa	Resultado

- e. Indíqueme como afrontado las ocasiones que ha tenido que estar mucho tiempo frente a su grupo o área de trabajo y como recuerda que ha sido su nivel y su calidad en su área de trabajo?

Situación	Acción exitosa	Resultado

Información organizacional

- Explique al solicitante alcance y responsabilidades del puesto y que influencia tiene sobre la organización. Trate de que se comprenda todo lo expuesto y vea las diferencias y coincidencias entre lo ofrecido al candidato y lo que el aspira.

- Pregunte al candidato que dudas posee sobre todo el proceso de selección y organización dele la explicación debida y anote las preguntas

3. Conclusión de la entrevista.

- Explique todo el proceso de selección ha seguir por la compañía
- Agradezca al candidato por la información recibida..

Procedimiento Post-entrevista.

- 1 Identificar estrellas completas obtenidas en la Guía de entrevista
- 2 Clasificar las estrellas según las dimensiones apropiadas
- 3 Indicar si la estrella es positiva o negativa
- 4 Evalúe estrellas según el tiempo en la que fue desarrollada, impacto y en que empata con la vacante.
- 5 Calificar en la hoja en el casillero expuesto el puntaje de cada estrella:

Puntaje:

- A+.-**Altamente significativo , criterios de desempeño superior al esperado en el puesto
- A.-** Rendimiento Esperado como óptimo, supera el rango esperado en el cargo
- B+.-** Rendimiento normal de trabajo, es el que se espera en el puesto de trabajo
- B.-** Rendimiento inferior alo esperado, no posee señales de rendimiento esperado
- C .-** rendimiento no aceptable, el trabajo se encuentra bajo las necesidades de requerimiento aceptables.

Directiva paralela de calificación:

- NP.-** Nula posibilidad de poder calificar o analizar la situación
 - FI .-** Falta de información clara que ayude a potenciar la estrella analizada
 - ++ .-** Sobre lo esperado de la entrevista supera la expectativa
- Ejemplo:

- AFI .-** Indica que la actividad es positiva pero faltan rasgos para llegar a ser superior
- A++ .-** La estrella analizada supera el estándar analizado