UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

# TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

## LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES ( INDUSTRIOLOGO)

# EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

**Realizado por** :

CEDEÑO PLAZA, YULMAR CAROLINA

SOTO RAMÍREZ, MARIA LUISA

**Profesor guía** :
CARLET ZARRAGA

**RESULTADO DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciseis ( 16 ) puntos.

Nombre: Carlet Zárraga Firma: [signature]

Nombre: CARLOS OTAÑO Firma: [signature]

Nombre: Yolette Ramírez Firma: [signature]

Caracas, 22 de Noviembre de 1999.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

# INDICE

**AGRADECIMIENTOS** 1

**DEDICATORIAS** 2

**RESUMEN** 5

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** 7

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN** 11
OBJETIVO GENERAL 11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11

**MARCO TEORICO** 12
LA SELECCIÓN DE PERSONAL 12
Eficacia del proceso de selección de personal 16
COMPETENCIAS 18
Origen del Modelo de Competencias 18
Concepto de Competencia 19
Elementos Característicos de las Competencias 21
Tipos de Competencias 23
Determinación de los Perfiles de Competencias 24
Modelos Analíticos del Sistema de Competencias Laborales 27
MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS 32
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 37
Usos de la Evaluación del Desempeño 38
Proceso de Evaluación de Desempeño 39
La Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño 41
Evaluación de Competencias Gerenciales 43
Evaluación del Desempeño sobre la base de Competencias 45
MARCO REFERENCIAL 48

**MARCO METODOLÓGICO** 49
TIPO DE INVESTIGACION 50
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 51
DEFINICIÓN DE VARIABLES 51
Definición Conceptual 51
Definición Operacional 52
FUENTES DE INFORMACIÓN 53
POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANALISIS 53
Población 53
Unidad de Análisis 54
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 55
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 57

**ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS** 58

**CONCLUSIONES** 88

**RECOMENDACIONES** 90

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** 91

**ANEXOS** 94

# RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la eficacia del sistema de selección basado en el enfoque de competencias, para el cargo de gerente de oficina comercial de una institución financiera.

Para alcanzar dicho objetivo se desarrollaron a su vez seis objetivos específicos, en primer lugar, se procedió a determinar el nivel de desempeño del personal para el cargo de gerente de oficina comercial una vez aplicado el sistema de selección por competencias, según las evaluaciones de los subordinados.

Luego se indagó el desempeño para el mismo cargo, según la perspectiva del supervisor, contrastando posteriormente ambas evaluaciones.

Seguidamente se procedió a conocer los costos de la aplicación del nuevo sistema de selección y los beneficios que para la organización genera un desempeño superior en el cargo de gerente de oficinas comerciales cuyos gerentes hayan sido seleccionados a través del sistema basado en competencias. Adicionalmente se determinó la equidad del sistema de selección por competencias para el cargo de gerente de oficina comercial.

El estudio fue realizado según el enfoque de la investigación evaluativa, ésta compara lo que es con lo que debería ser, ocupándose de fenómenos que demuestren si el programa implantado está alcanzando o no las metas propuestas. Adicionalmente el estudio es del tipo descriptivo y su diseño es no experimental transeccional.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 41 subordinados y el supervisor de los gerentes seleccionados por competencias. Por tratarse de una población relativamente pequeña, se realizó el estudio sobre la base del total de las personas.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados durante el desarrollo de la investigación fueron: cuestionario, entrevista estructura y análisis de registros estadísticos.

Finalmente se concluyó que la implantación del sistema de selección por competencias en esta organización no ha sido 100% eficiente, pues el nivel de desempeño de los gerentes seleccionados no ha estado en el nivel óptimo que se debería alcanzar cuando el individuo es seleccionado por competencias.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización ha generado que cualquier acontecimiento que se produce en algún lugar de la tierra, tenga repercusiones casi inmediatas en todo el globo.

Así, para responder a los constantes cambios propios de la era global, las empresas se han visto en la necesidad de transformar o abandonar sus esquemas estratégicos, para adoptar metodologías de trabajo nuevas que les faciliten el éxito, en el más corto plazo.

El reto de ser cada vez más competitivos, ha propiciado en las organizaciones un cambio en la concepción del trabajo, "el concepto de puesto de trabajo se ha ampliado por un concepto más expresivo que es la ocupación. Las ocupaciones no corresponden con un grupo de tareas aglomeradas en operaciones y en funciones; son conjuntos más abiertos que evocan los conocimientos básicos de un área con la característica de poder ser transferidos en el ejercicio de varios empleos".[1]

De hecho, "a medida que nos aproximamos al final del siglo XX, se hace evidente, en este mundo de trabajo en plena evolución, que lo que marca la diferencia entre las empresas deriva tanto de las personas que realizan el trabajo, como de la definición del trabajo en sí"[2].

Esto se traduce en que el interés de la organización, más que en los puestos, está en las personas y en lo que estas aportan. De esta manera ha surgido la necesidad de profundizar e identificar claramente qué habilidades, destrezas y características de la persona, están asociados con un desempeño

[1] VARGAS, Fernando: **La Formación por Competencias, instrumento para incrementar la empleabilidad**. Jornadas Internacionales de Certificación de Competencias Laborales. Caracas 1997. Pág. 2.
[2] DALZIEL, Murray y otros: **Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. 2da edición. Ediciones Deusto S.A. España. 1996. Pág.13.

exitoso en el trabajo. Es así como surge una nueva concepción centrada en la identificación y el desarrollo de competencias laborales.

"El estudio de las competencias no es nada nuevo, (sin embargo) ha habido un movimiento real hacia las competencias desde finales de la década de 1960 y principios de 1970. Diversos autores afirmaban que los rasgos de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores al 0,33 con el desempeño en el trabajo, concluyendo que los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo y muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías."[3]

Estos descubrimientos llevan a McClelland (primer estudioso sistemático de las competencias) a identificar variables que sirven para predecir la actuación en el trabajo y es así como a través de una metodología de trabajo específico concluye que para identificar los requerimientos de éxito en un cargo, es preciso estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso, definiendo entonces el cargo con base en las características o conductas que estas personas manifiestan. En otras palabras "las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado".[4]

Esto se traduce, en el entorno empresarial, en que el poseer los activos humanos con las competencias precisas, representa un objetivo estratégico de la gestión de personal.

El punto de partida para la adquisición del personal en las organizaciones está delimitado al área de reclutamiento y selección. Esta área como parte integrante de un gran sistema de Gestión de Recursos Humanos, permite a las

[3] SPENCER, 1991. Citado en DALZIEL, Murray y Otros. Op cit. Pág. 26.

[4] LEVY- LEBOYER, Claudia: **Gestión de las Competencias (Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas).** Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1997. Pág. 47.

empresas incorporar de forma científica, a través de una evaluación de los candidatos, los recursos humanos que precisan.

Es conveniente profundizar sobre el aporte significativo que para la organización tiene la adopción de un esquema de Selección por Competencias. En muchas ocasiones se observa como las empresas adoptan sin ningún tipo de reflexión previa, el concepto empresarial que este de moda, olvidando contrastar los costos asociados con los beneficios finales. Una vez puesto en práctica un modelo en la organización, ésta debe realizar un monitoreo o control constante, a fin de evaluar la eficacia del mismo.

Según se establece en el libro "*Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*", publicado por Hay Group, "los sistemas de selección, para resultar eficaces, deben poseer determinadas características. Lo primero y principal, deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. En segundo lugar, ello debe lograrse sin ningún tipo de sesgo debido a características como el sexo, la raza, o defectos físicos. En tercer lugar, el sistema de selección debe tener una buena relación costo / eficacia, de modo que el tiempo y el dinero que se dedican en su diseño y puesta en práctica queden justificado por la calidad de las personas que se contraten".

Evidentemente, adoptar un sistema de Selección basado en Competencias, exige además de un esfuerzo humano, un esfuerzo financiero importante, que sólo se llevará a cabo en la medida en que se tengan argumentos y estadísticas concretas que evidencien mejoras significativas para la organización. Todo esto nos lleva a preguntarnos: *¿Verdaderamente el Modelo de Selección por Competencias escoge a los individuos que tendrán un desempeño superior en sus puestos de trabajo, eliminando sesgos laborales y con una adecuada relación costo / beneficio?.*

Para evaluar programas o modelos es posible recurrir a la investigación evaluativa; cuyo objeto "es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y mejorar la programación futura. Este tipo de investigación se está haciendo cada vez más importante como fuente de conocimiento y directrices. Nos dice cuáles son los programas que dan buenos resultados y cuáles no, y señala el camino para una mejor formulación de la manera más general de proceder y del programa"[5].

La estructura de la presente investigación estará conformada de la siguiente manera; en primer lugar se presentan los objetivos que se desean conseguir una vez finalizada la misma. Seguidamente se presenta una compilación de información bibliográfica que servirá para sustentar teóricamente el estudio, en la cual se muestran las teorías, enfoques teóricos y antecedentes en general que se consideran válidos para este estudio. En tercer lugar se presenta el marco metodológico que, en términos generales, explica la estrategia que se siguió para alcanzar los objetivos planteados. Posteriormente se presenta el capítulo referido al análisis y discusión de resultados, donde a través de la utilización de métodos estadísticos se pretende dar cierta explicación acerca de los datos obtenidos. Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron una vez concluido el análisis de los datos.

Para finalizar es importante señalar que durante la investigación se presentaron situaciones ajenas a la voluntad de las tesistas que se convirtieron en limitantes para el desarrollo de la misma. En primer lugar la institución financiera donde se desarrollo el estudio restringió su aplicación a un área geográfica específica. En segundo lugar cabe señalar que debido a razones circunstanciales una de las tres oficinas comerciales cuyo personal formaba parte de la muestra no pudo ser analizada.

[5] WEISS, Carol: **Investigación Evaluativa. Métodos para determinar la eficacia de los programas de acción.** Editorial Trillas. México. 1997. Pág. 16.

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficacia del sistema de Selección basado en el enfoque de Competencias, para el cargo de gerente de oficina comercial de una institución del sector financiero en el estado Carabobo, en el año 1999.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de desempeño del personal para el cargo de gerente de oficina comercial una vez aplicado el sistema de selección por competencias, según las evaluaciones de los subordinados.

- Conocer el nivel de desempeño del personal para el cargo de gerente de oficina comercial una vez aplicado el sistema de selección por competencias, según la evaluación del supervisor.

- Contrastar las evaluaciones de supervisores y subordinados con relación a las competencias observadas en el desempeño del gerente de la oficina comercial.

- Conocer los costos de la implantación del sistema de selección basado en competencias.

- Conocer el nivel de efectividad de oficinas comerciales cuyos gerentes hayan sido seleccionados a través del sistema basado en competencias.

- Determinar la relación costo / efectividad de la implantación del sistema de selección basado en competencias.

- Determinar la equidad del sistema de selección por competencias para el cargo de gerente de oficina comercial.

# MARCO TEORICO

## LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte de una compleja red de funciones a través de la cual se lleva a cabo la planificación, organización y control de los recursos humanos en la organización. Esta red es denominada por algunos autores "gestión de recursos humanos", existiendo diversas clasificaciones de la misma. Dentro de dichas clasificaciones se puede mencionar la establecida por Idalberto Chiavenato, la cual establece los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos: El cual incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: El cual implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: El cual comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles y relaciones laborales.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: El cual incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de Control de Recursos humanos: El cual abarca base de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección y manejo

de datos, estadísticas, registros, informes y gráficas) y auditoria de recursos humanos".[6]

Con base en lo anterior, cabe señalar que el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización, teniendo, sin embargo, cada uno de estos procesos, objetivos específicos claramente definidos. Así, el objetivo del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección y el de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

"La responsabilidad por la selección de personal para la organización no corresponde únicamente a la persona que dirige la unidad de reclutamiento y selección, sino por el contrario, a todos los gerentes y supervisores que ejercen funciones de coordinación de trabajo en las diversas unidades de la empresa. La selección ha pasado ha ser así una de las funciones de mayor significación en el proceso de procuración de los recursos humanos".[7]

En este sentido se puede decir que "una de las tareas gerenciales más importantes comprende el reclutamiento y la colocación; encontrar a la persona correcta para el puesto indicado [en el momento preciso] y contratarla".[8]

Antes de ahondar más en el tema de la *selección de personal* es preciso tener una idea clara de lo que significa este proceso, el cual ha sido conceptualizado por diversos autores. A continuación presentamos algunos de estos conceptos:

[6] CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1994. Pág. 115.

[7] VILLEGAS, José: **Administración de Personal**. 2da edición. Ediciones Los Heraldos Negros. Venezuela. 1997.Pág. 112.

[8] DESSLER, Gary: **Administración de Personal**. 6ta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996 Pág. 153.

" La selección externa [es un proceso que] recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuales de ellos recibirán ofertas de empleo".[9]

"Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el reclutamiento del personal".[10]

"Aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto".[11]

Ante la existencia de numerosas definiciones de lo que es el proceso de selección, para la presente investigación se ha decidido utilizar el siguiente concepto:

" Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos candidatos) que les diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional".[12]

Ahora bien, no es preciso ahondar en detalladas justificaciones sobre la creciente necesidad de identificar a los profesionales idóneos para el desempeño de las tareas de complejidad creciente que se demandan en las organizaciones, debido a que "la especialización progresiva de las profesiones técnicas, el alto

[9] MILKOVICH, G. y BOUDEAU, J.: **Dirección y Administración de Recursos Humanos (Un enfoque de estrategia).** 6ta Edición. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1994.Pág. 223.
[10] CHIAVENATO, Idalberto. Op cit. Pág. 115.
[11] VILLEGAS, José. Op cit. Pág. 113.

grado de introducción tecnológica y la sofisticación de los métodos y herramientas profesionales cada vez de mayor penetración en la vida cotidiana, incluso de las tareas más elementales; la velocidad y complejidad del cambio en cuanto escenarios y entornos podamos imaginar con sus correspondientes implicaciones para el trabajo de gestión; la diversificación de las empresas y sus fines, introduciendo en la competitividad habitual del tejido económico niveles cada vez más altos de matices sutiles y de complejidad conceptual para sus responsables, comerciales y productores... hacen que la búsqueda de perfiles más y más específicos y concretos, para afrontar retos y tareas más y más específicas y concretas en cuanto a sus requerimientos, sea un elemento diferenciador de la mayor importancia estratégica para la mayoría de las organizaciones modernas".[13]

En este sentido el papel Recursos Humanos dentro de la organización adquiere una importancia vital ya que "los profesionales de la dirección de recursos humanos desempeñan papeles claves en el proceso de selección(...), a menudo se les llama para que recomienden y diseñen técnicas de selección específicas y los procesos para practicarlas. Así mismo suelen participar en la conducción e interpretación de resultados de las actividades de selección, así como en asegurar que las actividades cumplan con los requisitos exigidos".[14]

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes del negocio. Tal como lo indica Peter Drucker: "No hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer. Sin embargo en términos generales, los ejecutivos toman malas decisiones de promoción y de integración de la plantilla de personal. No importa como se le califique su promedio de bateo no pasa de 0.333, en el mejor de los

[12] DE ANSORENA, Alvaro: **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito**. Editorial Piados. España.1997. Pág.19.
[13] IDEM. Pág. 19.
[14] MILKOVICH, George: Op. cit. Pág. 233.

casos, una tercera parte de estas decisiones sale bien; una tercera parte son mínimamente efectivas y una tercera parte son fracasos totales."[15]

Por esta y otras razones el proceso de selección de personal es constantemente analizado y estudiado a fin de encontrar un método que permita seleccionar al personal verdaderamente idóneo para la organización. "Anteriormente, los procesos de selección estaban enmarcados por la definición precisa de puestos de trabajo estables y por el énfasis en conocimientos especializados. Los criterios de selección se basaban en los conocimientos que tenía el individuo en cuanto al sector, a los productos y servicios y capacidad para ajustarse a los procedimientos. Ahora vemos puestos de trabajo multidisciplinarios, roles cambiantes y énfasis en las competencias ligadas a la cultura y estrategia de la compañía. Los criterios de selección han variado hacia la flexibilidad, iniciativa y orientación a resultados y al cliente"[16]

**Eficacia del proceso de selección de personal**

"Los sistemas de selección para resultar eficaces deben poseer determinadas características. Lo primero y principal, deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. En segundo lugar, ello debe lograrse sin ningún tipo de sesgo debido a características como el sexo, la raza, o defectos físicos. En tercer lugar, el sistema de selección debe tener una buena relación costo / eficacia, de modo que el tiempo y el dinero que se dedican en su diseño y puesta en práctica queden justificados por la calidad de las personas que se contraten."[17]

[15] DRUCKER, Peter: Getting Things Done: How to Make People Decisions. En: MONDY, W. y NOE, R.: **Administración de Recursos Humanos**. 6ta edición. Editorial Prentice- Hall. México. 1997. Pág. 180.

[16] MATHEUS V. Karina: **¡Talentos! Detéctelos, Selecciónelos y Reténgalos**. Revista Calidad Empresarial. Editorial Corporación Calidad 2010. Edición N° 11. Venezuela. Pág. 61.

[17] DALZIEL, Murray y otros. Op cit. Pág. 75.

Tal como se mencionó anteriormente el primer elemento para evaluar eficacia de un proceso de selección es el desempeño del candidato seleccionado Esta evaluación se debe realizar con el fin de comprobar que los nuevos trabajadores están consiguiendo los resultados esperados.

En segundo lugar, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. "En la mayoría de los puestos de trabajo es posible calcular el valor monetario asociado al desempeño superior en el puesto (...) siempre que sea posible, se deben realizar análisis costo / beneficio, con el fin de demostrar sin ambigüedad alguna que el sistema de selección merecía todo el tiempo y energía que la organización le haya dedicado"[18].

Finalmente, al hacer una evaluación sistemática de la eficacia de los procedimientos de selección es preciso asegurarse que no se discrimina injustamente por raza, sexo, edad, condición económica, etc. Es decir debe comprobarse que el sistema de selección se llevó a cabo con equidad.

Tradicionalmente, las mujeres y minorías raciales dentro de la fuerza de trabajo, se han enfrentado a diversos problemas, tales como "desigualdades en los salarios, avances más lentos en los ascensos, ostracismo social, dificultades para sindicalizarse y otras consecuencias negativas"[19]. Debido a esta situación se hace necesario contar con sistemas que garanticen la igualdad en la selección y que a su vez permitan cumplir con las leyes antidiscriminatorias que regulan el ambiente laboral.

[18] IDEM. Pág. 93.
[19] JEFF HARRIS, O.: **Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos.** Editorial Limusa. México. 1980. Pág. 487.

# COMPETENCIAS

## Origen del Modelo de Competencias

Según lo explica Tjerk Hooghiemstra, Director de Desarrollo de Recursos Humanos de Hay Group Europa, en el Libro "*Las Competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos*", en la psicología industrial y organizacional norteamericana, especialmente, ha habido un movimiento real hacia las "competencias", desde finales de la década de 1960 y principios de 1970. En esa época se publicaron un creciente número de estudios, en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida.

Esta conclusión condujo al psicólogo norteamericano David McClelland, a identificar principios con que llevar a cabo una investigación destinada a descubrir algunas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo.

El reto que se le presentaba a McClelland era el de encontrar respuesta a la interrogante de cuáles métodos servirían para predecir la actuación en el trabajo.

Ante esta interrogante McClelland estableció muestras representativas: un grupo de personas con rendimiento laboral claramente superior y un grupo de contraste compuesto por personas con rendimiento mediano o adecuado.

Además de lo anterior McClelland y Dayley (1972), desarrollaron la técnica denominada *Behavioural Event Interview* (BEI) o entrevistas de incidentes críticos, en la que se combinaba el Método de Incidencia Crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del Test de Apercepción Temática que McClelland había desarrollado durante 30 años de estudios sobre la motivación.

Finalmente McClelland y sus compañeros analizaron transcripciones literales de las BEI que llevaron a cabo, tanto con personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre unas y otras.

Lo fundamental del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo radica en el hecho que mientras el análisis tradicional se centra en los puestos de trabajo, la evaluación de las competencias, estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

## Concepto de Competencia

"El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos 10 años. Sin embargo, la noción de competencia es una recién llegada al vocabulario (...) de los gestores de recursos humanos".[20]

Cabría señalar entonces algunos conceptos de competencias, a fin de dar luces acerca del tema:

> "Característica subyacente de una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".[21]
>
> "Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el

[20] LEVY-LEBOYER, Claudia. Op. cit. Pág. 35.
[21] BOYATZIS, 1982. En: DALZIEL, Murray y otros. Op cit. Pág. 28.

comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable".[22]

"Son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos"[23]

"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; las cuales son necesarias, pero no suficientes."[24]

"Características o atributos explícitos e implícitos que definen, diferencian y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización en términos de habilidades, capacidades, recursos, potencialidades, conductas y actitudes que proporcionan la base socio- técnica para la competencia futura desde una perspectiva del ahora y con un enfoque dinámico"[25].

El concepto de competencias ha sido interpretado en diversas formas. Algunos análisis parten de la naturaleza del trabajo y están íntimamente relacionados con tareas, actividades y resultados. Otros parten de las características de las personas que realizan el trabajo y se relacionan con conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores (tanto las que se

[22] DE ANSORENA, Álvaro. Op. cit. Pág. 76 .
[23] LEVY- LEBOYER, Claudia. Op. Cit. Pág. 54.
[24] VARGAS, Fernando: Op. cit. Pág. 5.
[25] NARANJO, José: **La Integración del Recurso Humano y El Concepto de Competencias**.1996. Citado en: ODREMAN, Ivonne y ORTIZ, Paulina: **Competencias Predictoras del Desempeño Eficaz de los Equipos de Trabajo**. Tesis UCAB. 1997.

requieren para llevar a cabo un trabajo como las que sirven para diferenciar a aquel que realiza el trabajo con un rendimiento superior). Y un tercer grupo considera que la competencia es una mezcla de las dos visiones anteriores, es decir, la naturaleza del trabajo y las características de la persona.

**Elementos Característicos de las Competencias**

"Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

- Motivo: Una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- Rasgo de carácter: Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de uno mismo (actitudes o valores): Medido por medio de un test de respuestas, en el que se le pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
- Contenido de conocimientos: De hechos o procedimientos, tanto técnicos o interpersonales que se mide por medio de test de respuestas. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo demuestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.

- Capacidades cognoscitivas y de conducta: ya sean ocultas u observables"[26].

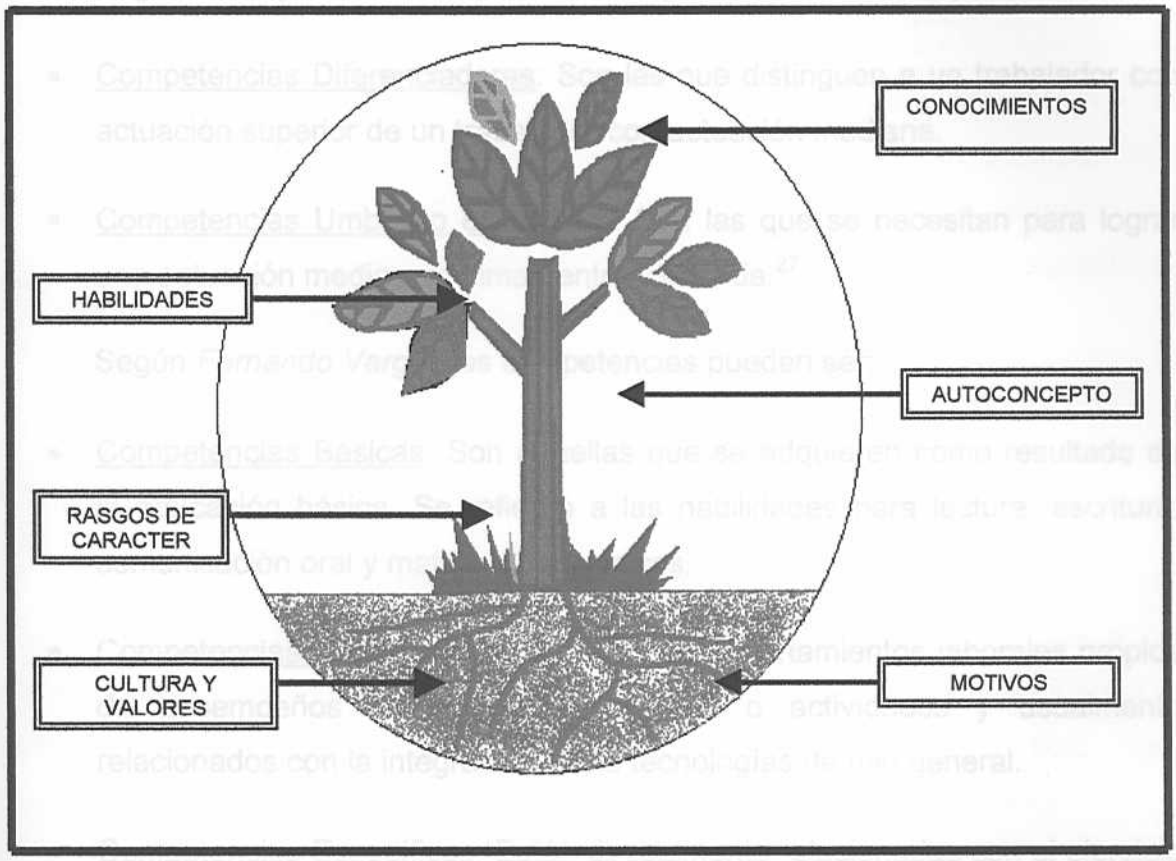



Figura 1. Características de las Competencias.

[26] DALZIEL, Murray y otros. Op. Cit. Pág. 29.

**Tipos de Competencias**

Según *Murray Dalziel* las competencias pueden ser de dos tipos:

- Competencias Diferenciadoras: Son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

- Competencias Umbral o esenciales: Son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.[27]

Según *Fernando Vargas* las competencias pueden ser:

- Competencias Básicas: Son aquellas que se adquieren como resultado de la educación básica. Se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas básicas.

- Competencias Genéricas: Se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la integración hacia tecnologías de uso general.

- Competencias Específicas: Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas.[28]

Según *Alvaro de Ansorena*, las competencias pueden ser:

- Competencias Generales: Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen, asimismo, definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son definiciones de competencias que

[27] IDEM, Pág. 28.
[28] VARGAS, Fernando: Op. cit. Pág. 5.

afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.

- Competencias Técnicas: Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica y que describen competencias ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.[29]

**Determinación de los Perfiles de Competencias**

A continuación se describe uno de los procesos utilizados por las personas que trabajan en el área de la gestión de los recursos humanos para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas, el cual aparece expuesto en el libro *"Las Competencias Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos"*.

El levantamiento de un perfil de competencias consta de las siguientes fases:

- Panel de expertos: Este panel estará formado por especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo. El grupo de expertos dirige el proceso de análisis y proporciona una detallada descripción de las competencias requeridas para una actuación adecuada o superior en el puesto de trabajo que se esté estudiando. Proceden entonces a identificar y seleccionar a un grupo de trabajadores de la organización que muestren ya las competencias establecidas.

[29] DE ANSORENA, Alvaro: Op. Cit. Pág. 172.

- Entrevista de incidentes críticos: La descripción de la conducta en expresiones tangibles no proporciona una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, por lo cual se necesitan tomar ejemplos de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes, con un número de personas que formarán la muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importante.

  Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas BEI se encuentran:

  1. Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.

  2. Precisión acerca de lo que son las competencias y de la forma en que están expresadas en puesto de trabajo y organizaciones concretas.

  3. Inexistencia de sesgos raciales, de sexo o culturales.

- Análisis de datos: Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

- Validación: El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior tal como la identificó el panel de expertos.

- Planificación de las aplicaciones: Los modelos de competencia forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionadas.

El levantamiento de las competencias puede ser representado gráficamente a través del siguiente esquema:

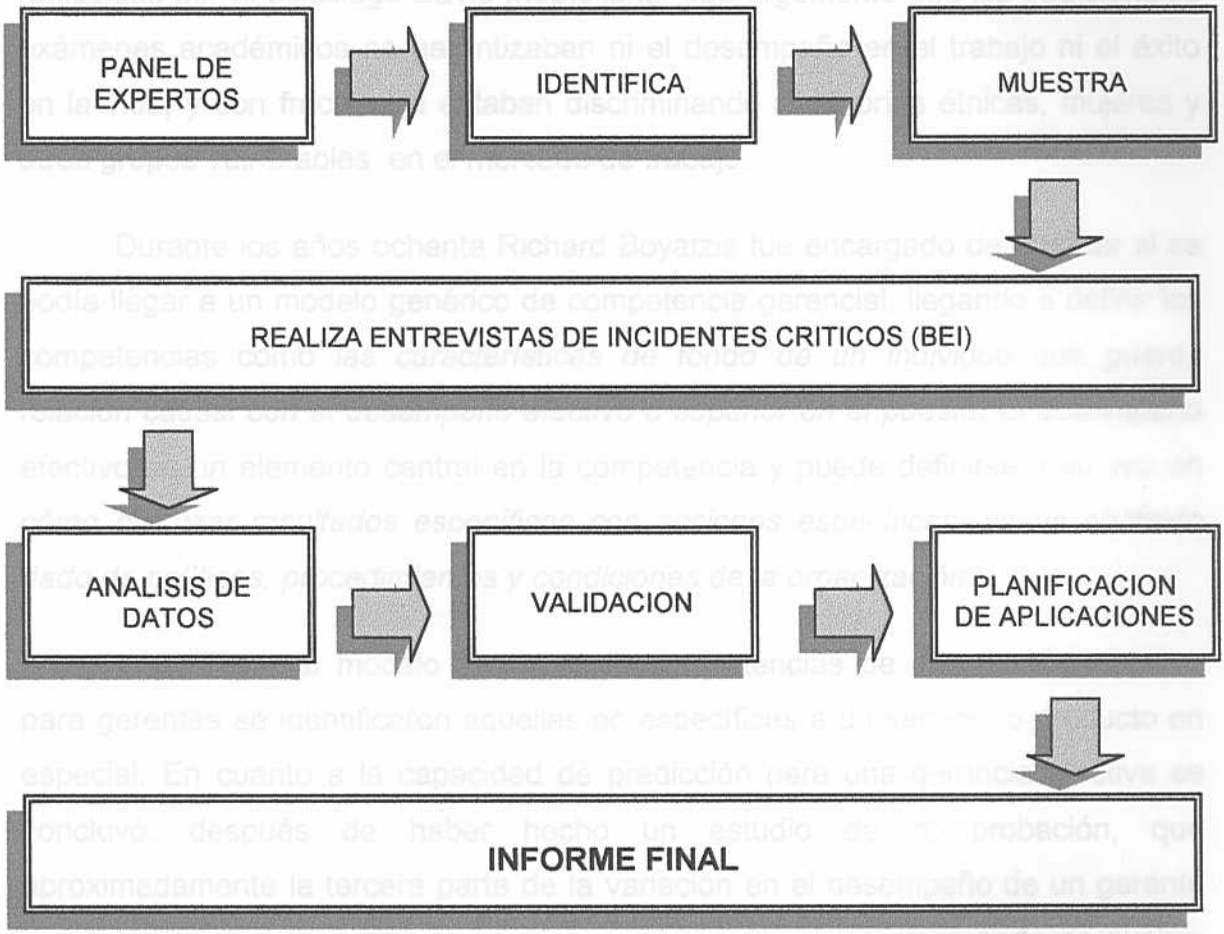



Figura 2. Proceso de Definición de Competencias.

## Modelos Analíticos del Sistema de Competencias Laborales

Los siguientes modelos son expuestos por Leonard Mertens en su libro: *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. A continuación se presentan algunos aspectos relevantes del seguimiento que este autor hace acerca del desarrollo de distintos enfoques entorno a los sistemas de competencias laborales.

Análisis Conductista como Base de la Competencia Laboral: Este enfoque tiene sus orígenes alrededor de los años sesenta con las investigaciones realizadas por el psicólogo David McClelland, que argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo.

Durante los años ochenta Richard Boyatzis fue encargado de analizar si se podía llegar a un modelo genérico de competencia gerencial, llegando a definir las competencias como *las características de fondo de un individuo que guarda relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto*. El desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y puede definirse a su vez en *cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización*.

Para llegar al modelo genérico de competencias de desempeño efectivo para gerentes se identificaron aquellas no específicas a un servicio o producto en especial. En cuanto a la capacidad de predicción para una gerencia efectiva se concluyó, después de haber hecho un estudio de comprobación, que aproximadamente la tercera parte de la variación en el desempeño de un gerente puede explicarse por estas competencias genéricas, otra tercera parte se explica por competencias específicas propias a la organización y el puesto, mientras que la parte restante de la variación se debe a factores situacionales.

La gran diferencia con el análisis funcional que se verá a continuación, es que el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Por su parte, el análisis funcional (la base de las normas de competencias inglesas NCVQ (National Council Vocational Qualification) describe

el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos.

Otra diferencia consiste en que en el conductismo se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado, mientras que el análisis funcional del NVQ la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer.

Las desventajas o las críticas al modelo conductista son, entre otras:

a) La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.

b) La distinción entre competencias *mínimas* (aquellas características necesarias para realizar el trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior) y competencias *efectivas* (aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre) no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.

c) Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan cambios rápidos.

<u>Análisis Funcional como base de la Competencia Laboral</u>: La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. Los componentes o variables incluidas en el análisis funcional se desarrollaron en la medida que se observaron límites o deficiencias al modelo original.

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al *sistema* en sí, en el sentido de una masa o de un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir; si no que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa; va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo, designando una intención y una perspectiva para la observación.

Traducido lo anterior a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. En este caso, se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y /o resultado, más allá de lo ya está resuelto.

La característica de análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos, le importan los resultados no como se hacen las cosas. Para esto se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. Los elementos de competencia se agrupan en unidades y éstas a su vez conforman un título de competencia que se conoce como NVQ.

La crítica de mayor peso a la metodología del análisis funcional de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado, pero no identifica cómo lo hicieron.

Análisis Constructivista como base de la Competencia Laboral: El concepto Constructivista aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Este método construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo, entre otras por las siguientes razones:

- Se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas pues ellas también están en condiciones adecuadas para poder crear, por poco que sea y pueden ser autónomas y responsables.

- Se plantea una estrategia de formación / capacitación por alternancia: períodos de formación teórica alternados por períodos de formación práctica. Cuando una persona aprende surge una nueva competencia. En vez de definir a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, se integrarán progresivamente los problemas de seguridad en las situaciones de trabajo, lo que inducirá nuevas capacitaciones que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo.

- La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva: para satisfacer las solicitudes y las necesidades individuales, es indispensable que ella se imparta masivamente. La definición de la competencia, en lo posible para alcanzar resultados debe plantearse en este contexto de lo colectivo.

- Una organización de la definición de las competencias y de la capacitación debe asociarse para establecer una investigación participante. En la elección de las tareas deben participar todos los actores (tutores, ejecutivos de la empresa, coordinadores y trabajadores).
- La identificación de las competencias, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Es decir, la competencia no puede aislarse de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. La capacitación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las disfunciones, permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje.

## MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Como resultado del creciente y complejo proceso de cambio por el que actualmente atraviesan las organizaciones "los métodos de reclutamiento han evolucionado y así mismo las técnicas de selección cada vez se hacen más sofisticadas. Es necesario reconocer que atraer solicitantes calificados para el empleo, no es más que una parte del proceso, ya que las organizaciones deben establecer sistemas que permitan escoger de entre los solicitantes más calificados de acuerdo a sus necesidades: En esta actividad está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra realmente calificada es escasa.

Un aspecto fundamental de la selección gira alrededor de las diferencias individuales que caracterizan a las personas. Esas diferencias normalmente producen formas diferentes de ver las cosas y por supuesto, maneras diferentes de cumplir con las labores que se le asignan. El marco conceptual de las diferencias individuales cubre la gama completa de las características humanas, es por ello que la persona responsable de seleccionar postulantes para empleos tiene que tomar en consideración los más diversos tipos de información que pueda utilizar para determinar las características de los candidatos.

Estos aspectos resultan determinantes en la selección porque la necesidad de evaluar potencialidades se hace cada vez más indispensable en todo tipo de organizaciones. Se debe tomar también en consideración que si las personas actúan en forma diferente con respecto a las circunstancias generales de la vida cotidiana, también tendrán actitudes diferentes con respecto al trabajo, y en consecuencia, actuarán de modo diferente en su desempeño en el mismo. De modo que cualquier programa orientado a determinar diferencias entre los

candidatos a empleo, necesariamente implica que las cualidades individuales son importantes de considerar"[30].

Además de lo anterior se debe señalar que "en los procesos de selección, normalmente domina una orientación a corto plazo. En la selección de personal (...), hay una tendencia a asignar un peso insuficiente a determinadas cualidades que son esenciales y al mismo tiempo de difícil desarrollo"[31].

En este sentido se puede señalar la existencia de un modelo de selección que se realiza bajo un enfoque relativamente reciente, el cual está orientado precisamente a la evaluación de atributos específicos de las personas. Este es el *Modelo de Selección basado en el enfoque de Competencias.*

"Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas"[32].

"Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El contenido y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. Modificar las actitudes y los valores resulta más difícil. Aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta largo, difícil y costoso. Desde el punto de vista de coste/ eficiencia, la

[30] VILLEGAS, José. Op cit. Pág. 113.

[31] DALZIEL, Murray y otros: Op. Cit. Pág. 22.

[32] OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional: **Las 40 Preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral.** WWW.Cientifor.Org.uy/public/spanish/260cinte/Cinterne/Ges-Cal/Index.htm.1999.

norma [debería ser]: contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter (competencias), y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y las capacidades. La mayoría de las empresas y organizaciones actúan a la inversa: contratan sobre la base de las acreditaciones académicas (...), suponiendo que los candidatos aportarán, o se les podrá inculcar, las motivaciones y rasgos de carácter adecuados. En términos de coste / eficiencia, es preferible contratar a personas con una "base apropiada" (motivos y rasgos de carácter) y luego formarles en los conocimientos y capacidades necesarias para realizar un trabajo específico."[33]

El modelo de selección por competencias, "normalmente se centra en métodos de filtrado que se pueden emplear para seleccionar, con rapidez y eficacia, un número pequeño de los mejores candidatos de entre un gran grupo de solicitantes (...), para lo cual ponen el acento en la identificación de una pocas (de tres a cinco) competencias fundamentales que cumplan las siguientes condiciones:

1. Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en la vida laboral.
2. Competencias con la que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo.
3. Competencias que se puedan valuar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada BEI[34]."[35]

[33] DALZIEL, Murray y otros: Op. Cit. Pág. 30.
[34] BEI (Behavioural Event Interview) o Entrevista de Eventos Conductuales. Técnica desarrollada por McClelland y Dayley (1972) en la cual, en esencia, se pide a la persona que describa situaciones de trabajo cuyos resultados fueron particularmente exitosos o desalentadores, con la finalidad de determinar competencias y descripciones detalladas de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas.
[35] DALZIEL, Murray y otros: Op. cit. Pág. 37.

"El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia". [36]

Ahora bien, para que un sistema de selección resulte eficiente, debe tener ciertas características entre las que destacan, la identificación adecuada del candidato que más se adapte al puesto vacante, tomando en cuenta la capacidad de desempeño que la organización necesita; tratando que este proceso se lleve a cabo sin ningún tipo de sesgos debido a factores como la edad, el sexo, la raza, etc, y finalmente que el mismo tenga una buena relación costo- eficiencia.

Cabe señalar que tradicionalmente la determinación de las cualidades requeridas por el aspirante al puesto de trabajo se ha determinado con base en un proceso denominado análisis de puestos, en cual se estudia con el máximo detalle el contenido del puesto, de donde se originan las exigencias al candidato para ocuparlo, de donde se deducen a su vez, las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol.

Una de las desventajas de este proceso es que "aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar, teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño

[36] OIT- CIENTIFORD. Pág. Web citada.

superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable.

[Por el contrario], las técnicas de selección basadas en competencias, no empiezan por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de qué es lo que el puesto debe producir como resultado."[37].

Las competencias facilitan un marco de criterios para llevar a cabo la selección, introduciendo variaciones en las características tradicionales del proceso. "Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos"[38].

Además de lo anterior, hay que agregar que para aplicar este modelo de selección las organizaciones deben tener una visión nítida de lo que deben pedir a sus trabajadores respecto a su desempeño, con la finalidad de que pueda establecer objetivos claros al momento de intentar encontrar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que ayudará a la organización a alcanzar las metas propuestas.

[37] IDEM. Pág. 77.
[38] OIT- CIENTIFORD. Pág. Web citada

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"Los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones. Tal vez por eso siempre se ha dicho que los mismos son difíciles de desarrollar y difíciles de mantener. Las técnicas de evaluación de desempeño ayudan no sólo a desarrollarlos y mantenerlos, sino también ayudan indirectamente a conseguirlos en las mejores condiciones".[39]

El proceso de *evaluación de desempeño* "consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas".[40]

"Si los gerentes analizaran con detenimiento la importancia del [recurso humano] y si se preocuparan de encontrar en el mismo todas aquellas características deseables para la finalidad organizacional, con seguridad verían con más interés las técnicas de las cuales valerse en el proceso de evaluación.

Evidentemente la evaluación de desempeño constituye una de las técnicas de administración de personal cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy.

Mediante la evaluación del desempeño se analiza tanto el cumplimiento del trabajo como sus resultados haciendo que el instrumento sea útil para todos los niveles de la organización evidenciando la posibilidad de hacer nuevas aplicaciones de ideas y conocimientos en la realización de cualquier trabajo "[41].

[39] VILLEGAS; José. Op. cit Pág. 230.
[40] GOMEZ MEJÍA, Luis: Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice – Hall. España. 1998. Pág. 206.
[41] VILLEGAS; José. Op cit. Pág. 230.

## Usos de la Evaluación del Desempeño

Entre los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño están:

- Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento.

- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores". [42]

[42] WETHER, William y KEITH, David: **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc GrawHill. México. 1997. Pág. 185.

Además de lo anterior, la evaluación de desempeño "ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste, relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación respecto a su desempeño. Esto permite a su vez que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente." [43]

"Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que administran los recursos humanos en la organización"[44], pudiendo utilizarse para evaluar la efectividad de las distintas áreas de los programas de recursos humanos ya que "los informes de evaluación de desempeño han demostrado ser medidas valiosas del éxito del empleado y pueden ser usadas para validar pruebas de selección y determinar el valor relativo del puesto con un programa de evaluación del mismo"[45].

**Proceso de Evaluación de Desempeño**

Definitivamente el desempeño de un individuo depende en gran medida de sus habilidades, sus conocimientos y su motivación, de allí el énfasis de las organizaciones en la formación de sus empleados. Sin embargo, el desempeño no depende únicamente de estos aspectos, sino que está influenciado por un conjunto de variables tanto internas como externas a la persona que afectan finalmente el desempeño individual.

Algunos de los factores externos a la persona que pueden influir en su desempeño son: las consideraciones legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, los cambios de tecnología, la propia

[43] DESSLER, Gary. Op. cit. Pág. 329.
[44] WETHER, W. y KEITH, D. Op. cit. Pág. 203.
[45] VILLEGAS; José. Op. cit. Pág. 231.

cultura de la empresa, la economía nacional, etc. Todos estos factores externos al individuo afectan su situación y disposición para ejecutar las acciones propias de su cargo.

Por otro lado los aspectos internos de la persona son de gran importancia de hecho, " el desempeño real es identificado como una función conjunto de la motivación, en donde la motivación se considera como el deseo del empleado de contribuir con la organización para la cual trabaja, y de las habilidades y cualidades de los empleados, identificadas como las características individuales que determinan la capacidad de cada uno de ellos".[46]

El siguiente cuadro muestra como factores de tipo externo (insumos) y características de tipo interno ( RRHH) pueden afectar el desempeño humano:

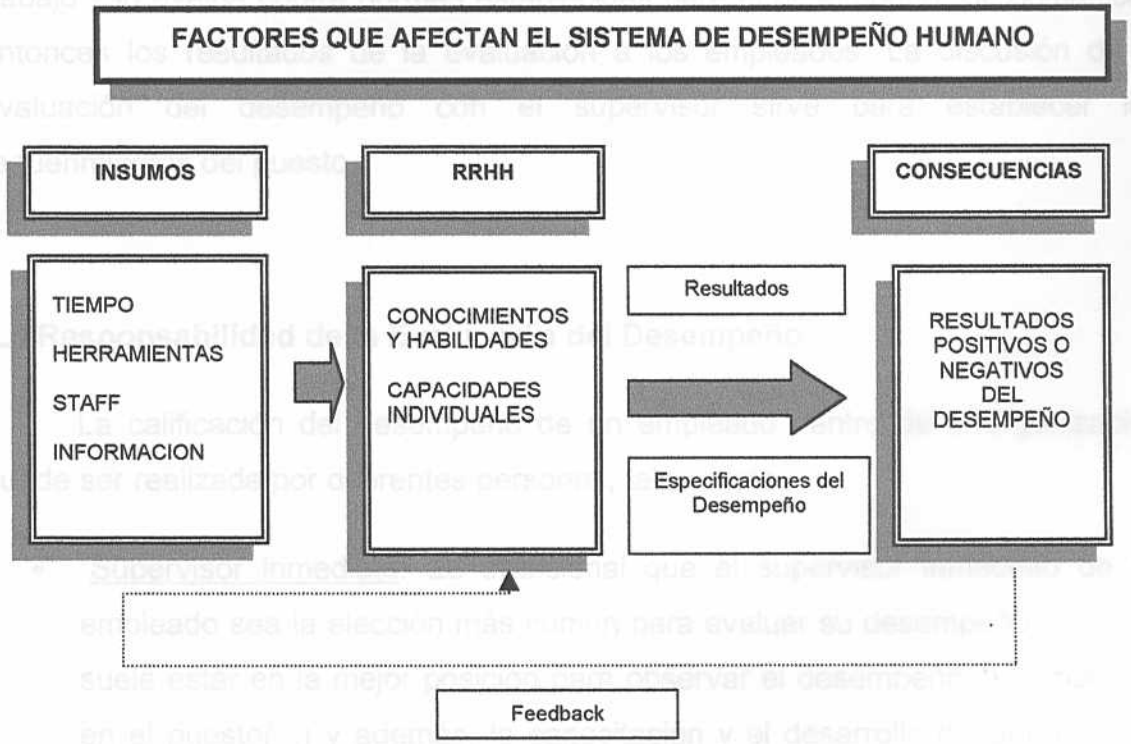



Figura 3. Factores que afectan el Desempeño Humano.

Rummler & Brache, 1990, Pág. 71

[46] DAFT, R y STEER, R: **Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y del Recurso Humano**. México. 1992. Citado en: ODREMAN, Ivonne, ORTIZ, Paulina. Op. cit. Pág.40.

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación de desempeño. Es poco probable que un sistema de evaluación pueda alcanzar efectivamente todos los propósitos que se desean; por lo tanto la gerencia debe seleccionar aquellos objetivos específicos de la evaluación de desempeño que considera más importantes y cree poder alcanzar de manera realista.

Después de establecer las metas específicas de la evaluación, los trabajadores y los equipos deben entender lo que se espera de ellos. Una tarea de gran importancia en las relaciones con los empleados es informarles qué es lo que se espera de ellos.

Al final del período de evaluación, el evaluador observa el desempeño en el trabajo y lo evalúa contra normas establecidas para el desempeño. Se comunican entonces los resultados de la evaluación a los empleados. La discusión de la evaluación del desempeño con el supervisor sirve para establecer los requerimientos del puesto.

**La Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño**

La calificación del desempeño de un empleado dentro de la organización puede ser realizada por diferentes personas, tales como:

- "Supervisor inmediato: Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño, (...)pues suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto(...) y además, la capacitación y el desarrollo del subordinado constituyen una función importante en todos los puestos gerenciales y los programas de evaluación y desarrollo del empleado a menudo están íntimamente relacionados con ella.

- Pares: Durante mucho tiempo la evaluación por los pares ha tenido defensores que creen que este enfoque es confiable si el grupo de trabajo se mantiene estable durante un período suficientemente largo y desempeña tareas que exigen una interacción considerable(...). Las ventajas en la evaluación por los miembros del equipo incluyen. Los miembros del equipo conocen el desempeño de cada uno de los otros mejor que nadie y, por lo tanto, pueden evaluar con mayor precisión; la presión de los pares es un motivador poderoso para los miembros del equipo; los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo son lo que evaluaran su trabajo, muestran una mayor productividad y compromiso; [y finalmente], la revisión por los compañeros, significa que habrá numerosas opiniones y no depende de un individuo.

- Evaluación de grupo: Esto significa que dos o más gerente que están familiarizados con el desempeño del empleado, lo evalúan en equipo. Una ventaja de este enfoque es que inyecta cierto grado de objetividad al utilizar personas externas. Una desventaja es que disminuye el papel del supervisor inmediato. De igual manera, puede ser difícil reunir a los gerentes para una evaluación de grupo a causa de otras exigencias de su tiempo."[47]

- "Auto calificaciones: Algunas firmas han experimentado con el uso de auto calificaciones del desempeño por parte de los empleados. El problema básico es que la mayoría de los estudios muestra que los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que la calificación que reciben de sus supervisores o compañeros. (...) Por tanto, las auto evaluaciones deben utilizarse con mucho cuidado. Los supervisores que solicitan autoevaluaciones deben ser advertidos de antemano de que sus evaluaciones y las autoevaluaciones de los subordinados podrían ser muy

[47]MONDY, W. y NOE, R.: **Administración de Recursos Humanos**. 6ta edición. Editorial Prentice- Hall. México. 1997. Pág. 331.

discrepantes, y que pedir autoevaluaciones por escrito podría tender a acentuar las diferencias y hacer más rígidas las posiciones.

- Subordinados: En la actualidad, la mayoría de las empresas le permite a los subordinados evaluar en forma anónima el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación hacia arriba. Cuando este proceso se lleva a cabo en toda la empresa, ayuda a los gerentes de alto nivel a diagnosticar los estilos gerenciales, identificar los problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual, cuando es necesario. Estas calificaciones de los subordinados son especialmente valiosas cuando se utilizan para el desarrollo, más que con propósitos evaluativos".[48]

**Evaluación de Competencias Gerenciales**

En este estudio se analizaron las competencias que un grupo de gerentes debe manifestar en el desempeño de su cargo. Muchos autores han hablado de los productos o resultados de la gestión del gerente. "Por ejemplo son resultados de peso aunque indirectos, los resultados empresariales como:

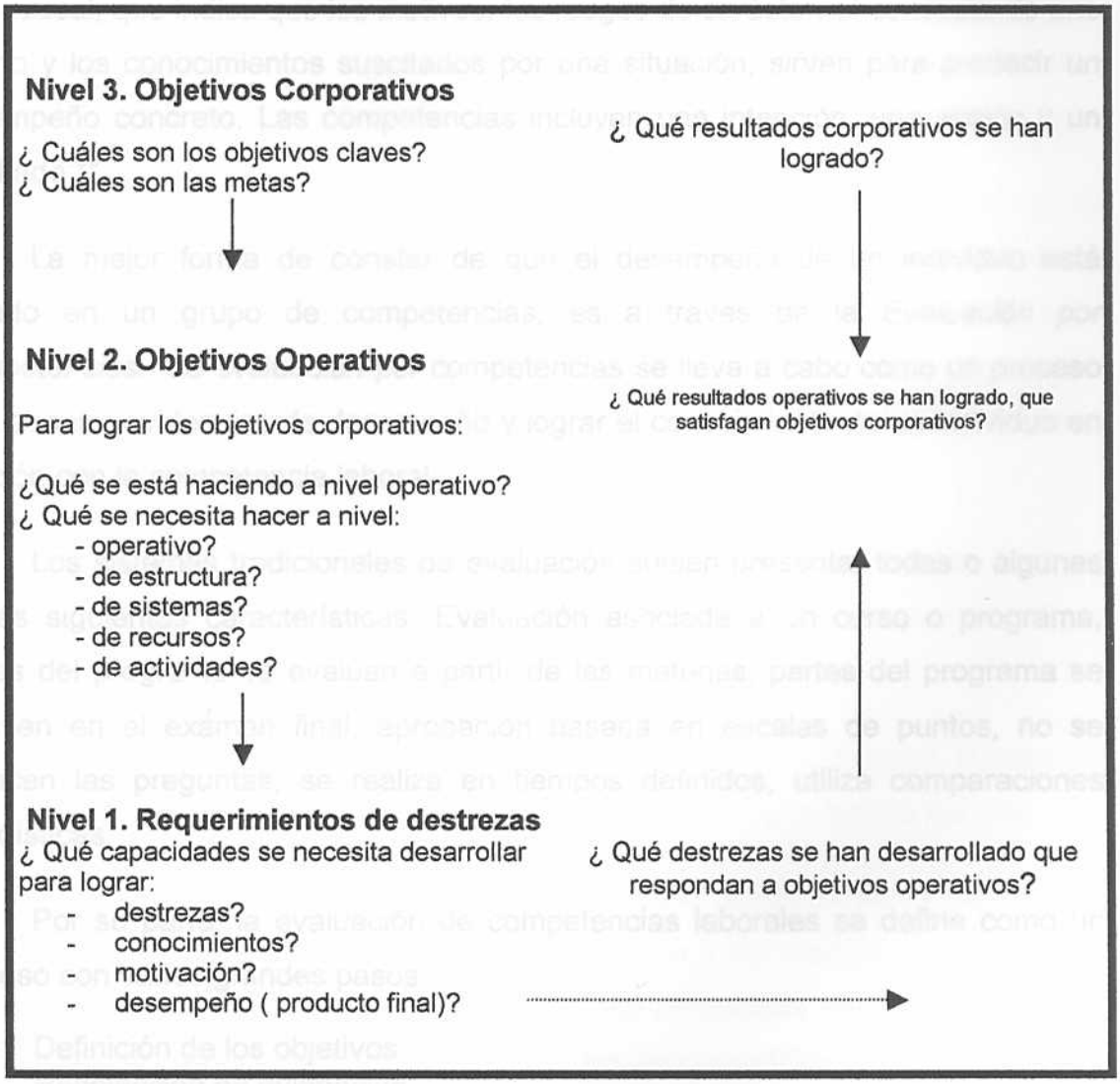
- Eficiencia organizativa
- Productividad
- Maximización de la utilidad
- Crecimiento organizacional
- Estabilidad organizacional

Aunque los resultados empresariales son en últimas el objetivo de la gerencia empresarial, es difícil ligar directamente (de una manera causal) lo que un gerente hace y lo que produce la empresa. Esto se debe a que los gerentes

[48] DESSLER, Gary. Op cit. Pág. 352.

logran este tipo de productos a través de las personas que ellos gerencian. Una vez que empiezan a producir directamente, ellos dejan de ser y adoptan otro papel(...). A un gerente sólo se le puede responsabilizar de un determinado producto final si tiene la autoridad de influir en él." [49]

En el siguiente cuadro se muestran algunos de los resultados que puede proporcionar la gerencia de una organización:




JACKSON, 1992, Pág. 95

Figura 4. Resultados de la Gerencia.

[49] JACKSON, Terence: **Evaluación del Desempeño: Cómo medir resultados**. Editorial LEGIS. Serie Empresarial. Colombia. 1992. Pág. 91.

**Evaluación del Desempeño sobre la base de Competencias**

Después de haber seleccionado por competencias, la organización debe buscar un método que le permita evidenciar si efectivamente el individuo seleccionado está poniendo en práctica en su trabajo cotidiano las competencias por las que fue seleccionado. Esto sólo es posible teniendo claro que "las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo de flujo causal, que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir un desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado"[50]

La mejor forma de constar de que el desempeño de un individuo está basado en un grupo de competencias, es a través de la *Evaluación por Competencias*. "La evaluación por competencias se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y lograr el conocimiento de un individuo en relación con la competencia laboral.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características: Evaluación asociada a un curso o programa, partes del programa se evalúan a partir de las materias, partes del programa se incluyen en el exámen final, aprobación basada en escalas de puntos, no se conocen las preguntas, se realiza en tiempos definidos, utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos
- Recolección de evidencias
- Comparación de evidencias con los objetivos
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente).

[50] DALZIEL, Murray y otros. Op. cit. Pág. 29.

La Evaluación de Competencias se caracteriza por: Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma), tiempo no determinado, individualizada, no asociada a un curso o programa de estudio, no compara a diferentes individuos, no utiliza escalas de puntuación, su resultado es competente o aún no competente"[51].

En definitiva, "en la evaluación por competencias, interesa la comparación por el resultado preestablecido, que no es el promedio de un grupo de individuos sino que corresponde a los objetivos de la organización. En consecuencia es una evaluación individualizada: para el juicio no compara unos con otros"[52].

"A diferencia de las formas tradicionales de evaluación relacionadas con la ocupación, la evaluación basada en competencias puede y debe hacerse en el sitio de trabajo(...).Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para las competencias son: Observación del rendimiento, pruebas de habilidades, ejercicios de simulación, realización de un proyecto o tarea, preguntas orales, exámen escrito, preguntas de elección múltiple.

Los tipos de evidencias usados en la evaluación de competencias son: de rendimiento, de conocimiento, directa, indirecta, de apoyo, complementario e histórica"[53].

La evaluación por competencias busca básicamente detectar suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según ciertas normas.

"Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias añaden a los estándares de actuación en el trabajo y las medidas de resultados más tradicionales aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo y cumplir las responsabilidades del puesto de

[51] OIT-CIENTIFOR. Pág. Web citada.
[52] HETCHER, S: **Técnicas para evaluar**. Santa Fé de Bogotá. Editorial Legis, 1992. En: MERTENS, Leonard: **Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** CIENTIFORD/OIT. Serie: Herramientas para la Transformación Nº3. Montevideo. 1996. Pág. 87.
[53] IDEM, Pág. 88.

trabajo, así como aquellas competencias mostradas tanto por los empleados de rendimiento alto y los de rendimiento medio en los puestos claves."[54]

[54] DALZIEL, Murray y otros: Op. cit. Pág.39

## MARCO REFERENCIAL

La investigación fue llevada a cabo en una institución del sector financiero, con una larga trayectoria dentro del área de la banca en nuestro país.

En 1997 debido al proceso de privatización por el cual atravesaron numerosas instituciones financieras, FOGADE lleva a cabo exitosamente la subasta del banco, quedando en manos de un consorcio extranjero.

Al momento de su entrada en Febrero de 1997, la administración del consorcio diágnostica limitaciones en cuanto a variedad y cantidad de los canales de distribución de productos, debilidades en el entrenamiento del recurso humano y la tecnología así como una actividad bancaria poco agresiva.

A través de una visión de banco integral esencialmente orientada hacia el cliente, la gerencia trabaja continuamente tras el objetivo de transformar al Banco para ofrecer al mercado productos y servicios adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos.

En este sentido el Banco, a través de la Vicepresidencia de Gestión de Recursos Humanos, ha iniciado un Proyecto de Identificación de Competencias, orientado a generar perfiles de competencias asociados a los procesos de la Vicepresidencia Ejecutiva de Intervención General. El proyecto tiene como objetivo identificar las características en el recurso humano que le permitan agregar valor a los procesos claves del negocio.

Uno de los aportes más significativos fue la identificación de las competencias a partir de la relación que se establece entre los procesos y los roles que intervienen en cada uno de ellos. Adicionalmente con el resultado generado a partir de este proyecto, se verán impactadas directamente las áreas de Reclutamiento y Selección, Formación y Desarrollo de Carrera, Evaluación del Desempeño y Compensación del personal.

# MARCO METODOLÓGICO

Dado el planteamiento de esta investigación y los objetivos que se pretendieron alcanzar, se consideró que lo más conveniente era la utilización de una investigación de tipo evaluativo. El término evaluar, básicamente nos da una noción del valor o los méritos de alguna cosa.

La investigación evaluativa " compara *lo que es* con *lo que debería ser* (...), se ocupa de fenómenos que demuestran que el programa está alcanzando o no las metas propuestas. Este elemento del juicio por comparación con criterios es fundamental para la evaluación y la distingue de otras clases de investigación"[55].

En opinión de quienes practican este tipo de investigación, esta "es una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones (...), los programas que rindan buenos resultados se ampliaran; los que no rindan serán desechados o se le harán modificaciones drásticas"[56].

El objeto de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura. En esta definición hay cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la metodología de investigación que se emplea. La expresión "los efectos " hace hincapié en los resultados del programa y no en su eficiencia, honestidad, moral o respeto a las reglas o normas. La comparación de los efectos con metas subraya el uso de criterios explícitos para juzgar hasta que punto el programa va marchando bien"[57].

En este sentido se justifica la utilización de esta metodología de investigación, ya que el interés era determinar sí efectivamente se han cumplido

[55] WEISS, Carol. Op. cit. Pág. 19 .
[56] IDEM. Pág. 14.
[57] IDEM. Pág. 17.

los objetivos del modelo de Selección por Competencias (desempeño excelente del nuevo empleado, equidad en la selección y una buena relación costo/ beneficio del proceso), después de la implantación del mismo; esto permitirá a la organización determinar si se han logrado las metas y objetivos propuestos, a fin de poder tomar decisiones al respecto.

## TIPO DE INVESTIGACION

La investigación pretendió evaluar la eficacia de un modelo de Selección por Competencias, sobre la base del desempeño de los individuos seleccionados, de la existencia de equidad en el proceso de selección y de la relación costo/ beneficio del proceso como tal.

Basándonos en el objetivo de la investigación el estudio más apropiado es el de tipo *descriptivo*, en este tipo de estudio "se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente"[58].

El interés de la investigación fue medir las variables *desempeño en el cargo*, *equidad y relación costo / beneficio*, después de la aplicación de un modelo de selección por competencias. Los estudios descriptivos "miden de manera más bien independiente los conceptos o variables (...) para luego poder decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés"[59].

El estudio permitirá obtener cierta información que podrá ser capitalizada en función de la conveniencia o no de la adopción de un modelo de selección por competencias. "Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias" [60].

[58]HERNANDEZ S., Roberto y Otros: **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.Pág. 60.
[59] IDEM. Pág. 61.
[60] IDEM. Pág. 62.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es No Experimental, este diseño "se realiza sin manipular deliberadamente las variables, [su interés es] observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para después analizarlos"[61]. Este diseño se consideró como más apropiado debido a que el proceso de selección por competencias y sus resultados ya habían ocurrido y no podían ser influenciados por las tesistas.

Además de ser un estudio no experimental, también es del tipo Transeccional, en estos se "recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado."[62] En este sentido esta investigación puede ser considerada del tipo transeccional, pues se evaluaron las variables asociadas a la eficiencia del modelo de Selección por competencias en un momento único, posterior a la ocurrencia de los hechos.

## DEFINICIÓN DE VARIABLES

### Definición Conceptual

- Eficacia del sistema de selección: En los términos de esta investigación, la eficacia se entenderá como el logro de tres objetivos, nivel de desempeño superior en el personal, adecuada relación costo / beneficio y mínimos niveles de sesgo en la selección del personal.

- Desempeño: Alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Permitirá establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

[61] IDEM. Pág. 189.

- Costo del proceso de selección: Se entenderá como la inversión realizada por la organización en todas las etapas del proceso de escogencia del personal para ocupar una vacante.

- Efectividad: Se entenderá como tal, el porcentaje de cumplimiento alacanzado por la oficina comercial, sobre la meta asignada.

- Equidad: Se entenderá como la existencia de condiciones igualitarias de contratación a personas con probabilidades iguales de éxito en el trabajo.

**Definición Operacional**

- Eficacia del sistema de selección: Esta variable fue medida a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los gerentes, la verificación de los niveles de sesgo en el proceso de selección y la el contraste entre los costo del proceso y los beneficios del mismo.

- Desempeño: Esta variable fue medida a través de: evaluaciones desempeño por supervisores (suministradas por la organización) y evaluaciones de desempeño por subordinados (determinada a través del instrumento aplicado en esta investigación).

- Costo del proceso de selección: Esta variable será obtenida directamente de registros estadísticos manejados por la organización.

- Efectividad: Esta variable será obtenida directamente de registros estadísticos manejados por la organización.

- Equidad: Esta variable será medida a través de los resultados de una entrevista aplicada a persona responsable de llevar a cabo la selección por competencias de los gerentes de oficina comercial.

[62] IDEM. Pág. 191.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que permitieron dar respuesta a los objetivos de la investigación fueron variadas.

Para dar respuesta al primer objetivo específico se utilizó como fuente de información la opinión de los subordinados de cada uno de los gerentes seleccionados por competencia, obtenida a través de la aplicación del instrumento diseñado por las tesistas.

La fuente que suministró información para alcanzar el segundo objetivo específico fueron las evaluaciones de desempeño realizadas por el supervisor de los gerentes seleccionados por competencias; la cual fue suministrada directamente por la institución financiera.

El cuarto y quinto objetivos específicos se lograron a través del análisis de los registros estadísticos de costos de implantación del proceso selección y niveles de clasificación de la oficina comercial. (ver anexos 5 y 6)

El sexto objetivo se logró contrastando la información obtenida en los objetivos anteriores. Finalmente, el séptimo objetivo específico fue alcanzado mediante una entrevista realizada a la Vicepresidente de Gestión de Recursos Humanos, persona que suministró información relacionada con la existencia o no de sesgos laborales en el proceso de selección.

## POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANALISIS

### Población

De un total de 3 oficinas comerciales que operan en el estado Carabobo, para Agosto de 1999, la organización había seleccionado por medio del modelo de competencias a la totalidad de los gerentes de las mismas. Sin embargo, es

necesario aclarar que el estudio se realizó sólo en dos de las mencionadas agencias debido a que no hubo retorno del instrumento enviado.

Los gerentes son supervisados por un Vicepresidente de Zona y tienen bajo su supervisión a un grupo de 7 a 20 personas.

Por tratarse de una población relativamente pequeña, se realizó el estudio sobre la base del total de las personas que laboran en las agencias mencionadas y el Vicepresidente de Zona que supervisa a los gerentes. Finalmente, la población quedó conformada por el personal de dos agencias (41 subordinados) y el Vicepresidente de Zona.

Es importante señalar que la tasa de retorno del instrumento aplicado a los subordinados fue del 80.49 %.

**Unidad de Análisis**

El concepto de unidad de análisis está referido a "quienes (personas, organizaciones o cosas) van a ser medidos en la investigación",[63] en este sentido la unidad de análisis que permitió hacer un diagnóstico final sobre el proceso de selección por competencias fue, *cada uno de los sujetos que suministró información acerca del desempeño de los individuos seleccionados por competencias* (supervisor y subordinados del gerente de oficina comercial).

De 11 cargos de una oficina comercial (ver anexo 1), se seleccionó sólo uno **(Gerente de Oficina)**, que por su responsabilidad e importancia es considerado como cargo crítico por la organización, ya que supervisa y coordina la acción del resto de los cargos de la oficina y tiene gran responsabilidad en el logro de los objetivos finales. Además de lo anterior, cabe señalar que la organización sugirió

[63] HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.: Op. cit. Pág. 235.

que el estudio se realizara en función de este cargo, básicamente por ser el primer cargo seleccionado por competencias una vez implantado el modelo.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dadas las características y los objetivos de la investigación, se consideró apropiado que el proceso de recolección de los datos se realizara a través de los siguientes instrumentos:

Cuestionario: Este tipo de instrumento se refiere a "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir."[64] El cuestionario que fue utilizado como instrumento de recolección de datos en esta investigación, estuvo conformado por preguntas cerradas, las cuales poseen alternativas de respuesta que han sido delimitadas.

El cuestionario fue diseñado sobre la base del instrumento utilizado por el banco para realizar la evaluación de desempeño de los gerentes de oficina comercial, con la finalidad de poder contrastar los resultados de la evaluación de desempeño realizada por el supervisor con los resultados obtenidos con el instrumento diseñado para la investigación (ver anexos 2 y 3).

Es importante señalar que antes de aplicar dicho instrumento se consideraron dos requisitos muy importantes:

- Validez ("grado en que el instrumento mide lo que quiere medir"[65]). Esta puede asegurarse en virtud de que los ítems del instrumento, se basan en conductas observables asociadas a cada una de las competencias, las cuales han sido determinadas por un panel de expertos.
- Confiabilidad ("grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados"[66]). Esta no tuvo que ser

[64] IDEM. Pág. 285.
[65] IDEM. Pág. 242.
[66] IDEM. Pág. 241.

determinada a través de procedimientos estadísticos porque, en primer lugar, su elaboración estuvo basada en el instrumento utilizado para llevar a cabo la evaluación de desempeño en la institución financiera, que ha sido aplicado en repetidas ocasiones y en segundo lugar, fue diseñado para un caso único, es decir, el interés no está orientado a su aplicación repetida.

A pesar de que no fue necesario la aplicación de pruebas de validez y confiabilidad, se consideró necesario la aplicación de una prueba piloto a fin de determinar el grado de comprensión verbal de las preguntas. Esta prueba fue aplicada a dos empleados del banco que no pertenecían a la muestra, pero que estaban en condiciones similares a la misma, es decir, bajo la supervisión de un nuevo gerente seleccionado por competencias.

Entrevista: Esta es "un procedimiento de la investigación social que se caracteriza en que el encuestador solicita información a otra persona para obtener datos sobre un problema determinado"[67]. Para la realización de este estudio se utilizo una de sus modalidades denominada *Entrevista estructurada*, la cual "toma la forma de un interrogatorio en el que se plantean preguntas en el mismo orden y se formulan con los mismos términos"[68]. (ver anexo 4). Esta técnica se consideró la más adecuada para medir la variable equidad del proceso de selección pues recolecta información de manera más amplia y profunda que un cuestionario, además fue factible aplicarla pues es sólo una persona la que realiza la selección de los gerentes de oficina comercial.

Análisis de Registros Estadísticos: Otra técnica que se utilizó en la investigación, como medio de recolección de datos, fue el análisis de información estadística registrada en los archivos de la organización la cual recogida en fichas de información (ver anexos 5). La data obtenida estuvo relacionada con aspectos como: evaluaciones de desempeño, índices de rentabilidad por agencia y costos asociados al proceso de Selección por Competencias.

[67] SANCHEZ ARANGUREN, Basilio: **Métodos de Investigación**. Ediciones Eneva. Caracas. 1979. Pág. 20.

## PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Como primer paso en el desarrollo práctico de la investigación se procedió a establecer contacto con la Vicepresidencia de Gestión de Recursos Humanos de la institución financiera donde se llevó a cabo la investigación, con la finalidad de proponerle un estudio que verificara la eficacia del proceso de Selección por Competencias.

Una vez aceptada la propuesta de investigación, se contactó al Departamento de Reclutamiento y Selección, donde se obtuvo toda la información referente al proceso de Selección, levantamiento de competencias, evaluaciones de desempeño y en general toda los datos necesarios para llevar a cabo el estudio.

Posteriormente el instrumento que se elaboró para llevar a cabo la recolección de los datos, fue revisado por el Vicepresidente de Zona, conjuntamente con la Vicepresidente de Gestión de Recursos Humanos, quienes dieron la autorización para proceder a la aplicación del mismo, a los empleados de las oficinas comerciales seleccionados para la investigación.

Antes de iniciar la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada se llevó a cabo una prueba piloto. Seguidamente el instrumento fue enviado vía correo electrónico a la gerencia de recursos humanos del banco en el estado Carabobo, unidad que manejó la logística concerniente a la entrega del instrumento a cada de los empleados que formaron parte de la población de estudio.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la tabulación y análisis de los datos obtenidos, lo que permitió llegar a conclusiones sobre el tema.

[68] IDEM. Pág. 120.

# ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al objetivo principal en esta investigación, que fue evaluar la eficacia del procesos de selección por competencias y teniendo como base la teoría que señala que: "los sistemas de selección, para resultar eficaces, deben poseer determinadas características. Lo primero y principal, deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. En segundo lugar, ello debe lograrse sin ningún tipo de sesgo debido a características como el sexo, la raza, o defectos físicos. En tercer lugar, el sistema de selección debe tener una buena relación costo / eficacia, de modo que el tiempo y el dinero que se dedican en su diseño y puesta en práctica queden justificado por la calidad de las personas que se contraten".[69]

En este sentido como primer aspecto se procedió a desarrollar un cuestionario que permitiera medir cada una de las competencias propias del perfil de gerente de oficina comercial, el cual estuvo constituido por un total de siete competencias (visión global del negocio, orientación al cliente, impacto e influencia, desarrollo de relaciones, gestión de recursos humanos, uso de nuevas tecnologías y orientación al logro).

El instrumento contaba con 25 ítems que están asociados a conductas observables de la competencia, y se fundamentó en el instrumento de evaluación por competencias, con el que actualmente cuenta la organización. Con relación al desempeño del nuevo individuo seleccionado por competencias, se procedió a contrastar las percepciones obtenidas tanto del supervisor como de los subordinados con relación a las competencias del gerente.

Luego se comparo el nivel de la presencia de la competencia con respecto al valor ideal, que este caso es 3 y representa la presencia de la conducta sin

[69] DALZIEL, Murray. IDEM, Pág. 75

necesidad de reforzamiento. Este contraste con el valor ideal se realizó para verificar cuan lejos estaba la competencia de su nivel óptimo. Finalmente se realizó un análisis global de los datos relacionados a la evaluación de las competencias, lo cual permitió llegar a ciertas conclusiones sobre el desempeño de los nuevos gerentes seleccionados por competencia.

En segundo lugar se determinaron los costos asociados a la implantación del sistema de selección basado en el enfoque de competencias en la organización, para establecer cual fue la relación costo / beneficio de la implantación del sistema de selección por competencias. El beneficio de la implantación del sistema de selección por competencias, en este caso en particular se determinó sobre la base de la clasificación de las oficinas. Esta clasificación se determina a través de los indicadores: Cumplimiento de metas de volumen, Gastos Internos y rentabilidad de la oficina comercial, los cuales dependen en gran medida del desempeño del gerente.

Finalmente para poder evaluar la eficacia del sistema de selección por competencias se procedió a determinar el nivel de equidad del proceso de Selección por competencias para el cargo de gerente de oficina comercial, a través de una entrevista estructurada a la persona encargada de realizar la selección de los gerentes de oficina comercial a escala nacional.

Una vez tabulada la información recopilada a través del cuestionario que se elaboró para llevar a cabo el presente estudio, se procedió a realizar un análisis de la misma ( ver anexos 6 y 7).

## I. Análisis del Desempeño de los Gerentes Seleccionados por Competencias.

### GERENTE Nº 1

La primera competencia analizada dentro del perfil del gerente de oficina comercial fue, **Visión Global del Negocio**, la cual es entendida en la organización como el conocimiento del entorno financiero y su impacto en la visión y en misión de la organización para el diseño de estrategias y el logro de los objetivos del área de negocio.

Dentro del cuestionario, la competencia fue evaluada a través de los siguientes ítems: ¿ Considera Usted que en esta oficina existe un amplio conocimiento sobre cómo contribuyen los productos y servicios del banco en el logro de objetivos y metas establecidas? (ítem 14). ¿Ha observado Usted que esta oficina comercial se desarrollan planes sobre la base de las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo así el logro más eficiente de los objetivos? (ítem 15). ¿Ha observado Usted en esta oficina interés por explorar su entorno de influencia y atraer posibles clientes a la misma? (ítem 16). ¿Considera Usted que se integran los recursos existentes en la oficina con los del entorno a fin de alcanzar los objetivos o metas establecidas? (ítem 18).

En la tabla siguiente se muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los ítems:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Visión Global del Negocio** | Item 15 | 3 | 2,143 | 0,857 |
| | Item 18 | 3 | 2,048 | 0,952 |
| | Item 14 | 3 | 2,286 | 0,714 |
| | Item 16 | 3 | 2,429 | 0,429 |
| **Promedio Global** | | **3** | **2,226** | **0,774** |

Los datos anteriores se encuentran representados gráficamente en la siguiente figura, en la que se pueden observar los valores promedios de las percepciones de los subordinados y el supervisor con respecto, a la manifestación de la competencia en la conducta del gerente.

En este gráfico se puede observar como el supervisor, para todos los ítems, califica las conductas observables de la competencia con una valoración máxima de 3, lo que significa que, según su percepción, esta competencia se presenta sin necesidad de reforzamiento.

En contraste, las evaluaciones que dieron los subordinados a cada una de las conductas observables de esta competencia fueron en promedio, menor a la del supervisor y sus valores oscilaron entre 2,1 y 2,4; es decir, según la percepción de los subordinados la competencia está presente, pero existe la necesidad de reforzamiento. Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo, a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma.

Adicionalmente se puede señalar que, en promedio, existe una diferencia entre las percepciones de aproximadamente un 1 punto, esto representa un valor

importante, pues una diferencia de esta magnitud, indica la presencia de heterogeneidad entre las evaluaciones del supervisor y los subordinados.

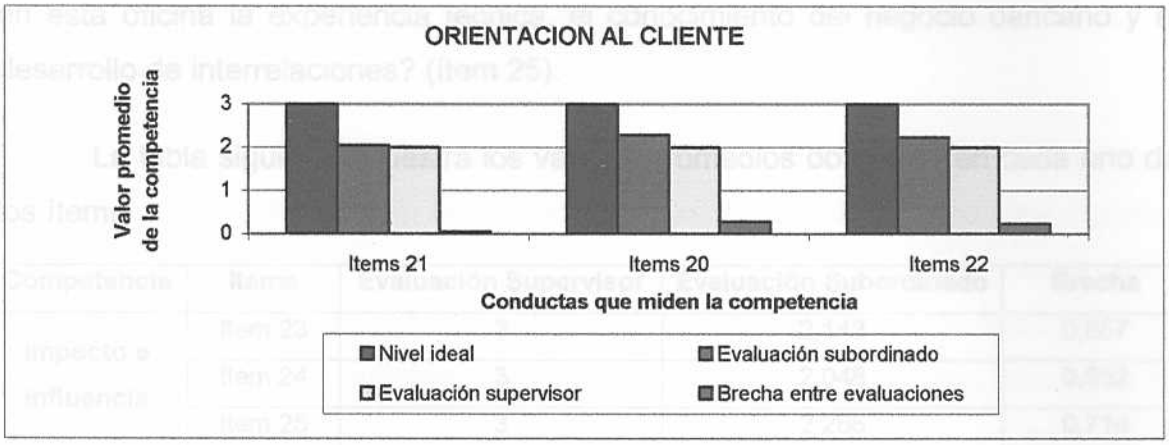
La segunda competencia analizada dentro del perfil del gerente fue, **Orientación al Cliente**, la cual es entendida como el deseo de apoyar y servir a los clientes para satisfacer sus necesidades.

Dentro del cuestionario, esta competencia fue evaluada a través de los siguientes ítems: ¿Considera Usted que en esta oficina se hace seguimiento permanente de las necesidades y satisfacción de los clientes? (Items 20). ¿ Considera Usted que en esta oficina existe interés por conocer y resolver necesidades y / o requerimientos de los clientes? (Items 21). ¿ Considera Usted que en esta oficina se motiva al equipo a cumplir los criterios y principios fijados de "Calidad de Servicio al Cliente"? (Items 22).

En la siguiente tabla se muestran los valores promedios obtenidos en cada uno de los ítems:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Impacto e Influencia** | Item 20 | 2 | 2,046 | 0,046 |
| | Item 21 | 2 | 2,286 | 0,286 |
| | Item 22 | 2 | 2,238 | 0,238 |
| **Promedio Global** | | **2** | **2,190** | **0,190** |

Los datos anteriores se encuentran representados en la gráfica siguiente, donde se presentan los valores promedios de las percepciones de los subordinados y el supervisor con respecto a la manifestación de la competencia en la conducta del gerente.




En este gráfico se puede observar que existe una mínima diferencia entre las evaluaciones del supervisor y los subordinados. Es decir, que ambos consideran que la competencia está presente, pero existe necesidad de refuerzo. Esto indica que tienen una percepción similar acerca de las conductas observables de la competencia analizada, de lo cual se puede inferir que la evaluación refleja el grado real en que presenta la competencia.

Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo, a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma. Esta acotación es importante sobre todo porque esta de una competencia medular en este tipo de organización financiera.

La tercera competencia analizada del perfil del gerente fue, **Impacto e Influencia**, ésta implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que puedan afectar los planes.

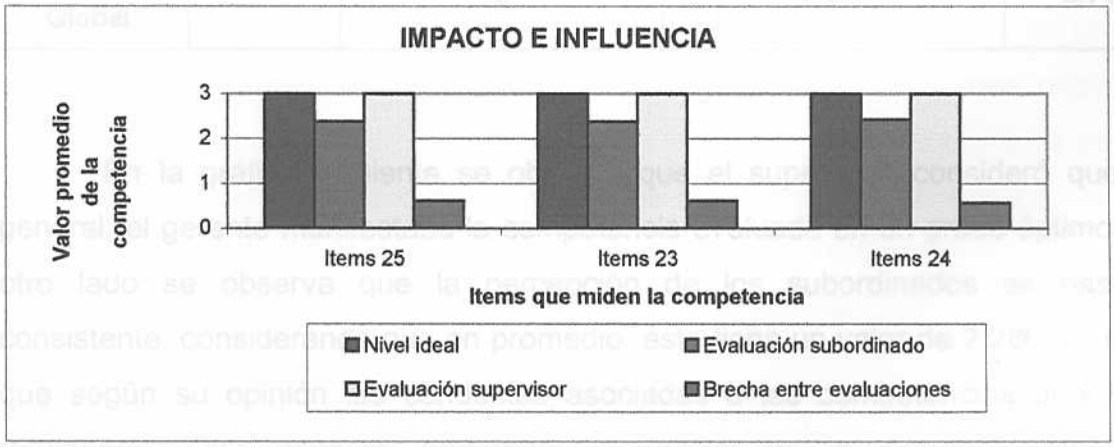
Esta competencia se evaluó en el cuestionario a través de los siguientes ítems: ¿El equipo de trabajo es motivado a apoyar el desarrollo de los planes establecidos? (ítem 23). ¿El equipo recibe orientación, guía y /o parámetros para alcanzar eficientemente el logro de los objetivos previstos? (ítem 24). ¿Se valora

en esta oficina la experiencia técnica, el conocimiento del negocio bancario y el desarrollo de interrelaciones? (ítem 25).

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los ítems:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| Impacto e Influencia | Item 23 | 3 | 2,143 | 0,857 |
| | Item 24 | 3 | 2,048 | 0,952 |
| | Item 25 | 3 | 2,286 | 0,714 |
| **Promedio Global** | | **3** | **2,397** | **0,603** |

En el siguiente gráfico se puede observar que el supervisor percibe que las conductas relacionadas con la competencia, están presentes en el individuo y no necesitan ningún tipo de refuerzo. No obstante, la percepción de los subordinados diverge en promedio de la del supervisor en 0,60. Esta diferencia es representativa ya que por la naturaleza por la competencia esta puede ser percibida más fielmente por los subordinados.




La cuarta competencia analizada dentro del perfil del gerente fue, **Desarrollo de Relaciones**, ésta competencia consiste en actuar para construir y

mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales.

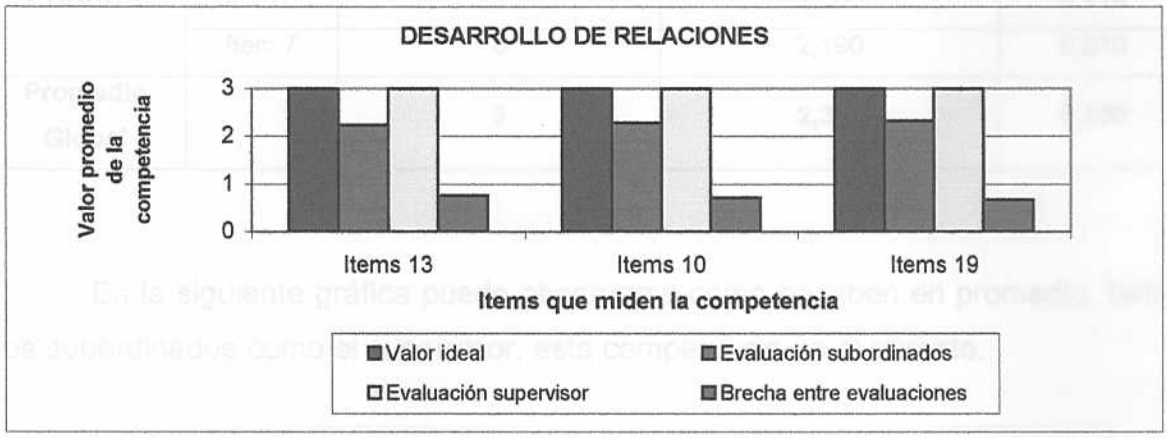
Fue medida en el cuestionario mediante los ítems: ¿Considera Usted que en esta oficina se fomenta el establecimiento de relaciones cordiales con aquellas personas que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales? (ítem 19). ¿ Considera Usted que en esta oficina se promueven las relaciones con clientes, proveedores y el entorno en general? (ítem13) . ¿Considera Usted que en esta oficina se establecen las relaciones necesarias con otros niveles de la organización para el logro de los objetivos establecidos? (ítem10).

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los items:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Desarrollo de Relaciones** | Item 13 | 3 | 2,238 | 0,238 |
| | Item 10 | 3 | 2,286 | 0,286 |
| | Item 19 | 3 | 2,333 | 0,333 |
| **Promedio Global** | | **3** | **2,286** | **0,714** |

En la gráfica siguiente se observa que el supervisor consideró que, en general, el gerente manifestaba la competencia evaluada en un grado óptimo. Por otro lado se observa que la percepción de los subordinados es bastante consistente, considerando que en promedio, ésta tiene un valor de 2,286; es decir, que según su opinión las conductas asociadas a las competencias deben ser reforzadas. Otro aspecto importante a resaltar es la diferencia entre las percepciones, que es de 0,714, que según la escala de valoraciones, es un valor significativo. Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo,

a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma.



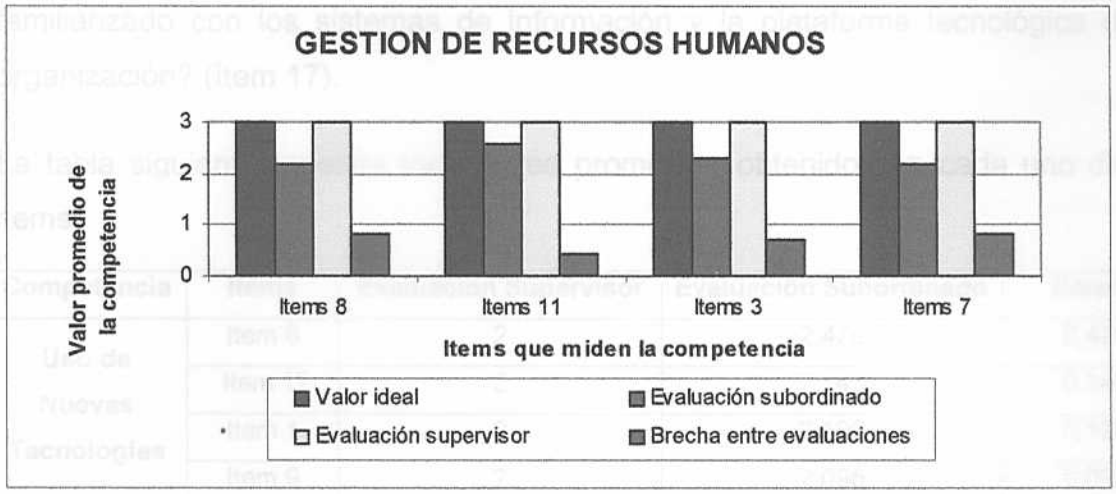

La quinta competencia analizada del perfil de competencias propio del cargo de gerente de oficina comercial fue, **Gestión de Recursos Humanos**, esta competencia consiste en poseer una clara visión de las capacidades del recurso humano, en el logro de los objetivos del negocio.

En el cuestionario, se midió su presencia a través de los ítems: ¿Se ha logrado orientar el esfuerzo de todos los trabajadores de esta oficina en un solo sentido, para conseguir los resultados previstos?(ítem 8). ¿En esta oficina se fomenta la colaboración permanente entre los miembros de los equipos de trabajo, aclarándoseles el impacto que el trabajo de cada uno tiene sobre los demás? (ítem 7) ¿ Se ha sentido Usted motivado a poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de las acciones de formación y desarrollo profesional?(ítem 3).

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los ítems:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| Gestión de RRHH | Item 8 | 3 | 2,190 | 0,810 |
| | Item 11 | 3 | 2,571 | 0,429 |
| | Item 3 | 3 | 2,286 | 0,714 |
| | Item 7 | 3 | 2,190 | 0,810 |
| **Promedio Global** | | **3** | **2,310** | **0,690** |

En la siguiente gráfica puede observarse como perciben en promedio, tanto los subordinados como el supervisor, esta competencia en el gerente.




El gerente percibe esta competencia en un nivel óptimo; no obstante, existe una diferencia de 0,7 respecto a la percepción de los subordinados. Es decir, que estos perciben la competencia en un valor promedio de 2,3; lo que indica según su percepción, que la competencia está presente, pero debe ser reforzada. En esta competencia en específico, la opinión de los subordinados es más representativa que la del supervisor, debido a que se encuentran en un nivel organizacional más favorable para percibir realmente el grado en que se encuentra la competencia. Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo, a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma.

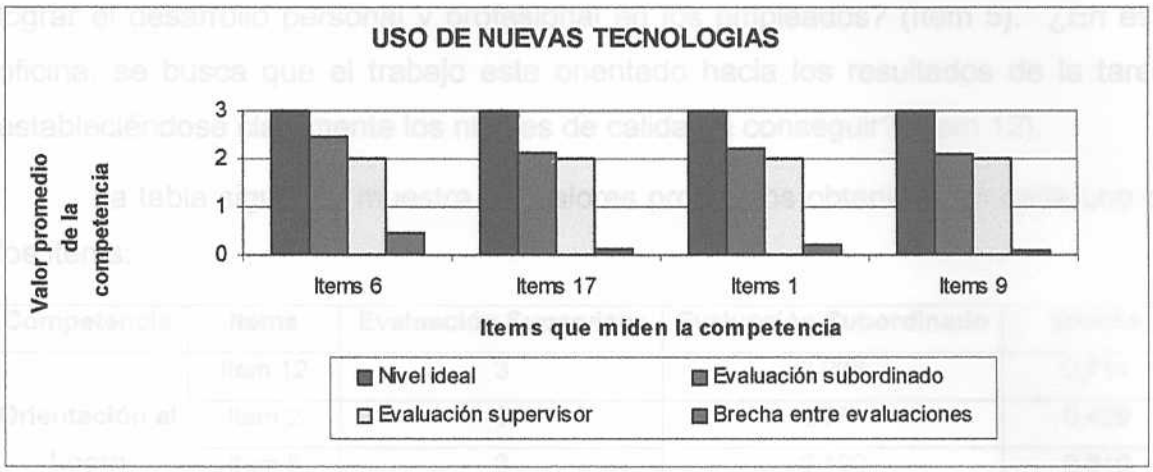
La sexta competencia analizada fue, **Uso de Nuevas Tecnologías**, ésta consiste en la disposición para aceptar, poner en práctica y ampliar conocimientos en el uso de herramientas técnicas que permitan el desarrollo de las responsabilidades del rol.

Su presencia se determinó a través de los siguientes ítems: ¿Se opera adecuadamente la plataforma tecnológica de la red comercial, en esta oficina? (ítem 1). ¿Hay en esta oficina interés constante por resolver los problemas técnicos u operativos relacionados con el área tecnológica? (ítem 6). ¿Observa Usted en todo el personal de la oficina interés permanente por conocer y actualizarse en el área tecnológica? (ítem 9). ¿Está el personal de la oficina familiarizado con los sistemas de información y la plataforma tecnológica de la organización? (ítem 17).

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los items:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Uso de Nuevas Tecnologías** | Item 6 | 2 | 2,476 | 0,476 |
| | Item 17 | 2 | 2,143 | 0,143 |
| | Item 1 | 2 | 2,190 | 0,190 |
| | Item 9 | 2 | 2,095 | 0,095 |
| **Promedio Global** | | **2** | **2,226** | **0,226** |

Los datos anteriores se encuentran representados en el siguiente gráfico donde se presentan los valores promedios de las percepciones de los subordinados y el supervisor con respecto, a la manifestación de la competencia en la conducta del gerente.




En esta gráfica se pude observar que existe una mínima diferencia entre las evaluaciones del supervisor y los subordinados. Es decir, que ambos consideran que la competencia está presente, pero existe la necesidad de refuerzo. Esto indica que tienen una percepción similar acerca de las conductas observables de la competencia analizada, de lo cual se puede inferir que la evaluación refleja el grado real en que presenta la competencia. Lo anterior se confirma al observar que la variación promedio entre las percepciones es de 0,22. Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo, a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma.

La última competencia analizada fue: **Orientación al Logro**, ésta se relaciona con la disposición para realizar el trabajo de la mejor forma posible y sobrepasar los niveles de exigencia establecidos.

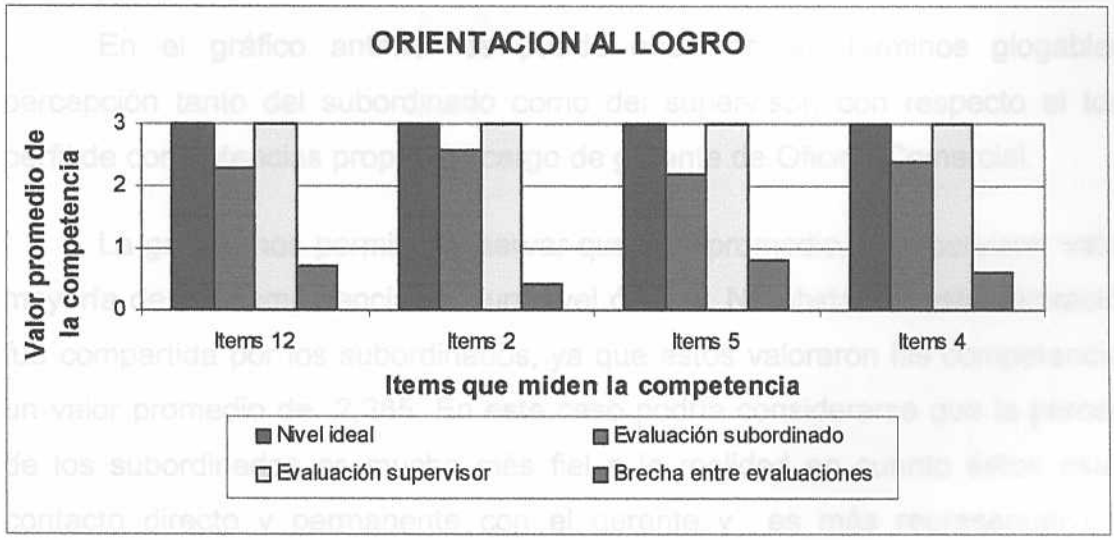
Se determinó a través de los siguientes ítems: ¿En esta oficina se establecen y dan a conocer claramente los objetivos a lograr y se motiva al personal para que se cumplan en el tiempo establecido? (ítem 2). ¿ Se establecen las metas de esta oficina teniendo claros cuales son los objetivos generales del banco y reconociendo el aporte que cada cargo hace para logro esas metas? (ítem 14). ¿ Se observa en esta oficina un constante interés por

lograr el desarrollo personal y profesional en los empleados? (ítem 5). ¿En esta oficina, se busca que el trabajo este orientado hacia los resultados de la tarea, estableciéndose claramente los niveles de calidad a conseguir? (ítem 12).

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los items:

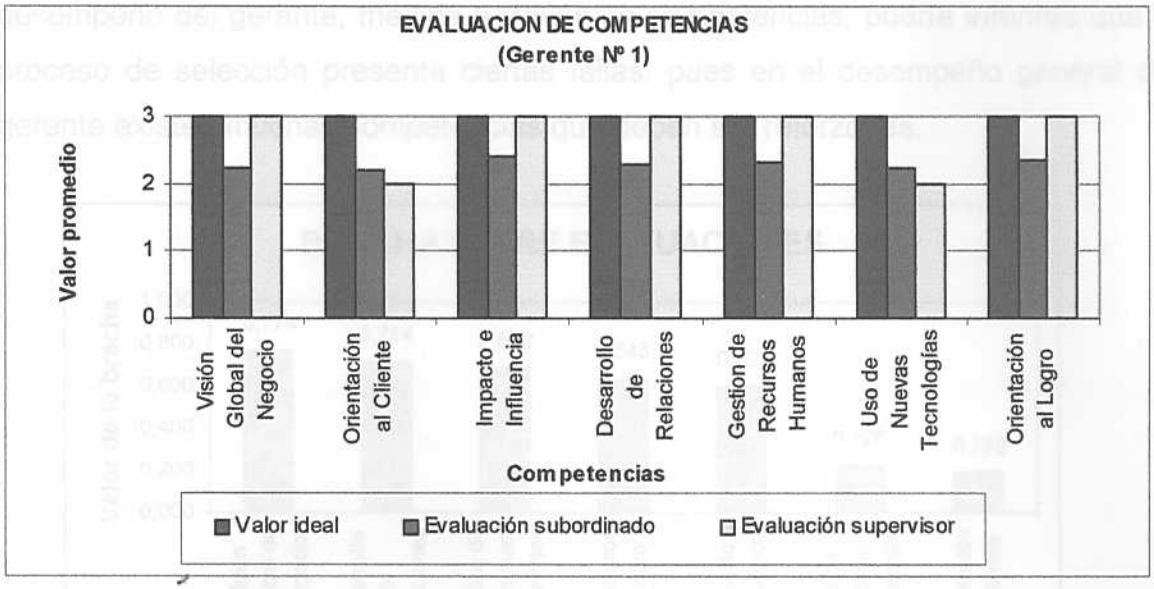
| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| Orientación al Logro | Item 12 | 3 | 2,286 | 0,714 |
| | Item 2 | 3 | 2571 | 0,429 |
| | Item 5 | 3 | 2,190 | 0,810 |
| | Item 4 | 3 | 2,381 | 0,691 |
| **Promedio** | | **3** | **2,357** | **0,643** |

A continuación se presenta un gráfico donde se observa la percepción tanto del supervisor como de los subordinados de las competencias del gerente.




Las percepciones entre subordinados y superior difieren en promedio 0,6; para el supervisor esta competencia está en un grado óptimo, sin embargo, para el subordinado la competencia debe ser reforzada. En este caso el supervisor, tiene más propiedad para emitir juicios acerca de las conductas asociadas a las competencias, ya que éstas están relacionadas con reportes o informaciones que

el gerente realiza para el supervisor. Ante estos resultados es conveniente hacer un análisis más profundo, a fin de detectar las razones que originan la brecha entre el grado actual de la competencia y nivel ideal de la misma.



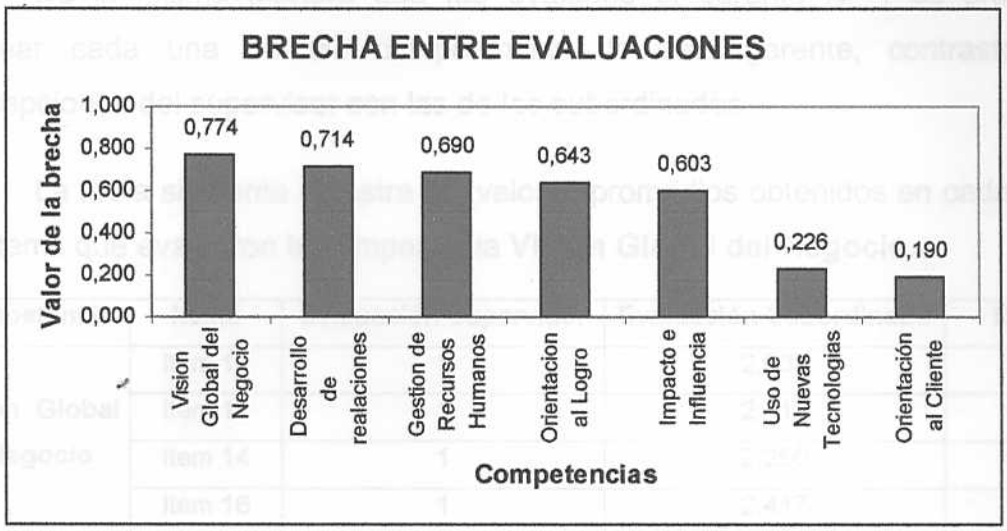

En el gráfico anterior se puede observar, en términos glogables, la percepción tanto del subordinado como del supervisor, con respecto al todo el perfil de competencias propio del cargo de gerente de Oficina Comercial.

La gráfica nos permite observar que, en promedio, el supervisor valoró la mayoría de las competencias en un nivel óptimo. No obstante, esta valoración no fue compartida por los subordinados, ya que estos valoraron las competencias en un valor promedio de 2,285. En este caso podría considerarse que la percepción de los subordinados es mucho más fiel a la realidad en cuanto éstos están en contacto directo y permanente con el gerente y es más representativa pues engloba la percepción de un mayor número de personas acerca de la conducta.

La diferencia entre las percepciones debe ser evaluada con más detalle a fin de determinar las causas que originan la diferencia con el objeto de que la competencia se manifieste en un nivel 3 (presencia de la conducta sin necesidad

de reforzamiento), el cual es en definitiva el valor en que deberían encontrarse todas las competencias del perfil.

A partir del análisis de los resultados referidos a la evaluación del desempeño del gerente, medida a través de competencias, podría inferirse que el proceso de selección presenta ciertas fallas, pues en el desempeño general del gerente existen muchas competencias que deben ser reforzadas.




El gráfico de brechas nos permite visualizar en qué competencia específica del perfil, la diferencia de percepciones entre el subordinado y el supervisor es más significativa.

Tal como se observa en el gráfico la diferencia de percepción de mayor nivel se presenta en las competencias visión global del negocio y desarrollo de relaciones.

El elevado valor de la brecha asociada a la competencia visión global del negocio podría deberse a que las conductas asociadas a esta competencia son percibidas más fácilmente por el supervisor.

Es importante agregar que la menor brecha se presenta en la competencia Orientación al cliente, lo cual es muy positivo pues hay concordancia en las

percepciones del supervisor y subordinados, en una competencia medular del negocio. Sin embargo, esta competencia se encuentra en un nivel 2, es decir, que ésta debe ser reforzada para alcanzar el nivel ideal.

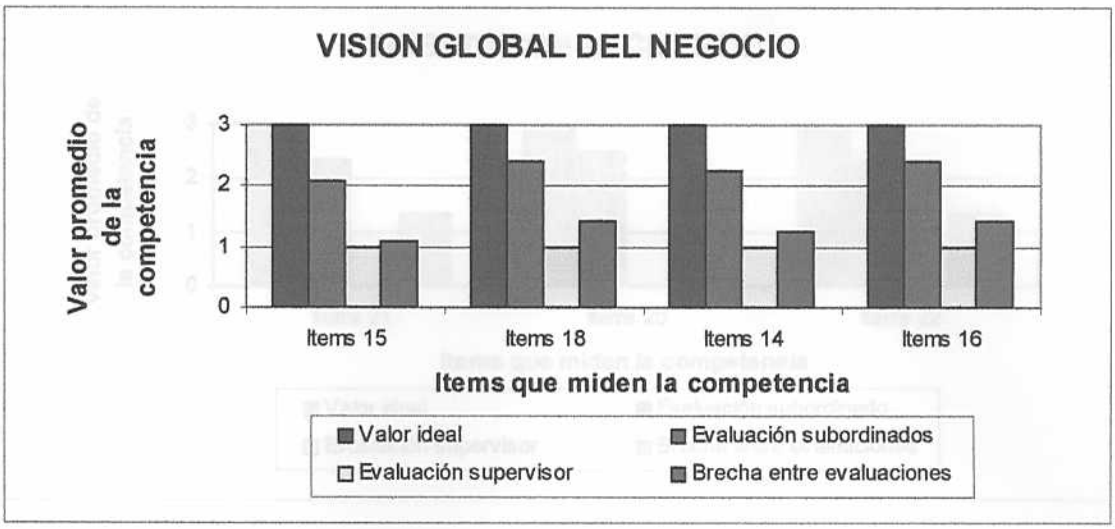
## Gerente Nº 2

De la misma manera que fue evaluado el gerente Nº 1 se procedió a evaluar cada una de las competencias de este gerente, contrastado las percepciones del supervisor con las de los subordinados.

La tabla siguiente muestra los valores promedios obtenidos en cada uno de los items que evaluaron la competencia **Visión Global del Negocio.**

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Visión Global del Negocio** | Item 15 | 1 | 2,083 | 1,083 |
| | Item 18 | 1 | 2,417 | 1,417 |
| | Item 14 | 1 | 2,250 | 1,250 |
| | Item 16 | 1 | 2,417 | 1,417 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2,291** | **1,291** |

Los datos anteriores se encuentran representados gráficamente en la siguiente figura. En esta se puede observar que según la perspectiva del supervisor hay una ausencia total de las conductas asociadas a la competencia. Por otro lado la evaluación de los subordinados presenta un valor promedio de 2,2; lo cual revela que según su percepción la competencia si está presente, pero con necesidad de reforzamiento.

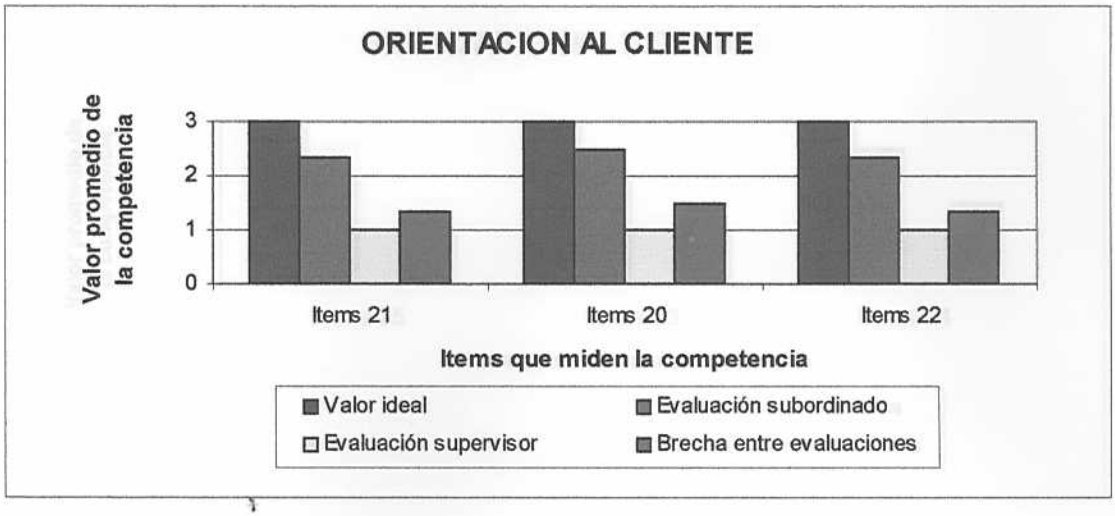



La segunda competencia evaluada, fue: **Orientación al cliente,** los datos obtenidos con relación a la misma se presentan en el siguiente cuadro:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Impacto e Influencia** | Item 20 | 1 | 2,333 | 1,333 |
| | Item 21 | 1 | 2,500 | 1,500 |
| | Item 22 | 1 | 2,333 | 1,333 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2,388** | **1,388** |

En la gráfica siguiente se observa que, según la percepción de los subordinados, existe la competencia, pero debe ser reforzada. Por el contrario, para el supervisor hay ausencia de la conducta. Las diferencias de opinión con respecto a la presencia de la competencia son en promedio 1,4; valor muy elevado tomando en consideración la escala utilizada.

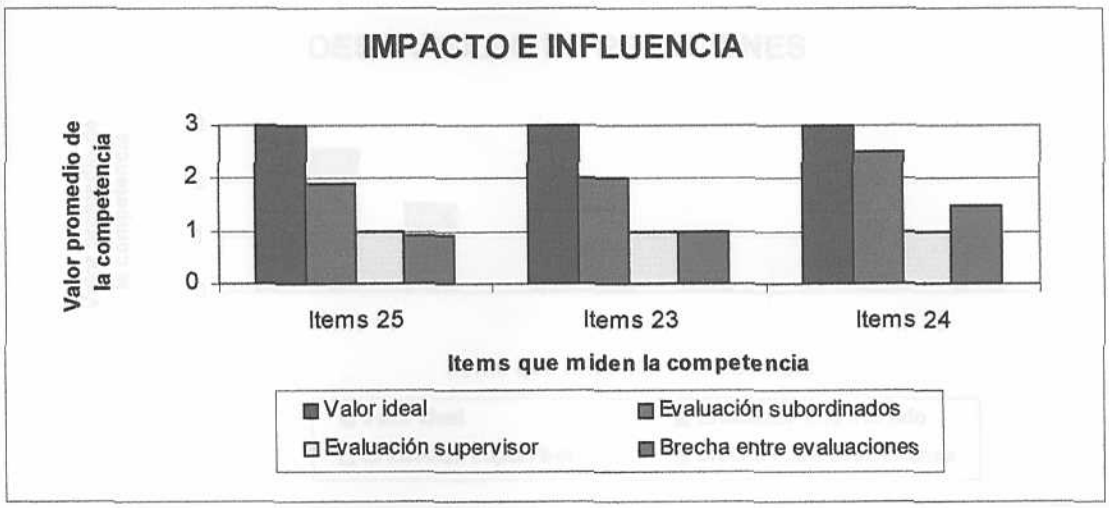
Teniendo en cuenta que esta competencia es clave para el negocio, es conveniente realizar un análisis más detallado de las posibles causas de esta gran divergencia, a fin de corregir la desviación y haciendo los ajustes necesarios.




La tercera competencia analizada en el perfil del gerente fue, **Impacto e Influencia**. La data recogida con relación a las percepciones que el superior y los subordinados tienen sobre la competencia se muestran a continuación:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Impacto e Influencia** | Item 23 | 1 | 1,917 | 0,917 |
| | Item 24 | 1 | 2,000 | 1,000 |
| | Item 25 | 1 | 2,500 | 1,500 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2,139** | **1,139** |

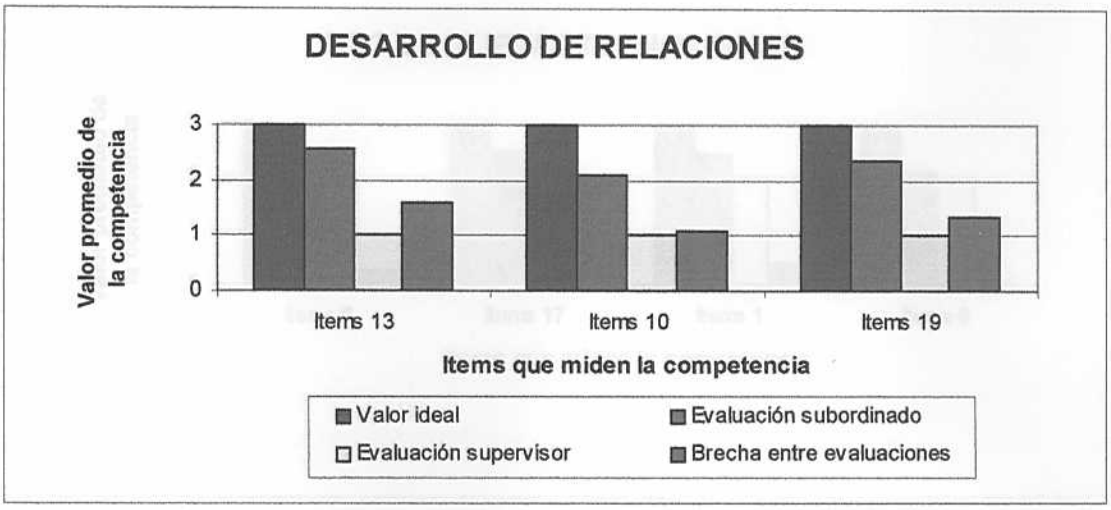
En la gráfica se puede observar que en la evaluación de los subordinados uno de los ítems indica la presencia casi óptima de la competencia, sin embargo en promedio, la competencia fue evaluada en 2,139; lo que indica que la conducta está presente en el gerente, pero debe ser reforzada. El supervisor, por su parte, tiene una percepción orientada hacia la ausencia total de la conducta.




La cuarta competencia analizada en el perfil del gerente fue: **Desarrollo de Relaciones**. La data recogida con relación a las percepciones del superior y los subordinados acerca de la competencia se muestran a continuación:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Desarrollo de Relaciones** | Item 13 | 1 | 2,583 | 1,583 |
| | Item 10 | 1 | 2,083 | 1,083 |
| | Item 19 | 1 | 2,333 | 1,333 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2,333** | **1,333** |

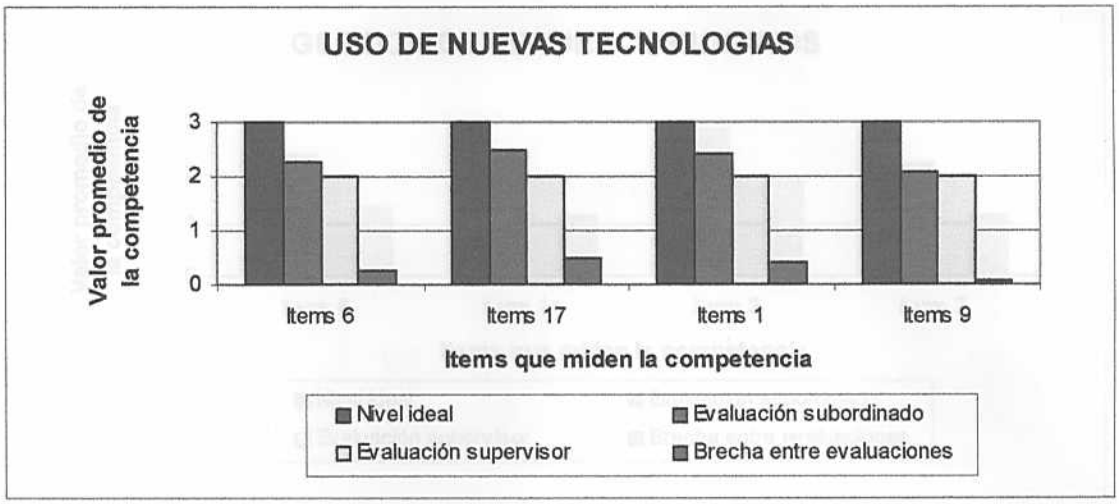
Gráficamente, puede observarse que los subordinados evalúan la presencia de la competencia en 2,3; lo que se interpreta como la presencia de la competencia con necesidad de reforzamiento. Esta evaluación se diferencia por exceso de la realizada por el supervisor en 1,333.




La quinta competencia analizada en el perfil del gerente fue: **Gestión de Recursos Humanos**. La información numérica obtenida con relación a las percepciones del supervisor y los subordinados acerca de la competencia se muestra a continuación:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Gestión de RRHH** | Item 8 | 1 | 2.333 | 1.333 |
| | Item 11 | 1 | 2.167 | 1.167 |
| | Item 3 | 1 | 2.833 | 1.833 |
| | Item 7 | 1 | 2.167 | 1.167 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2.375** | **1.375** |

Tal como se muestra en la siguiente gráfica, la información indica que los subordinados perciben la presencia de la competencia en un grado promedio de 2,3; con lo cual puede decirse que según su evaluación ésta debe ser reforzada. No obstante, los datos referidos a la evaluación del supervisor expresan que éste percibe la competencia como inexistente.

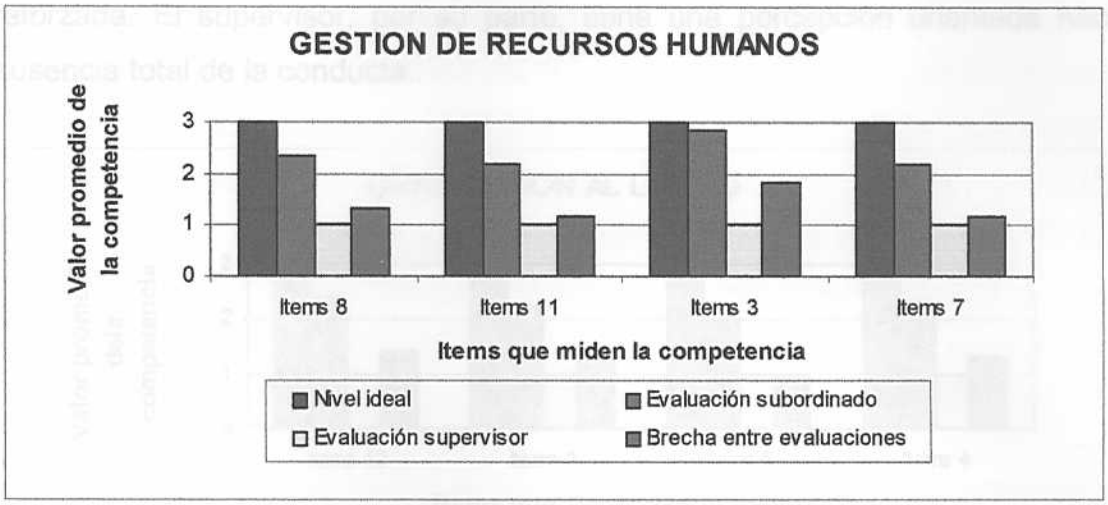



Según se puede apreciar en el gráfico, esta competencia es percibida tanto por los subordinados como por el supervisor en un grado inferior al óptimo, que puede interpretarse como una necesidad de mejora en esta área.

La séptima competencia analizada en el perfil del gerente fue: **Orientación al Logro**. La información numérica obtenida con relación a las percepciones del superior y los subordinados acerca de la competencia se muestra a continuación:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| Orientación al Logro | Item 12 | 1 | 2,417 | 1,417 |
| | Item 2 | 1 | 2,250 | 1,250 |
| | Item 5 | 1 | 2,000 | 1,000 |
| | Item 4 | 1 | 2,333 | 1,333 |
| **Promedio Global** | | **1** | **2,250** | **1,250** |

En la gráfica que se presenta a continuación, se puede observar que en la evaluación de los subordinados, en promedio, la competencia fue evaluada en 2,250; lo cual indica que la conducta está presente en el gerente, pero debe ser

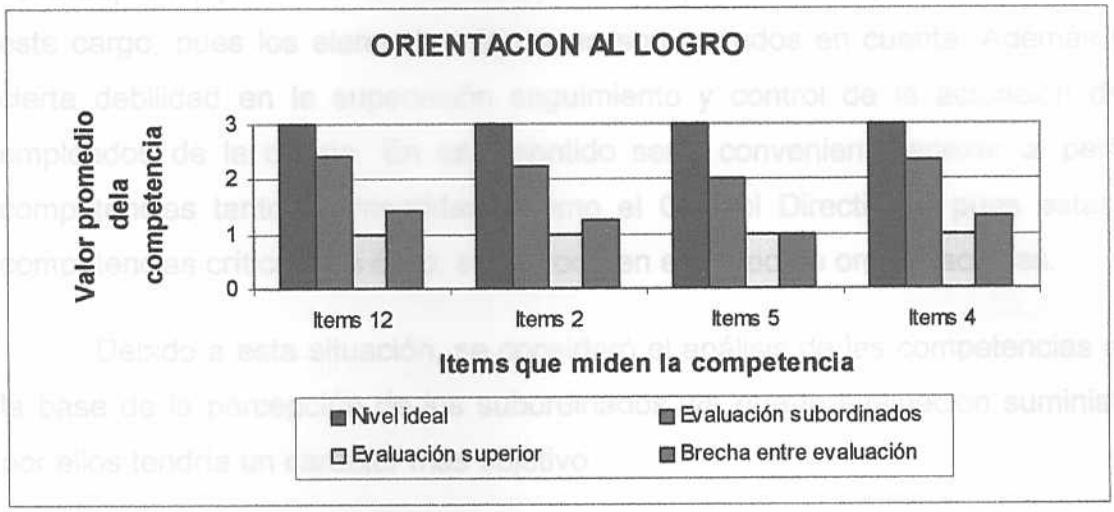


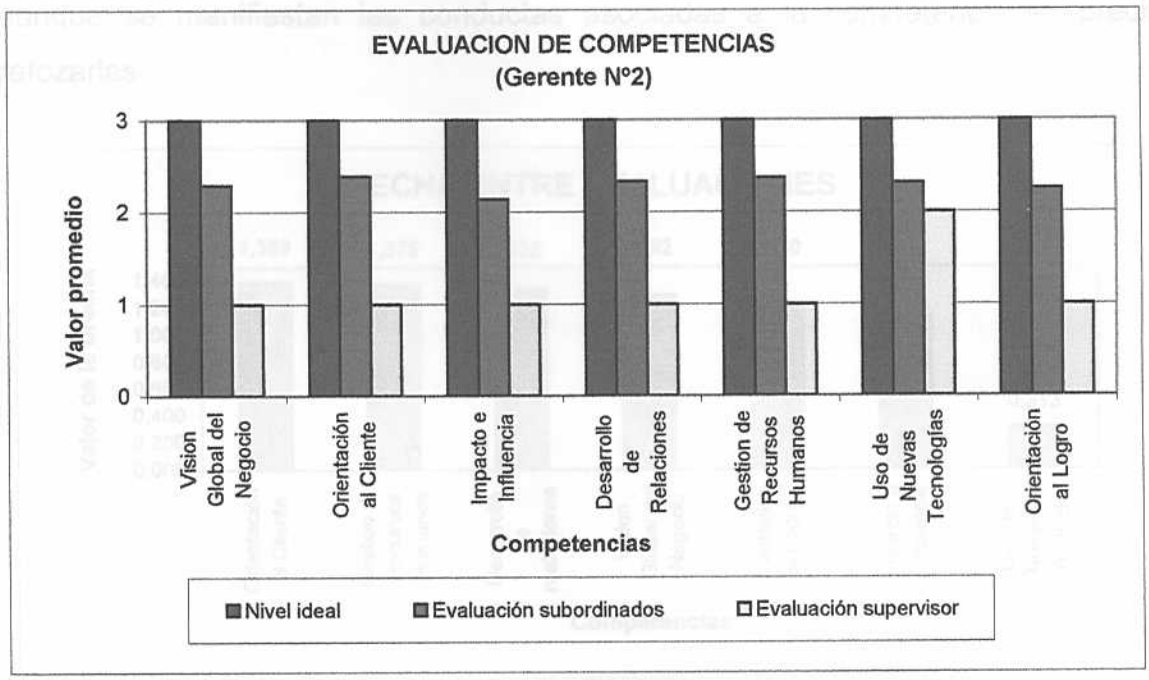

La sexta competencia analizada en el perfil del gerente fue, **Uso de Nuevas Tecnologías**. La información numérica obtenida con relación a las percepciones del superior y los subordinados acerca de la competencia se muestra a continuación:

| Competencia | Items | Evaluación Supervisor | Evaluación Subordinado | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| **Uso de Nuevas Tecnologías** | Item 6 | 2 | 2,250 | 0,250 |
| | Item 17 | 2 | 2,500 | 0,500 |
| | Item 1 | 2 | 2,417 | 0,417 |
| | Item 9 | 2 | 2,083 | 0,083 |
| **Promedio Global** | | **2** | **2,312** | **0,3125** |

A continuación se presenta la representación gráfica de estos datos y el análisis de los mismos, en lo relacionado a la percepción promedio, tanto de los subordinados como del supervisor, de esta competencia en el gerente.

reforzada. El supervisor, por su parte, tiene una percepción orientada hacia la ausencia total de la conducta.



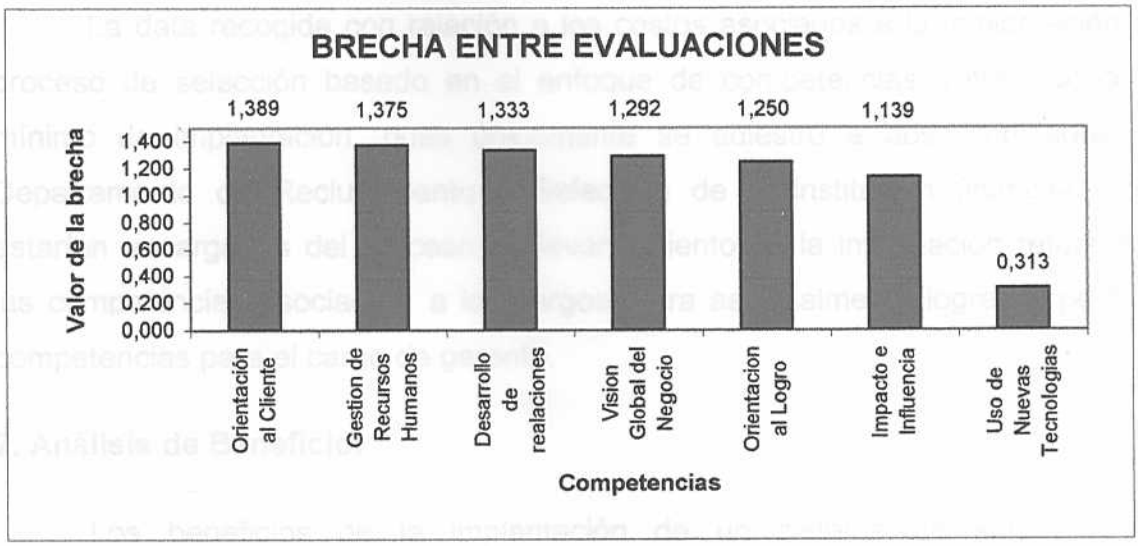




Lo primero que habría que señalar en el análisis global de este gerente es que la evaluación por parte del supervisor es atípica, debido a que ésta se realizó muy cercana al despido de este gerente de la organización, por lo tanto, está

evidentemente sesgada. La causa del despido de este gerente estuvo relacionada con elementos de deshonestidad en el manejo de las finanzas de la oficina, esto hace suponer que existe cierta debilidad en el perfil de competencias actual para este cargo, pues los elementos éticos no son tomados en cuenta. Además hubo cierta debilidad en la supervisión seguimiento y control de la actuación de los empleados de la oficina. En este sentido sería conveniente anexar al perfil de competencias tanto la Integridad[70] como el Control Directivo[71], pues estas son competencias críticas de éxito, sobre todo en este tipo de organizaciones.

Debido a esta situación, se consideró el análisis de las competencias sobre la base de la percepción de los subordinados, ya que la evaluación suministrada por ellos tendría un carácter más objetivo.

En general se puede observar que los subordinados perciben que el gerente presenta todas las competencias en un promedio de 2,29; es decir, que aunque se manifiestan las conductas asociadas a la competencia es preciso refozarlas.




[70] La Integridad será entendida como actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo ( Tomado de: DE ANSORENA, Alvaro. Op. Cit. Pág.187)

[71] El control directivo se entenderá como la capacidad para establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos ( Tomado de: DE ANSORENA, Alvaro. Op. Cit. Pág.180)

En cuanto al análisis de las brechas, éstas también se encuentran afectadas por el caso particular antes mencionado, y por lo tanto no se puede inferir como fue realmente el desempeño del gerente, en cuanto a la manifestación de sus competencias.

## II. Análisis de Costo / Beneficio de la Implantación del Sistema de Selección basado en el Enfoque de Competencias

### 1.Análisis de Costos:

| Costos de Implantación del Sistema | | |
|---|---|---|
| **ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS** | **NUMERO DE ASISTENTES** | **MONTO EN BOLIVARES** |
| Curso de formación "*Seleccionando los Mejores*" ( Impartido por Hay Group de Venezuela) | 2 | 890.000,oo |

La data recogida con relación a los costos asociados a la implantación del proceso de selección basado en el enfoque de competencias, refleja un costo mínimo de implantación, pues únicamente se adiestró a dos empleados del Departamento de Reclutamiento y Selección de la institución financiera, que estarían encargados del proceso de levantamiento de la información referente a las competencias asociadas a los cargos, para así finalmente lograr el perfil de competencias para el cargo de gerente.

### 2. Análisis de Beneficio:

Los beneficios de la implantación de un sistema de selección por competencias, se deben reflejar en el incremento de la efectividad de las oficinas comerciales que lideriza el gerente seleccionado, esto debido a que él depende en gran medida la gestión de la oficina.

En esta organización la efectividad de las oficinas comerciales se representa a través de una *escala de clasificación de las oficinas*, que ubica a las mismas en 4 categorías:

A: Que indica un rango de efectividad que varía entre 80% y 100%.

B: Que indica un rango de efectividad que varía entre 60% y 80%.

C: Que indica un rango de efectividad que varía entre 40% y 60%.

NC: Que indica un rango de efectividad menor al 40%.

La ubicación de una oficina comercial dentro de una de estas categorías dependerá del logro de los objetivos pautados, en términos de:

1. Cumplimiento de metas en Volumen
2. Gastos internos
3. Rentabilidad

El *cumplimiento de metas en volumen*, determina cómo está el cumplimiento real de las metas en cuanto a las preestablecidas para la oficina.

Los *gastos internos* miden la diferencia entre los gastos operativos presupuestados vs. los gastos operativos reales.

La *rentabilidad* es entendida como una magnitud relativa generalmente formulada por la relación existente entre los resultados o renta generada por una unidad de negocios y una variable de actividad, representativa de la misma, que en caso de las entidades bancarias puede ser las captaciones, las colocaciones, el activo promedio o el patrimonio.

La siguientes tabla muestra la clasificación de las oficinas en donde se desempeñan los gerentes, cuyas competencias fueron analizadas en este estudio.

En la siguiente tabla se muestra la evolución de la efectividad de las oficinas después de implantado el sistema de selección por competencias;

| OFICINA COMERCIAL | CLASIFICACION DE LA OFICINA | |
|---|---|---|
| | II SEMESTRE 1998 | I SEMESTRE 1999 |
| 1 (Gerente Nº 1) | C | B |
| 2 (Gerente Nº 2) | C | NC |

Según los datos anteriores puede observarse que en la oficina Nº 1 se existe una mejora en cuanto a los objetivos preestablecidos. Por el contrario en la oficina Nº 2 se observa una disminución con relación a la escala de clasificación.

Con respecto a los datos de la oficina Nº 1, se puede inferir que la introducción de un gerente seleccionado por competencias, entre otras cosas, determinó el incremento de la efectividad de la oficina, recordando que para esta organización el 90% del desempeño de la oficina es responsabilidad del gerente.

En la oficina N.º 2, se observa una disminución dentro de la escala de clasificación de las oficinas, que refleja que la oficina logró menos del 40% de los objetivos que se preestablecieron para ella. Podría inferirse que esta situación fue causada por el nivel en que se presentaban las competencias del gerente que lideraba la oficina, las cuales estaban presentes pero no en su nivel ideal.

**3. Análisis Costo / Beneficio:** Esta relación se estableció tomando en cuenta los costos asociados a la implantación del sistema de selección por competencias y los beneficios, en términos de efectividad, de las oficinas comerciales, que pueden considerarse consecuencia de la selección por competencias porque dependen del desempeño del gerente.

Los datos permiten inferir que aunque los costos asociados a la implantación fueron bastante bajos, los beneficios finales en cuanto a efectividad de las oficinas comerciales no son lo suficientemente positivos como para asegurar que existe una buena relación costo / beneficio.

No obstante, cabe acotar que los tiempos de respuesta para ocupar una vacante han disminuido después de la implantación de este sistema de selección, lo cual es considerado por la organización como un beneficio adicional importante[72].

En este sentido, se podría señalar la conveniencia de realizar un análisis similar en oficinas comerciales cuyos gerentes no hayan sido seleccionados por competencia, a fin de verificar como ha evolucionado la efectividad de las oficinas. De haber sido creciente su desempeño no se justificaría la inversión realizada, e incluso no justifica, si el desempeño es similar al de las oficinas donde el gerente fue seleccionado por competencias.

## III. Análisis de la Equidad en el Sistema de Selección por Competencia.

La equidad se analizó sobre la base de la entrevista realizada a la Vicepresidente de Gestión de Recursos Humanos, persona encargada de realizar la selección para el cargo de gerente de oficina comercial. De dicha entrevista se pudo inferir que el proceso de selección por competencias fue llevado a cabo sin ningún tipo de sesgo por sexo, profesión, edad, estado civil, etc. Sin embargo se notan ciertos vicios de sesgo en cuanta a la experiencia que debe tener el candidato en el área de ventas, por ser esta capacidad tan importante para la gestión de un Gerente de oficina comercial, se considera que más conveniente es incluir esta competencia dentro del perfil de selección.

[72] La información referente a los tiempos de respuesta de ocupación de vacantes fue suministrada directamente por la Vicepresidencia de Gestión de Recursos Humanos de la Organización.

Adicionalmente, se considera conveniente determinar el nivel de equidad utilizando además, el contraste entre las características de la población oferente y las características de la población seleccionada[73].

Después de realizar estudio, se propone la siguiente metodología para llevar a cabo una evaluación de la eficacia del sistema de selección basado en el enfoque de competencias:

I. Análisis de Desempeño

1. Determinar el nivel óptimo de la competencia para el cargo.
2. Determinar la evaluación del desempeño por competencias de la persona seleccionada, según la percepción del Supervisor.
3. Determinar la evaluación del desempeño por competencias de la persona seleccionada, según la percepción de los Subordinados.
4. Comparar los resultados de la evaluación del desempeño realizada por el Supervisor, con los niveles ideales de las competencias.
5. Comparar los resultados de la evaluación del desempeño realizada por los Subordinados, con los niveles ideales de las competencias.
6. Contrastar la evaluación del desempeño del supervisor con la evaluación del desempeño de los subordinados.

II. Análisis de Costo / Beneficio.

1. Determinar los costos asociados a la implantación del sistema de Selección por Competencias.

[73] Las características de la población oferente pueden determinarse analizando el archivo de elegibles de la organización. En este estudio este análisis fue imposible, pues la organización no permitió el acceso al archivo de elegibles.

2. Determinar el valor monetario asociado a un desempeño superior en el puesto.

3. Realizar el contraste entre costos y beneficios finales.

III. Análisis de la Equidad en la selección.

1. Determinar las variables de sesgo laboral a ser analizadas.

2. Realizar entrevistas a las personas responsables de llevar a cabo la selección por competencias.

3. Contrastar las características generales de la población oferente con las de los seleccionados finalmente para ocupar el cargo.

# CONCLUSIONES

De acuerdo a lo establecido en la formulación del problema, marco teórico y objetivos, y luego de haber realizado el análisis de los datos recopilados para el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe una brecha entre las percepciones del supervisor y de los subordinados en cuanto al desempeño del gerente. Por lo cual se podría considerarse conveniente incluir a los subordinados como parte del proceso de evaluación, pues esto podría suministrar resultados más objetivos acerca del grado en que se presenta la competencia realmente.

2. Según la percepción de los subordinados los gerentes evaluados no poseen en el nivel ideal, ninguna de las competencias asignadas al perfil del cargo de gerente de oficina comercial. De lo cual se puede concluir que la organización debe llevar a cabo un proceso de revisión su proceso de selección, pues en los gerentes de oficina comercial, la mayoría de las competencias debe ser reforzadas.

3. Dependiendo de la naturaleza de la competencia en algunos casos las evaluaciones de desempeño serán más cercanas a la realidad si se toma en cuenta la percepción del supervisor, y en otras la percepción del subordinado.

4. Cuando la percepción sobre las conductas observables de la competencia es similar, entre supervisor y subordinados, se puede inferir que la evaluación refleja el grado real en que se presenta la competencia.

5. Fue insuficiente la formación y el adiestramiento en materia de selección por competencias que se realizó con las personas responsables de los procesos de levantamiento del perfil de competencias y de selección de personal. Esto se evidencia en la debilidad detectada en el perfil definido

para el gerente de oficina comercial, pues no se incluyeron en él competencias que se consideran importantes para el cargo. En cuanto al proceso de selección la debilidad se evidencia en que la mayoría de las competencias de los gerentes deben ser reforzadas.

6. En cuanto a la relación costo/ beneficio, se puede decir que aunque los costos de implantación del sistema de selección por competencias fueron bastante bajos, los beneficios finales, medios en términos de la escala de clasificación de las oficinas, no son lo suficientemente considerables como para respaldar la inversión realizada.
7. El proceso es llevado a cabo prácticamente sin ningún tipo de sesgo con relación a las variables analizadas. Sólo se percibieron ciertos vicios de sesgo con relación a la experiencia, la cual se vinculó a un elemento importante en el desempeño del cargo, como lo es la capacidad de venta. Con base en lo anterior se podría decir que el perfil de competencia es insuficiente, al no incluir esta competencia dentro del perfil del cargo.

En definitiva, se puede concluir que la implantación del sistema de selección por competencias en esta organización no ha sido 100% eficiente, pues el nivel de desempeño de los gerentes seleccionados no ha estado en el nivel óptimo que se debería alcanzar cuando el individuo es seleccionado por competencias.

# RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado el presente estudio, se consideró importante realizar algunas recomendaciones que le den uso y continuidad al mismo. De esta manera se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el estudio a un mayor número de oficinas comerciales, lo que permitan dar conclusiones más profundas respecto a la eficacia del proceso de selección por competencias.
2. Realizar un estudio similar de carácter comparativo con gerentes no seleccionados por competencias, a fin de evidenciar por contraste los beneficios de la selección por competencias.
3. Establecer una escala de medición de competencias más amplia, que además de determinar la existencia o no de la conducta asociada a la competencia permita determinar el nivel en que se encuentra.
4. Medir el nivel en que se encuentra la competencia a fin de desarrollarla hasta el nivel ideal establecido y para poder comparar en el tiempo la evolución de la conducta hacia ese nivel.
5. Analizar las causas de las diferencias entre las percepciones con respecto al desempeño del gerente, entre supervisores y subordinados, a fin de establecer los correctivos pertinentes.
6. Desarrollar planes de formación para los evaluadores, a fin de crear un juicio unificado de cada competencia y lograr medirla con mayor facilidad.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1994.

- DALZIEL, Murray y otros: **Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. 2da edición. Ediciones Deusto S.A. España. 1996.

- DE ANSORENA, Álvaro: **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito**. Editorial Piados. España 1997.

- DESSLER, Gary : **Administración de Personal**. 6ta edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.

- JEFF HARRIS, O.: **Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos**. Editorial Limusa. México. 1980.

- LEVY-LEBOYER, Claude: **Gestión de Competencias.** Editorial Gestión 2000. España. 1997.

- MATHEUS V.,Karina: **¡Talentos! Detéctelos, Selecciónelos y Reténgalos**. Revista: Calidad Empresarial. Editorial Corporación Calidad 2010.Edición Nº11 Caracas-Venezuela. 1998.

- MERTENS, Leonard: **Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** CIENTIFORD/OIT, Serie: Herramientas para la Transformación Nº3. Montevideo.1996.

- MILKOVICH, G. y BOUDEAU, J.: **Dirección y Administración de Recursos Humanos (Un Enfoque de Estrategia).** 6ta edición. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1994.

- MONDY, W. y NOE, R.: **Administración de Recursos Humanos**. 6ta edición. Editorial Prentice- Hall. México. 1997.

- NARANJO, José: **La Integración del Recurso Humano y El Concepto de Competencias**. Caracas. 1996.

- HERNANDEZ S., Roberto y Otros: **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

- OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional: **Las 40 Preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral.** Dirección Web: WWW.Cientifor.Org.uy/public/spanish/260cinte/Cinterne/Ges-Cal/Index.htm.1999.

- RUMMLER,G. Y BRACHE, A.: **Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart**. San Francisco, California. Josesey- Bass. Publisher.

- SANCHEZ ARANGUREN, Basilio: **Métodos de Investigación**. Ediciones Eneva. Caracas. 1979.

- VARGAS, Fernando: **La Formación por Competencias, instrumento para incrementar la Empleabilidad**. Jornadas Internacionales de Certificación de Competencias Laborales, Caracas. 1997.

- VILLEGAS, José: **Administración de Personal**. 2da edición. Ediciones Los Heraldos Negros. Venezuela. 1997.

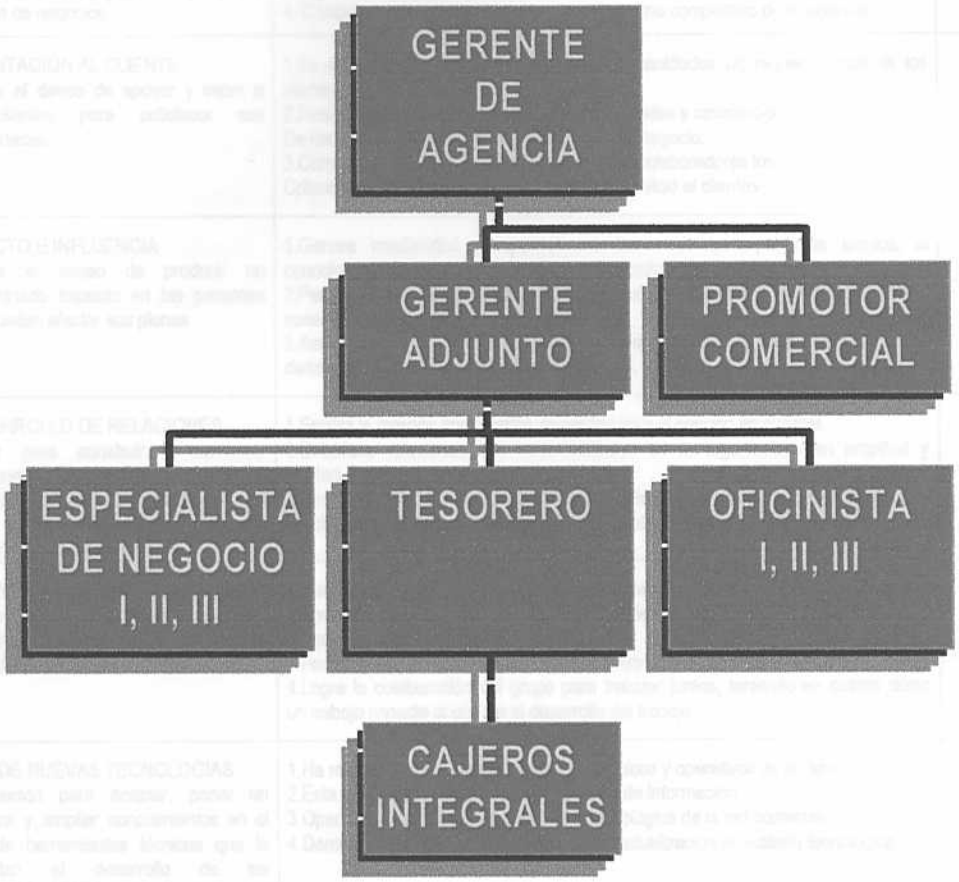
- WEISS, Carol: **Investigación Evaluativa. Métodos para determinar la eficacia de los programas de acción**. Editorial Trillas. México. 1997.

- WETHER, William y KEITH, David: **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc GrawHill. México. 1997.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 1

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA OFICINA COMERCIAL



## ANEXO Nº 2 Formato de Evaluación de Competencias ( BANCO )

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA SECCIÓN 2:
1 Representa la ausencia de la conducta
2 Representa la presencia de la conducta con necesidad de reforzamiento
3 Representa la presencia de la conducta sin necesidad de reforzamiento

| COMPETENCIA | LA ACTUACIÓN ES ADECUADA CUANDO | VALOR |
|---|---|---|
| VISION GLOBAL DEL NEGOCIO<br>Conocimiento del entorno financiero y su impacto en la visión, misión de la organización, para el diseño de estrategias y el logro de los objetivos de su área de negocios. | 1.Desarrolla planes de acción basados en fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, para atacar el entorno competitivo y lograr objetivos y metas.<br>2.Integra al análisis de recursos internos con los factores del entorno.<br>3.Conoce cómo contribuyen los productos y servicios del Banco en el logro de los objetivos y metas.<br>4. Conoce oportunidades y amenazas del entorno competitivo de su agencia. | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE<br>Implica el deseo de apoyar y servir a los clientes para satisfacer sus necesidades. | 1.Se esfuerza por conocer y resolver las necesidades y/o requerimientos de los clientes.<br>2.Realiza seguimiento permanente de necesidades y satisfacción De los clientes, incrementando el volumen del negocio.<br>3.Cumple personalmente y fomenta entre sus colaboradores los Criterios y principios fijados de «Calidad de servicio al cliente» | |
| IMPACTO E INFLUENCIA<br>Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que puedan afectar sus planes | 1.Genera credibilidad y reputación a través de la experiencia técnica, el conocimiento del negocio Bancario y el desarrollo de interrelaciones.<br>2.Persuade, convence e influye a los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que lo apoyen en sus planes.<br>3.Asume el rol de líder de un grupo o equipo. Implica el deseo de guiar a los demás, consiguiendo que se hagan las cosas. | |
| DESARROLLO DE RELACIONES<br>Actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales | 1.Facilita la relación con clientes, proveedores y el entrono en general.<br>2.Establece relaciones con otras unidades de la organización en amplitud y calidad, en beneficio de las metas a alcanzar.<br>3.Identifica a las personas que toman las decisiones, como aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores para el establecimiento de redes de contacto. | |
| GESTION DE RECURSOS HUMANOS<br>Posee una clara visión de las capacidades del recurso humano, en el logro de los objetivos del negocio. | 1.Canaliza el esfuerzo del equipo en un solo sentido.<br>2.Fomenta en su personal una cultura de negocios que potencie actitudes proactivas.<br>3.Fomenta activamente la formación y el desarrollo de su equipo de trabajo.<br>4.Logra la colaboración del grupo para trabajar juntos, teniendo en cuenta cómo un trabajo impacte al otro en el desarrollo del trabajo. | |
| USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS<br>Disposición para aceptar, poner en práctica y ampliar conocimientos en el uso de herramientas técnicas que le permitan el desarrollo de las responsabilidades de su rol. | 1.Ha resuelto habitualmente problemas técnicos y operativos de su función.<br>2.Esta familiarizado con el uso de sistemas de información.<br>3.Opera adecuadamente la plataforma tecnológica de la red comercial.<br>4.Demuestra interés por el conocimiento y actualización en materia tecnológica. | |
| ORIENTADO AL LOGRO<br>Disposición para realizar el trabajo de la mejor forma posible o sobrepasar los niveles de exigencia establecidos. | 1.Trabaja activamente, orientado hacia los resultados de la tarea, estableciendo niveles competitivos de calidad.<br>2.La calidad del trabajo supera lo esperado, utilizando adecuadamente los tiempos de respuesta.<br>3.Se interesa constantemente por su desarrollo personal y profesional.<br>4.Tiene clara concepción de los objetivos organizacionales y su vinculación con los individuales para el establecimiento de metas retadoras que lo impulsen a su consecución. | |
| | TOTAL | |

## ANEXO Nº 3

La presente encuesta servirá para obtener información que se utilizará para realizar una Tesis de Grado en el área de Relaciones Industriales, de la Universidad Católica " Andrés Bello". Dicha tesis pretende determinar la efectividad del proceso de Selección de Personal.

La información obtenida será tratada de forma confidencial y global, por lo cual solicitamos mantenga su anonimato.

Gracias por su colaboración.

***INSTRUCCIONES***

A continuación se le presenta un grupo de preguntas de carácter cerrado, las cuales deberá responde teniendo en cuenta la gestión de su oficina en el último año.

Marque con una equis (X) el número que mejor responda a la pregunta, teniendo como base la escala señalada.

***Escala de Valoración:***

**1 Representa la ausencia de la conducta**
**2 Representa la presencia de la conducta con necesidad de reforzamiento**
**3 Representa la presencia de la conducta sin necesidad de reforzamiento**

**1. ¿ Se opera adecuadamente la plataforma tecnológica de la red comercial, en esta oficina?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**2. ¿En esta oficina se establecen y dan a conocer claramente los objetivos a lograr y se motiva al personal para que se cumplan en el tiempo establecido?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**3. ¿ Se ha sentido Usted motivado a poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de las acciones de formación y desarrollo profesional?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**4. ¿ Se establecen las metas de esta oficina teniendo claros cuales son los objetivos generales del banco y reconociendo el aporte que cada cargo hace para logro esas metas?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**5. ¿ Se observa en esta oficina un constante interés por lograr el desarrollo personal y profesional en los empleados?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**6. ¿Hay en esta oficina interés constante por resolver los problemas técnicos u operativos relacionados con el área tecnológica?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**7. ¿En esta oficina se fomenta la colaboración permanente entre los miembros de los equipos de trabajo, aclarándoseles el impacto que el trabajo de cada uno tiene sobre los demás?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**8. ¿Se ha logrado orientar el esfuerzo de todos los trabajadores de esta oficina en un solo sentido, para conseguir los resultados previstos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**9. ¿Observa Usted en todo el personal de la oficina interés permanente por conocer y actualizarse en el área tecnológica?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**10. ¿Considera Usted que en esta oficina se establecen las relaciones necesarias con otros niveles de la organización para el logro de los objetivos establecidos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**11. ¿Se fomenta en esta oficina un interés verdadero por el negocio y se apoyan las acciones individuales que estén guiadas hacia resultados concretos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**12. ¿En esta oficina, se busca que el trabajo este orientado hacia los resultados de la tarea, estableciéndose claramente los niveles de calidad a conseguir?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**13. ¿ Considera Usted que en esta oficina se promueven las relaciones con clientes, proveedores y el entorno en general?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**14. ¿ Considera Usted que en esta oficina existe un amplio conocimiento sobre cómo contribuyen los productos y servicios del banco en el logro de objetivos y metas establecidas?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**15. ¿ Ha observado Usted que esta oficina comercial se desarrollan planes sobre la base de las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo así el logro más eficiente de los objetivos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**16. ¿Ha observado Usted en esta oficina interés por explorar su entorno de influencia y atraer posibles clientes a la misma?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**17. ¿Está el personal de la oficina familiarizado con los sistemas de información y la plataforma tecnológica de la organización?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**18. ¿Considera Usted que se integran los recursos existentes en la oficina con los del entorno a fin de alcanzar los objetivos o metas establecidas?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**19. ¿ Considera Usted que en esta oficina se fomenta el establecimiento de relaciones cordiales con aquellas personas que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**20. ¿Considera Usted que en esta oficina se hace seguimiento permanente de las necesidades y satisfacción de los clientes?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**21. ¿ Considera Usted que en esta oficina existe interés por conocer y resolver necesidades y / o requerimientos de los clientes?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**22. ¿ Considera Usted que en esta oficina se motiva al equipo a cumplir los criterios y principios fijados de *Calidad de Servicio al Cliente*?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**23. ¿El equipo de trabajo es motivado a apoyar el desarrollo de los planes establecidos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**24. ¿El equipo recibe orientación, guía y/o parámetros para alcanzar eficientemente el logro de los objetivos previstos?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**25. ¿Se valora en esta oficina la experiencia técnica, el conocimiento del negocio bancario y el desarrollo de interrelaciones?**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

**ANEXO Nº 4**

## ENTREVISTA PARA LA DETERMINACIÓN DE EQUIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

**¿Cuáles son los criterios utilizados para reclutar personal para el cargo de Gerente de oficina comercial?**

La base de los criterios es simple y llanamente el perfil de competencias que se ha definido para esta posición, empezando por las competencias genéricas, y por su puesto las competencias técnicas de acuerdo a la plaza.

¿ A qué me refiero con eso? Las competencias técnicas varían de acuerdo con la zona geográfica por la heterogeneidad de sitios donde está el banco, es decir que no puede ser el mismo perfil técnico para todas las zonas. No podemos pedir un graduado universitario para la oficina de Guanarito, que es eminentemente agrícola y donde la clientela tiene también un perfil determinado; entonces allá necesitamos gente que sepa del agro, a lo mejor no me hace falta un licenciado graduado en una universidad, sino un perito agrónomo que conozca el área, y por supuesto que sus competencias genéricas de atención al cliente, de motivación al logro, de calidad de servicio sean lo que el cargo requiere. Inclusive en Caracas, no es lo mismo una persona en Guarenas que una persona en Prados del este. En ese sentido, el perfil tiene que adecuarse a la característica de la oficina y al estrato de población que atiende esa oficina.

**¿Es la edad un criterio utilizado a la hora de seleccionar gerentes de oficina comercial? ¿Por qué?**

Yo no diría que es un criterio relevante, que sea decisorio, pero evidentemente estamos en una institución que tiene una realidad cambiante todos los días, unos retos que superan a lo mejor la velocidad o el ritmo al que van ciertas personas, si una persona de cierta edad, por encima de 45 o 50 años

digamos que se formó en un estilo de banca, con otra dinámica, con otro ritmo, donde los clientes venían a las oficinas y no las oficinas iban a buscar la clientela si la edad implica que mantiene unos criterios de otros tiempos, pues la edad es limitante no por la edad sino por los criterios que conlleva el manejo de una oficina.

**¿Es el sexo un criterio utilizado para seleccionar gerentes de oficina comercial? ¿Por qué?**

Para nada, de hecho cada día las mujeres ocupan una mayor cantidad de posiciones dentro de la banca, por muchísimas razones, como su calidad de servicio, su atención, su salida a la calle, etc.

**¿Existe interés particular por alguna profesión específica de los candidatos para ocupar el cargo de gerente de oficina comercial? ¿Por qué?**

Evidentemente tienen que ser profesiones relacionadas con el mundo bancario, o si la profesión de base no lo es, por lo menos que la experiencia relacionada esté de acuerdo a lo que requiere la atención de una oficina. La otra cosa es que preferimos, y es una política del banco ahora, es seleccionar dentro de nuestro recurso interno personas que puedan ocupar esas posiciones. Sin quemarlos, sin atrevernos a ponerlos en una posición alta donde lo haga muy bien ahora, pero que no tenga todavía la preparación para ocupar ese puesto. Preferimos nuestro recurso interno antes que el externo

**¿Es el estado civil un criterio utilizado a la hora de seleccionar gerentes de oficina comercial? ¿Por qué?**

No. Realmente lo cuenta es la disposición de la persona para enfrentar el reto que se le da. Por decirte algo, y de hecho es una caso real, una persona está en Machiques y su pareja está en Maracaibo, y ellos lograron adaptarse. Ella vive en Machiques y maneja la oficina excelentemente bien, y él vive en Maracaibo. Ambos tienen intereses laborales en zonas distintas. Simplemente lo que nos

interesa es la disposición de la persona para enfrentar esos retos de la manera que sea.

**¿Es la nacionalidad un criterio utilizado para seleccionar gerentes de oficina comercial? ¿Por qué?**

Evidentemente si. En este caso, se está tratando a un público venezolano; no es lo mismo una persona que no sea de aquí, a menos que tenga doble nacionalidad,

**¿Es la experiencia un criterio para seleccionar gerentes de oficina comercial?¿Por qué?**

Si. La experiencia sobre todo en el caso de los gerentes, en lo que es venta de productos y de servicio. *¿Y ESO NO SE MIDE CON ALGUNA COMPETENCIA?* En algunos casos lo puedes hacer con experiencias anteriores, y de hecho en las entrevistas de panel se habla mucho de las cifras que maneja la persona en ventas. Sin embargo, ha habido otros casos en los que la persona no tiene experiencia en bancos y sin embargo, ha demostrado experiencia en comercializar cosas. Por ejemplo, una persona en Boconó que se dedicó a comercializar todos los productos de la finca de la familia del esposo en auto mercados como el Excelsior Gamma, el Veracruz y el Plaza. Entonces, si fue capaz de comercializar sus productos en un mercado tan difícil como son los auto mercados de los portugueses, tu dices, ¡Esta persona es capaz de vender!. De esta forma al detectar que la persona tenía la competencia, lo que hicimos con esta persona fue, darle la experiencia bancaria durante dos meses pasándola por varias oficinas.

ANEXO Nº 5

## Formatos de Vaciado de Datos

1. **Formato Nº 1**. Costos de implantación del sistema de selección de Personal basado en le enfoque de competencias.

| COSTOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA | | |
|---|---|---|
| **CURSOSADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS** | **NUMERO DE ASISTENTES** | **MONTO EN BOLIVARES** |
| | | |

2. **Formato Nº 2**. Clasificación de la Oficina Comercial

| **OFICINA COMERCIAL** | **CLASIFICACION DE LA OFICINA** | |
|---|---|---|
| | **II SEMESTRE 1998** | **I SEMESTRE 1999** |
| **1** | | |
| **2** | | |

## ANEXO Nº 6

## Matriz de tabulación de Datos

### GERENTE Nº 1

| | Evaluación subordinados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Media | Eval.supervisor |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | | |
| Vision Global del Neg. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 15 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,143 | 3 |
| Items 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2,048 | 3 |
| Items 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,286 | 3 |
| Items 16 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,429 | 3 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,226** | **3,000** |
| Orientación al Cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 21 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,048 | 2 |
| Items 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,286 | 2 |
| Items 22 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,238 | 2 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,190** | **2,000** |
| Impacto e Influencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 25 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,381 | 3 |
| Items 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,381 | 3 |
| Items 24 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,429 | 3 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,397** | **3,000** |
| Desarr. de Relaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,238 | 3 |
| Items 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,286 | 3 |
| Items 19 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,333 | 3 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,286** | **3,000** |
| Gestion de RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 8 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,190 | 3 |
| Items 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,571 | 3 |
| Items 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2,286 | 3 |
| Items 7 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,190 | 3 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,310** | **3,000** |
| Uso de Nvas Tecnolog | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 6 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,476 | 2 |
| Items 17 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,143 | 2 |
| Items 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,190 | 2 |
| Items 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2,095 | 2 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,226** | **2,000** |
| Orientación al Logro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,286 | 3 |
| Items 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,571 | 3 |
| Items 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,190 | 3 |
| Items 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,381 | 3 |
| Promedio Competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2,357** | **3,000** |

## ANEXO Nº 7

### Matriz de tabulación de Datos

**GERENTE Nº 2**

| | Evaluación subordinados | | | | | | | | | | | | media | Evaluación supervisor |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| Vision Global del Negocio | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 15 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2,083 | 1 |
| Items 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2,417 | 1 |
| Items 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,250 | 1 |
| Items 16 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2,417 | 1 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,292** | **1** |
| Orientación al Cliente | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2,333 | 1 |
| Items 20 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,500 | 1 |
| Items 22 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,333 | 1 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,389** | **1** |
| Impacto e Influencia | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 25 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,917 | 1 |
| Items 23 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2,000 | 1 |
| Items 24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,500 | 1 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,139** | **1** |
| Desarrollo de realaciones | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,583 | 1 |
| Items 10 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2,083 | 1 |
| Items 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2,333 | 1 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,333** | **1** |
| Gestion de Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,333 | 1 |
| Items 11 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2,167 | 1 |
| Items 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,833 | 1 |
| Items 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,167 | 1 |
| *Promedio de la Competencia* | | | | | | | | | | | | | **2,375** | **1** |
| Uso de Nuevas Tecnologias | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2,250 | 2 |
| Items 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,500 | 2 |
| Items 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,417 | 2 |
| Items 9 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2,083 | 2 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,313** | **2** |
| *Orientacion al Logro* | | | | | | | | | | | | | | |
| Items 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2,417 | 1 |
| Items 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,250 | 1 |
| Items 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2,000 | 1 |
| Items 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2,333 | 1 |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | | | | | | | **2,250** | **1** |