

INFORME FINAL DE PASANTÍA

**DISEÑO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DENTRO DEL PROCESO DE
ORIENTACIÓN LABORAL REALIZADO EN LA AGENCIA DE GESTIÓN Y
COLOCACIÓN DE EMPLEO CAJASAN.**

NEIFY FERNANDA DUARTE SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SECCIONAL BUCARAMANGA**

2016

INFORME FINAL DE PASANTÍA

**DISEÑO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DENTRO DEL PROCESO DE
ORIENTACIÓN LABORAL REALIZADO EN LA AGENCIA DE GESTIÓN Y
COLOCACIÓN DE EMPLEO CAJASAN.**

NEIFY FERNANDA DUARTE SÁNCHEZ

Proyecto de grado

Modalidad: Pasantía, para optar al título de Psicóloga

Supervisor de la pasantía:

JUAN MANUEL CASTILLO CALDERÓN

Psicólogo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SECCIONAL BUCARAMANGA

2016

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 8 Febrero de 2016.

ÍNDICE

1. RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	9
2. INTRODUCCIÓN	11
3. JUSTIFICACION DEL PROGRAMA REALIZADO	12
4. OBJETIVOS	13
4.1. OBJETIVO GENERAL	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	14
5.1. MISIÓN	14
5.2. VISIÓN	14
5.3. SERVICIOS	14
6. REFERENTE CONCEPTUAL	16
7. METODOLOGÍA	22
7.1. PARTICIPANTES	22
7.2 INSTRUMENTOS	22
7.3 PROCEDIMIENTO	23
8. RESULTADOS	26
8.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	26
8.2. VALIDACIÓN DE CONTENIDO	26
8.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO	32
- Guía entrevista por competencias	34
- Resumen C.N.O	35
8.3.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS	35
8.4. VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	36

- El método de calificación	39
- Las competencias	39
- Los ítems	40
- Duración de la implementación	41
8.4.5.1. AJUSTES REALIZADOS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ARROJADOS EN LA VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN.....	43
8.5. APOYO AL PROCESO DE ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN LABORAL EN LA AGCE.....	44
9. DISCUSIÓN	47
10. CONCLUSIONES.....	50
11. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	51
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
13. ANEXOS	55
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	58
Anexo 3.....	60
Anexo 4.....	61
Anexo 5.....	62
Anexo 6.....	64
Anexo 7.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modificación de competencias.....	31
Tabla 2. Cambios en el formato de orientación laboral.	32
Tabla 3. Estructura del formato guía entrevista por competencias.	34
Tabla 4. Ejemplo del Resumen C.N.O.....	35
Tabla 5. Resultado para el criterio la competencia cumple con los requerimientos para el grupo ocupacional.....	40
Tabla 6. Promedio ponderado para el tiempo de la entrevista por competencias.	42
Tabla 7. Incorporación de las nuevas competencias dentro del diccionario de competencias....	43

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución por género de la muestra que valido el diccionario por competencias ..	26
Gráfico 2. Distribución de sedes que hicieron parte de la validación de contenido.....	27
Gráfico 3. Competencias sugeridas para el grupo ocupacional dirección y gerencia.	30
Gráfico 4. Competencias sugeridas para el grupo ocupacional ventas y servicios.	30
Gráfico 5. Distribución por género de la muestra que realizo la validación del instrumento.	36
Gráfico 6. Distribución por género de la población entrevistada durante la prueba piloto.....	37
Gráfico 7. Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante la prueba piloto.	38
Gráfico 8. Distribución por grupo ocupacional de la población entrevistada durante la prueba piloto.....	39
Gráfico 9. Distribución por género de la población entrevistada durante la pasantía.	45
Gráfico 10. Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante pasantía.	45
Gráfico 11. Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante pasantía.	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calificación de los trabajadores referente a las competencias asignadas al grupo ocupacional.....	28
Figura 2. Competencias que no cumplían con los requerimientos para el grupo ocupacional. .	29
Figura 3. Tiempo promedio entrevista por competencias por nivel educativo de la población entrevistada.....	41
Figura 4. Tiempo promedio entrevista por competencias por grupo ocupacional de la población entrevistada.....	42
Figura 5. Población atendida AGCE durante la pasantía.....	44

1. RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN LABORAL REALIZADA EN LA AGENCIA DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN DE EMPLEO CAJASAN.

AUTOR(ES): Neify Fernanda Duarte Sánchez

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR (A): Juan Manuel Castillo Calderón

RESUMEN

El presente trabajo de grado aborda el proceso de diseño y validación de un instrumento para la evaluación de competencias laborales, incorporado en el proceso de Orientación Laboral que se brinda a oferentes en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan. Inicialmente se realiza el diccionario de competencias estructurado en los 10 grupos ocupacionales que estipula la Clasificación Nacional de Ocupaciones, posteriormente se hace la validación de contenido con la participación de 11 profesionales encargados de los procesos de orientación e intermediación laboral en la institución. El diseño del instrumento parte del formato de orientación laboral, se crea adicional a este una guía de entrevista por competencias. Finalmente se realiza la validación del instrumento mediante un proceso de pilotaje con 235 usuarios, donde se obtiene por parte de los profesionales una medida del desempeño de la entrevista y se generan mejoras en algunos ítems de determinadas competencias.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Entrevista, Comportamientos, Ocupaciones, Orientación Laboral.

1. GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW INSIDE THE CAREER COUNSELING PROCESS MADE IN AGENCIA DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN DE EMPLEO CAJASAN.

AUTHOR (S): Neify Fernanda Duarte Sánchez

FACULTY: Psychology

DIRECTOR (A): Juan Manuel Castillo Calderón

ABSTRACT

This final Bachelor's assignment addresses the design and validation process of an instrument to assess job skills, integrated in the process "Orientación Laboral" that is provided to bidders in the "Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan". Initially the dictionary containing 10 occupational groups, according to the "Clasificación Nacional de Ocupaciones", is created. Then, the content validation is done with the aid of 11 professionals responsible for the processes of guidance and job placement in the institution. The design of this instrument is based on the job guidance pattern and, in addition to this, an interview guide by competencies is created. Afterwards, the instrument validation is performed by a pilot process with 235 users in which a measure of the interview performance is given by the experts and finally, improvements are made on some items of certain competencies.

KEYWORDS: Skills, Interview, Behaviors, Occupational, Vocational Guidance.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los procesos de selección de personal requieren la inversión de muchos recursos por parte de los empresarios, sin embargo constantemente el personal seleccionado carece de las competencias necesarias para desempeñar de forma adecuada las funciones asignadas a pesar de contar con los conocimientos y habilidades requeridas. Surge entonces la necesidad de plantear una forma alternativa que evalúe dichas competencias.

La entrevista por competencias es una entrevista estructurada que pretende indagar por parte del entrevistador el desempeño pasado en el ámbito laboral u otros, evidenciado en comportamientos expresados en el discurso del entrevistado y relacionados con la competencia que se desee evaluar. La gestión por competencias es recomendada por diferentes autores debido a que es un predictor del buen desempeño del empleado en el cargo al cual fuere asignado y por ende a la contribución de los objetivos organizacionales. El presente proyecto muestra el proceso de diseño e implementación de una entrevista por competencias para ser implementada a sujetos que se encuentran en la búsqueda de empleo y que solicitan el servicio de entrevista de orientación laboral en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan (AGCE), esto con el propósito de mejorar este servicio e incrementar la probabilidad de éxito en la colocación de personal en las empresas.

Para la construcción del instrumento se tuvo en cuenta el abarcar las ocupaciones más registradas en la AGCE y que el método de implementación fuera práctico y que no requiera mucho tiempo. Su contenido fue tomado y adaptado de las obras de la autora Alles, (2009) y la estructura parte del formato usado en el proceso de orientación de la AGCE y de los 10 grupos ocupacionales de la Clasificación Nacional de Ocupaciones.

El proceso para llevar a cabo lo anterior y que lo encontrara más detallado en este informe se estructura de la siguiente manera: Definición de competencias, validación de contenido, diseño del instrumento y por último validación de implementación mediante prueba piloto.

3. JUSTIFICACION DEL PROGRAMA REALIZADO

La AGCE tiene como objetivo que los trabajadores puedan encontrar un empleo adecuado a su perfil y los empleadores contratar trabajadores apropiados a sus necesidades, por lo tanto es el medio que hace más eficiente la relación entre oferta y demanda de trabajo. Para llevar a cabo esto, la AGCE Cajasan se organiza mediante una serie de procesos, dentro de estos se encuentra el *proceso de orientación laboral* que tiene como finalidad brindar a los usuarios en un primer momento la construcción de un adecuado perfil laboral teniendo en cuenta una serie de factores internos como externos (demandas del mercado y a las diferentes modalidades de empleo que existen), en segundo lugar sugerir las capacitaciones necesarias para complementar el perfil del usuario y por último la creación de un concepto psicológico que permite contribuir al *proceso de intermediación laboral* al momento de tomar la decisión de remitir al empleador el perfil del oferente.

Los factores internos anteriormente mencionados se refieren a las características personales y profesionales de cada usuario. Las características personales o rasgos de personalidad son más difíciles de detectar y desarrollar en comparación con las características profesionales, conocimientos y habilidades. Actualmente es recomendable que dentro de la selección de personal se evalúe tanto los rasgos de conducta como los conocimientos, habilidades y destrezas.

Basado en los argumentos expuestos y sumado a la no existencia en la AGCE de un procedimiento formal que permita identificar características de personalidad dentro de la entrevista de orientación laboral, se desarrolla este proyecto. Por consiguiente diseñar e implementar una entrevista de orientación laboral por *competencias* contribuirá a que el concepto psicológico del usuario sea más completo y brinde a los intermediadores laborales suficientes argumentos para tomar la decisión de remitir al oferente con el mejor perfil a la empresa solicitante de la vacante, aumentando así la probabilidad de inserción laboral.

4. OBJETIVOS

4.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar una entrevista por competencias dentro del proceso de Orientación Laboral realizado en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las ocupaciones y sus respectivas áreas de desempeño más registradas en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan.
- Seleccionar competencias específicas para cada una de las áreas de desempeño.
- Diseñar la estructura de la entrevista teniendo en cuenta lo niveles de desarrollo de las competencias y el tiempo para la implementación de la misma para cada candidato.
- Validar el formato de entrevista por competencias.
- Apoyar el proceso de orientación laboral de la AGCE.

5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

CAJASAN, la Caja Santandereana de Subsidio Familiar sin ánimo de lucro, del sector privado con funciones de seguridad social, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Durante 58 años de trabajo, ha ofertado servicios, enfocados hacia la satisfacción de las necesidades actuales de las familias santandereanas, llevándonos a ofrecer nuevos servicios y beneficios en Turismo y Hotelería y Responsabilidad Social, orientados en todo momento al desarrollo económico y social del Departamento y como aliado al crecimiento del sector empresarial.

5.1. MISIÓN

Generamos bienestar y felicidad prestando servicios sociales integrales con una red de talentos y aliados, para satisfacer las necesidades de nuestros afiliados y la comunidad, logrando vínculos duraderos y mejorando su calidad de vida.

5.2. VISIÓN

Cajasan será una organización confiable, dinámica y sostenible que trabaja por el progreso de las familias y la sociedad, garantizando la accesibilidad a bienes y servicios de valor superior.

5.3. SERVICIOS

Marketing Corporativo, Mercadeo Social, Salud, Educación Formal y B, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y cultura, Recreación y deportes, Turismo y Hotelería, Vivienda, Crédito social y Responsabilidad Social y Cooperación.

5.3.1. EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO (ETDH)

La Unidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano tiene como objetivo brindar formación integral y pertinente mediante la oferta de programas flexibles, contribuyendo con el

desarrollo personal, la formación ciudadana, la productividad y competitividad de la región. Por otro lado esta unidad en apoyo a las políticas y objetivos propuestos por el Gobierno Nacional para reducir la tasa de desempleo, se ha integrado a la estrategia del Ministerio del Trabajo denominada Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (UAESPE), regida por el Decreto 722 de 2013 y la Ley 1636 de 2013.

5.3.1.1. AGENCIA DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN DE EMPLEO CAJASAN.

La Unidad de Servicio Público de Empleo es un equipo de trabajo comprometido con establecer el sistema mediante el cual los trabajadores pueden encontrar un empleo adecuado a su perfil y los empleadores contratar trabajadores apropiados a sus necesidades, por lo tanto es el medio que hace más eficiente la relación entre oferta y demanda de trabajo.

5.3.1.2. MISIÓN

La Unidad del Servicio Público de Empleo Administra y Promociona la Prestación del Servicio Público de Empleo, para hacer más eficiente el encuentro entre oferta y demanda de trabajo.

5.3.1.3. VISIÓN

En 2018, El Servicio Público de Empleo, será reconocido por lograr que sus usuarios consigan un empleo acorde a sus habilidades y cubran sus vacantes con perfiles adecuados.

5.3.1.4. SERVICIOS

Gestión del mercado laboral, Registro de oferentes, demandantes y vacantes, Orientación laboral, Preselección y Remisión.

6. REFERENTE CONCEPTUAL

Actualmente la Gestión de Talento Humano es un componente estratégico y de gran valor para las empresas, contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas (Lozano, 2007). Dada la importancia de los empleados como capital valioso, se hace cada vez más necesaria una adecuada gestión de los recursos humanos, con el fin último de retener al personal más idóneo a las necesidades de la organización (Ting & Déniz, 2007).

Para llevar acabo lo mencionado con anterioridad y otros objetivos, el Ministerio de Trabajo crea por el Decreto 722 de 2013, el Servicio de Empleo, que tiene como función, según el artículo 2:

Lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, para lo cual ayudara a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas.

Las Agencias de Colocación son los prestadores del Servicio de Empleo que pueden ser públicos o privados, con o sin ánimo de lucro. Estas entidades deben realizar actividades dirigidas a vincular buscadores de empleo y vacantes, brindando información para la mejor búsqueda. Los servicios básicos que deben ofrecer de manera obligatoria y gratuita, son: Registro de Buscadores de Empleo, Registro de Empleadores y Vacantes, Orientación a Buscadores de Empleo, Orientación a Empleadores y Preselección (MITRAB, 2014). Dentro de la Orientación a Buscadores de Empleo, el orientador debe elaborar un perfil ocupacional de cada oferente y brindar orientación y acompañamiento que facilite un espacio de reflexión y reconocimiento de las herramientas para afrontar de forma efectiva diversas situaciones relacionadas con la búsqueda de empleo y los procesos de selección (Reglamento de prestación de servicio de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo CAJASAN).

El perfil ocupacional o profesional Según Pérez (2014) “está compuesto por los rasgos que una persona define cuando va a comenzar a buscar empleo. En este proceso el demandante de empleo debe razonar sobre quien es, lo que sabe, lo que quiere y lo que puede y está dispuesto a hacer”.

Por lo tanto a la hora de construir un perfil profesional es importante conocer la formación que se tiene y la que falta, la experiencia, las fortalezas, las amenazas, las habilidades y las competencias.

Actualmente las empresas le dan importancia a esta última área de exploración dentro del proceso de construcción del perfil laboral; *las competencias*. Hace un tiempo atrás estas eran consideradas adicionales, ahora factores generalmente valorados para puestos ejecutivos deben ser tomados en cuenta para puestos de todo nivel (Atalaya, 2001), esto debido a los cambios que se producen y se están produciendo en el sector empresarial, por lo tanto Según Ruiz, Jaraba y Romero (2005)

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados, a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo, su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Existen varias definiciones de la palabra competencia, a continuación se presentaran algunas de estas:

La OIT la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional”

Leboyer, (1997, Citado por Guerrero & Narvárez, 2013), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Ibarra (1997, citado por Preciado,2006) la define como: “poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actitudes que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos”.

Kochansky, (1998, citado por) “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

Alles, (2009) “competencia es la cantidad y calidad de un determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.”.

Las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores) (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008).

Principalmente las competencias se clasifican como: competencias básicas, laborales y ciudadanas y dentro de las laborales se subdividen; las competencias *generales* y las *específicas*. Las competencias generales son importantes para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, tiene el carácter de ser transferibles y genéricas, pueden ser desarrolladas desde la educación básica primaria y secundaria y las competencias específicas son propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones (MEN, 2003). Otra tipología de las competencias laborales, según Bunk (1994): la competencia técnica, esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello; la competencia metodológica, aquí el trabajador sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presente; la competencia social, aquel que colabora con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo y por último la competencia participativa, el que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de

organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades. La integración de estas cuatro competencias parciales forja la “competencia de acción” que es indivisible.

Las competencias laborales específicas habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen (MEN, 2003). En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones, los dos criterios principales que se utilizan para la clasificación de las ocupaciones son Nivel de Cualificación y Área de Desempeño, como se observa en la siguiente figura

Matriz de la C.N.O

NIVEL \ AREA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	FINANZAS Y ADMIN.	CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS	SALUD	SOCIALES, EDUCACION GOBIERNO, RELIGION	ARTE, CULTURA, ESPARCIMIENTO	VENTAS Y SERVICIOS	EXPLOTACION PRIMERIA Y EXTRACTIVA	CONSTRUCCION, TRASPORTE Y MTTTO.	PROCESAMIENTO Y FABRICACION
0	OCUPACIONES DE GERENCIA								
A	Se requiere generalmente haber cumplido un programa de estudios universitarios o a nivel de postgrado.								
B	Se requiere generalmente estudios técnicos y tecnológicos								
C	Se requiere generalmente haber cumplido un programa de aprendizaje para el trabajo, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia.								
D	La experiencia laboral es mínima o no se exige; se requiere, por lo general, educación básica primaria.								

Figura 1. Tomado de SENA(2014) .Clasificación Nacional de Ocupaciones.

El Nivel de Cualificación: Definido por la complejidad de las funciones, el nivel de autonomía y responsabilidad en el desempeño de la ocupación en relación con otras y, por consiguiente, la cantidad, tipo y nivel de educación, capacitación y experiencia requeridos para su desempeño y el Área de Desempeño: Campo de actividad laboral definido por el tipo y naturaleza del trabajo que es desarrollado. Se consideran también las áreas de conocimiento que se requieren para el desempeño y la industria donde se encuentra el empleo. (SENA, 2014).

En el año 1973, McClelland (citado por, Escobar, 2004) demuestra que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir confiablemente la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, por lo tanto las competencias parecen estar vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008).

Por lo tanto se empiezan a utilizar técnicas para evaluar las competencias, algunas de estas técnicas utilizadas para determinar competencias son: el panel de expertos, la entrevista focalizada y entrevistas (Escobar, 2005). La entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008). La entrevista permite obtener información significativa que debe ser contrastada posteriormente con las competencias solicitadas en el perfil de selección (SEP, 2009). Cada empresa deberá realizar un análisis cuidadoso de cuáles son las competencias requeridas en la misma, tomando en cuenta las características propias de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman. De esta manera, no existe un catálogo universal de competencias, ya que como decíamos anteriormente cada empresa deberá determinar cuáles son las que le aplican a cada uno de sus respectivos puesto (Salazar, 2010), sin embargo, los procedimientos adecuados para evaluar las competencias (operativas) a niveles inferiores resultan completamente inadecuados para los niveles superiores porque en este caso se trata de competencias más complejas y se asocian a capacidades para enfrentar imprevistos. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

En el proceso de selección cobran importancia factores como la capacidad de aprendizaje, habilidad para transmitir información, la creatividad, iniciativa y orientación al trabajo en equipo. Características de las relaciones interpersonales (empatía, asertividad) dejan de tener un significado meramente social para convertirse en factor de éxito laboral en todo nivel institucional. (Atalaya, 2001), es por esto que en ocasiones, estos datos constituyen un elemento diferenciador entre los aspirantes al empleo, lo que significa que, ante un curriculum similares, las habilidades y actitudes decantan la elección hacia uno u otro candidato” (Pérez ,2014). Esta nueva forma de administrar el personal, se basa en potenciar al máximo las habilidades, capacidades y destrezas, por ello es que muchas de las organizaciones están inmersas en procesos para certificar y desarrollar las competencias laborales de su personal (Zarazúa, 2013).

7. METODOLOGÍA

7.1. PARTICIPANTES

En la validación de contenido de la entrevista por competencias, se tuvo en cuenta que la muestra estuviera compuesta por los 12 profesionales encargados del proceso de orientación e intermediación laboral, que hacen parte de equipo de trabajo de la AGCE. Se cuenta con la participación de la sede principal en Bucaramanga y las sedes de Piedecuesta, Floridablanca y San Gil.

Para la validación de implementación del instrumento se plantea una muestra constituida por los 7 trabajadores que tienen a su cargo el proceso de orientación laboral en la AGCE, de las sedes de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y San Gil. Consecuente a esto se establecen dos criterios de inclusión respecto a los usuarios a los que se les aplicaría el instrumento, por lo tanto se estableció que la edad los participantes debía estar entre los 18 y 70 años y además tendrían que tener asignada una cita de orientación laboral ofrecida en la AGCE.

7.2 INSTRUMENTOS

Planilla validación de contenido: la planilla se crea con el objetivo principal de registrar la calificación y sugerencias diccionario de competencias específicas para cada grupo ocupacional por parte del profesional. Para el diligenciamiento de la planilla se debe tener en cuenta que las competencias cumplan con los requerimientos del grupo ocupacional al cual fueron asignadas y no sugerir una competencia que este relaciona con otra (evitar la duplicidad de conceptos). Este diccionario se divide en 10 grupos ocupacionales, a cada grupo se le asignan 3 competencias (*Ver Anexo 1*).

Planilla Implementación entrevista por competencias: Se crea esta planilla para que el trabajador registre las observaciones específicas y generales que se le presentaran durante el

proceso de implementación respecto a cada una de las competencias y sus respectivas preguntas y también las sugerencias respecto a los ajustes que quisiera realizar (*Ver Anexo 2*).

Además se planteó conocer la duración que requiere el ejecutar la entrevista, por lo tanto se anexa a la planilla un formato que permite el registro de los tiempos requeridos por cada entrevista realizada por el profesional (*Ver Anexo 3*).

Para poder diligenciar la planilla de implementación el profesional debía tener en cuenta los siguientes criterios establecidos:

- El método de calificación: relación entre los comportamientos que deben ser detectados con los Ítems, al igual que el ingreso de los resultados en el nuevo formato.
- Las competencias: nuevamente se evalúa la relación que presenta con el grupo ocupacional.
- Los Ítems: relación con la competencia que evalúa (Claridad, coherencia. Relevancia y suficiencia).

7.3 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo este proyecto se realiza una estructuración por fases:

1. **La definición de competencias:** Se realiza una revisión bibliográfica y se establece que las competencias que se incluirán en el *diccionario de competencias por grupo ocupacional* serían tomadas Alles (2009).

Debido a que en este proyecto no se planteó la selección de competencias por cada perfil solicitado por el empleador, sino por cada uno de los grupos ocupacionales, fue necesario evaluar las tareas y funciones de todos los oficios con el fin de determinar las más relevantes, encontrando los puntos comunes en cuanto al desarrollo de las tareas y de esta manera se pudieron establecer las competencias que requiere cada grupo ocupacional. Para llevar a cabo lo anterior fue necesario conocer los oficios y el nivel educativo que constituyen a cada uno de los 10 grupos ocupacionales según la Clasificación Nacional de

Ocupaciones (C.N.O). Para delimitar la cantidad de oficios presentados en la C.N.O se examinó las ocupaciones más registradas en la AGCE.

2. **Validación de contenido:** Se usa el correo institucional para compartir con los orientadores e intermediadores laborales el propósito del proyecto de pasantía y los objetivos específicos de la validación de contenido, al igual que enviar de forma didáctica los instructivos para diligenciar la planilla de validación, algunos aspectos a tener en cuenta (*Ver anexo 4*), el material de apoyo y el tiempo estipulado para su respectiva entrega. Por otro lado también se realizó un encuentro personalmente con los trabajadores involucrados, aclarando de esta manera dudas e inquietudes y también haciendo entrega de la planilla en físico. Al obtener la planilla diligenciada, se tabula la información para la producción de resultados y luego se procede a realizar los ajustes necesarios en el diccionario de competencias por grupo ocupacional.

3. **Diseño del instrumento:** Al definir las competencias se procede a construir el formato que permitiría evaluarlas. Respecto al método de implementación se tuvo presente que fuera práctico y que no demandara mucho tiempo. Se inicia seleccionando las preguntas o ítems que evaluarán las competencias y también se selecciona los comportamientos que deberá identificar el entrevistador para lograr dar su valoración. Debido a que la entrevista por competencias debía ser integrada con el formato de Excel de orientación laboral usado en la AGCE, se comienzan a estructurar los apartados teniendo en cuenta el formato ya existente, por lo tanto se establece la necesidad de agregar dos nuevas hojas en el mismo archivo de Excel donde se ubica el formato de entrevista de orientación laboral por competencias. Dentro de una de estas hojas se presenta la estructura de la entrevista por competencias, lo que facilitará al entrevistador unificar criterios y hacer la valoración del candidato más ágil. Por otro lado se anexa un resumen de la C.N.O que permitirá que los profesionales normalicen el lenguaje ocupacional y también que asignen de forma exitosa el grupo ocupacional en el formato de entrevista para evaluar las competencias pertinentes según el perfil del oferente.

4. **Validación de Implementación entrevista por Competencias:** En un primer momento se define que la implementación del instrumento tendrá una duración de una semana, luego se programa y ejecuta una reunión con todos los profesionales encargados del proceso de orientación e intermediación laboral dentro de la institución, se les expone los objetivos de la validación de implementación, también todo lo referente a la ejecución de la entrevista por competencias e igualmente la entrevista de orientación laboral por competencias. Por otra parte se realiza la entrega de instrucciones para realizar entrevista de orientación laboral por competencias (*Ver Anexo 5*), ejemplos prácticos de la entrevista por competencias (*Ver Anexo 6*) y dos planillas; aclarando que al momento de entrega se puede hacer vía correo electrónico o en físico. Al obtener la planilla diligenciada, se tabula la información para la producción de resultados y luego se procede a realizar los ajustes pertinentes.

8. RESULTADOS

8.1.DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Se asignaron 3 competencias a cada uno de los grupos ocupacionales. Se seleccionaron 25 competencias, de las cuales 5 serían evaluadas dos veces en grupos diferentes, para un total de 30 competencias incluidas en el diccionario de competencias por grupo ocupacional.

8.2.VALIDACIÓN DE CONTENIDO

La planilla de validación de contenido la abordaron 11 colaboradores de la AGCE, de ambos sexos, 1 hombre con el 9% y 10 mujeres con el 91% (*Ver gráfico 1*), el porcentaje más alto en lo que refiere a la participación por sedes se presentó en Bucaramanga con un 64% y por el contrario la menor participación fue en Floridablanca con 0%, debido a la no entrega de la planilla diligenciada (*Ver gráfico 2*).

Gráfico 1. Distribución por género de la muestra que valido el diccionario por competencias

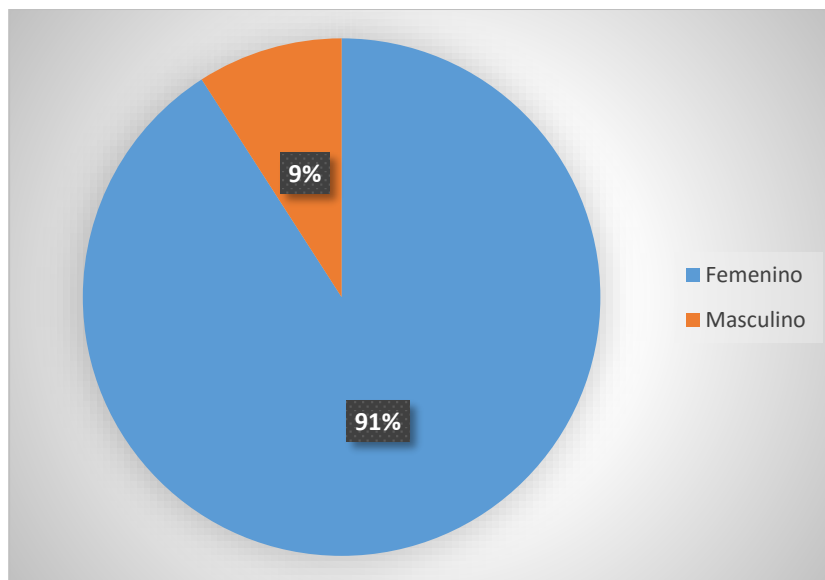
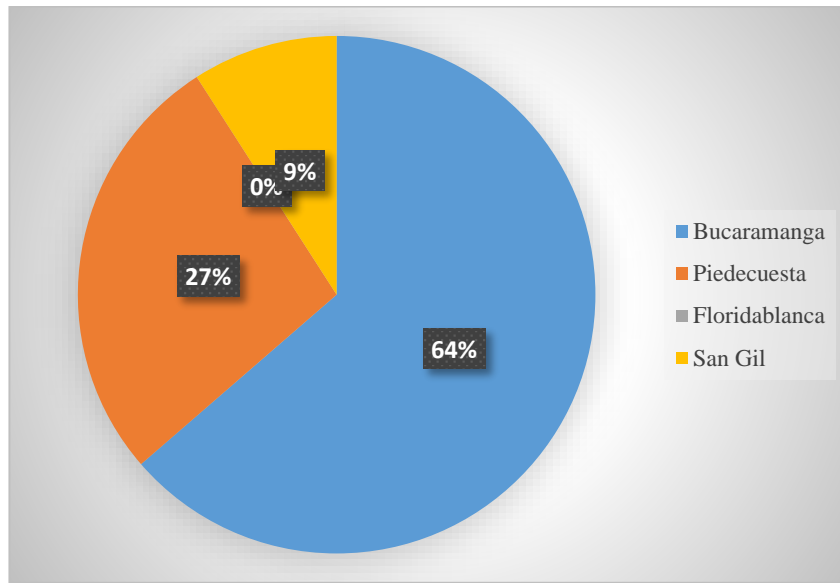


Gráfico 2. Distribución de sedes que hicieron parte de la validación de contenido



Para la obtención de resultados de la planilla entregada por los profesionales se realizó el análisis de los 10 grupos ocupacionales y sus competencias, donde se evidencia que la mayoría de las competencias si cumplen con los requerimientos necesarios para pertenecer a cada uno de los grupos (*Ver figura 1*). Solo dos (2) grupos ocupacionales presentaron un porcentaje significativo frente a la inconformidad en una de las 3 competencias asignadas, estos fueron: dirección y gerencia y ventas y servicios. En dirección y gerencia para la competencia: Perseverancia en la Consecución de Objetivos 5 personas expresaron su desacuerdo con un porcentaje de 45% y 6 estuvieron de acuerdo con un 55 %, la misma proporción anterior se obtuvo como resultado para la competencia Confianza en sí mismo, del grupo ocupacional ventas y servicios (*Ver figura 2*).

Figura 1. Calificación de los trabajadores referente a las competencias asignadas al grupo ocupacional.

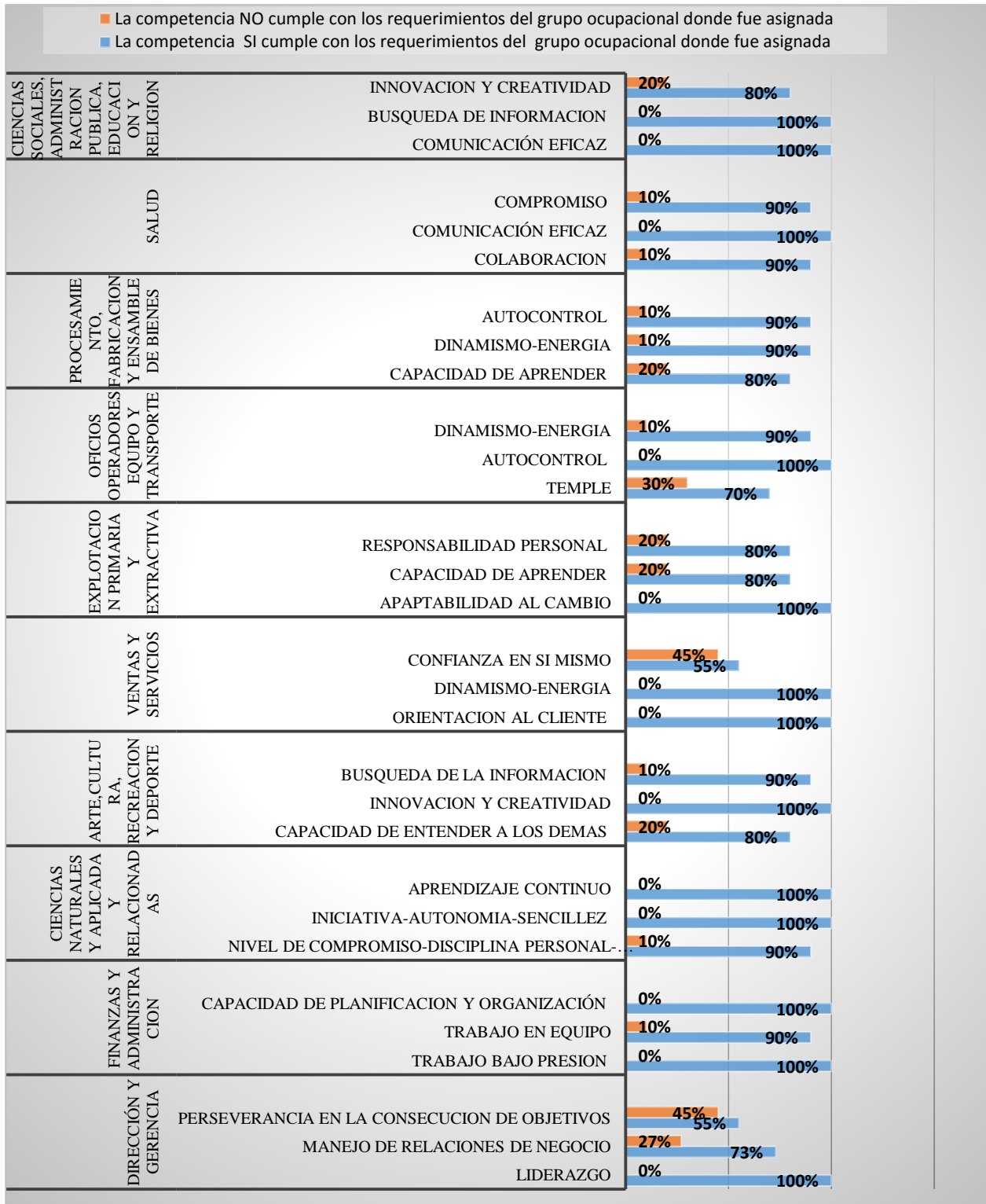
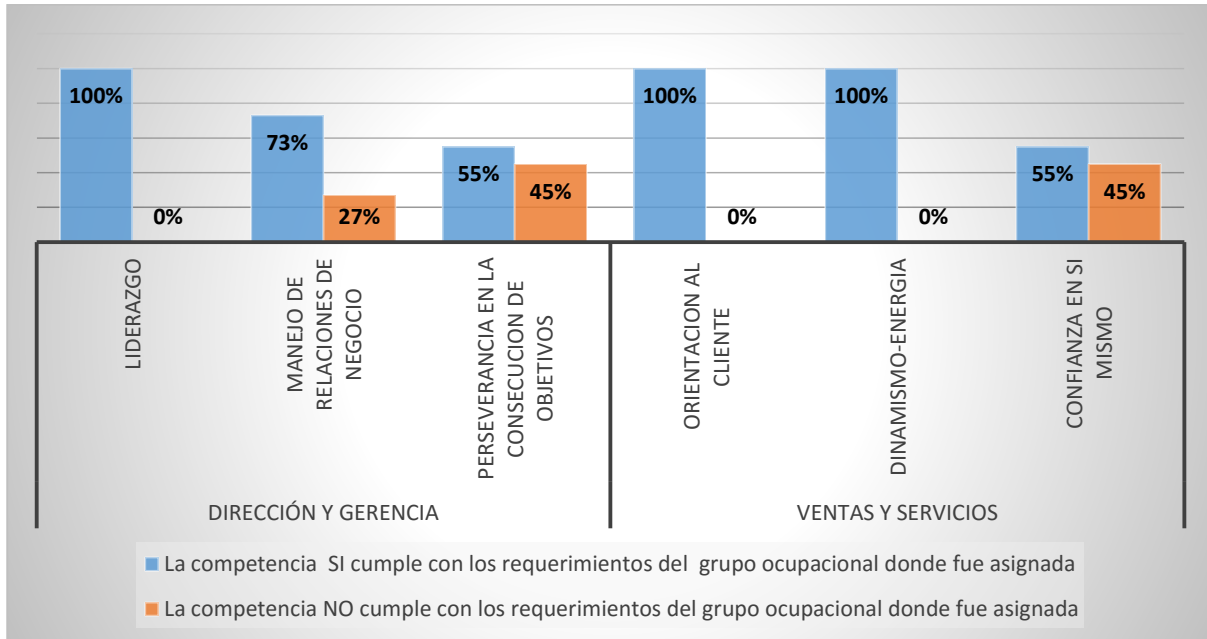
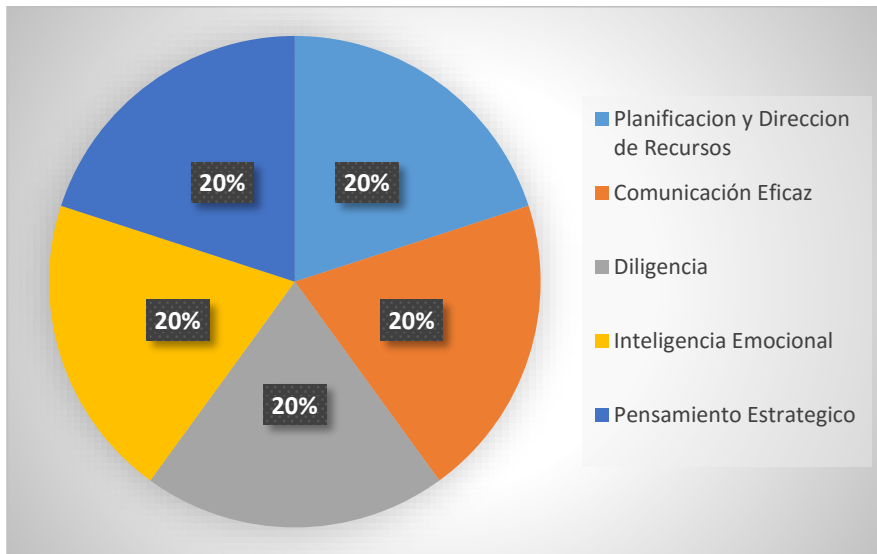


Figura 2. Competencias que no cumplían con los requerimientos para el grupo ocupacional.



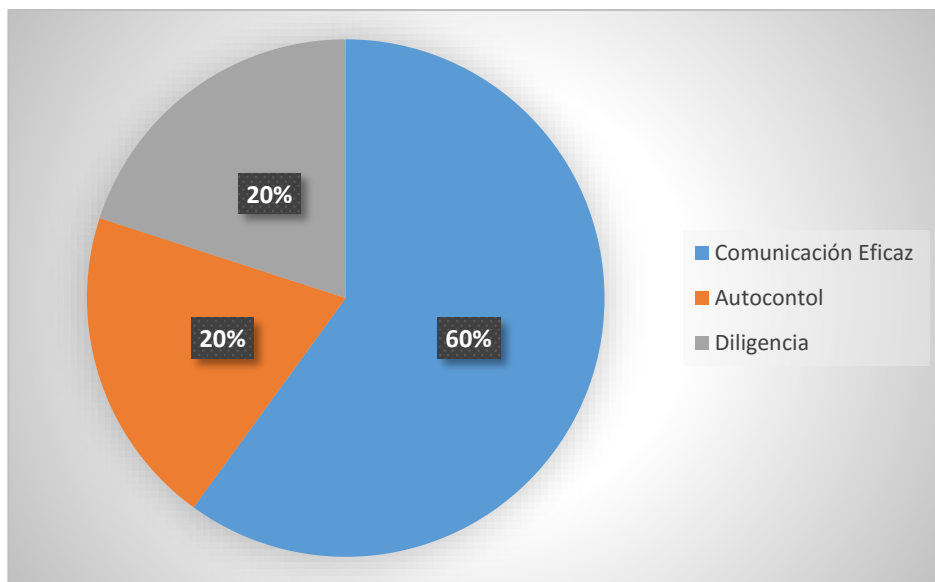
Respecto a al ítem NO, ¿Cuál? incorporado en la planilla de validación de contenido los 5 colaboradores de la AGCE que coincidieron en reemplazar la competencia Perseverancia en la Consecución de Objetivos, perteneciente al grupo ocupacional dirección y gerencia, propusieron diferentes competencias para reemplazarla (Planificación y Dirección de Recursos, Comunicación Asertiva, Diligencia, Inteligencia Emocional y Pensamiento Estratégico), por lo tanto se aprecia una distribución uniforme de las sugerencias hechas por ellos (*Ver gráfico 3*).

Gráfico 3. Competencias sugeridas para el grupo ocupacional dirección y gerencia.



Por otro lado para ventas y servicios de los 5 trabajadores que recomendaron hacer ajustes en la competencia Confianza en Sí Mismo, 3 sugirieron remplazarla por Comunicación Eficaz con un 60% y 1 persona por Diligencia al igual que por Autocontrol, ambos con un puntaje de 20% (**Ver gráfico 4**).

Gráfico 4. Competencias sugeridas para el grupo ocupacional ventas y servicios.



Según los resultados expuestos anteriormente se toma la decisión de remplazar la competencia Perseverancia en la Consecución de Objetivos por Pensamiento Estratégico, teniendo como criterio que esta se interrelaciona de cierta manera con Planificación y Dirección de Recursos y que ambas cumplen con los requerimientos del grupo ocupacional dirección y gerencia. Por otra parte la competencia Confianza en sí Mismo se reemplaza por Comunicación Eficaz debido al alto porcentaje de aceptación por parte de los trabajadores y que además cumple con los requerimientos para el grupo ocupacional ventas y servicios, el cual confianza en sí Mismo no lo cumple , ya que solo aplica para perfiles comerciales (vendedores, asesores comerciales, impulsadora, etc.) y no es indispensable para cargos u oficios como : Auxiliar de Servicios Generales, Guarda de Seguridad, Islero, Empacador, etc. (*Ver tabla 1*).

Tabla 1.
Modificación de competencias.

Grupo Ocupacional	Competencia Inicial	Nueva Competencia	Definición
Dirección y Gerencia	Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio en marcha, realizar alianzas estratégicas con cliente, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.
Ventas y Servicios	Confianza en sí Mismo	Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

8.3.DISEÑO DEL INSTRUMENTO

De las 43 casillas del formato en Excel de la entrevista de orientación laboral, se reubicaron 2 (Oficio y Grupo ocupacional), se agregaron 6 para la sección titulada Evaluación y se eliminó 1 (Competencia) para un total de 48 casillas. Además se agregaron dos casillas que permiten el acceso directo a dos nuevos formatos (Guía Entrevista por Competencias y C.N.O) que hacen parte del proceso de la entrevista por competencias (*Ver Tabla2*).

Tabla 2.
Cambios en el formato de orientación laboral.

	Formato Entrevista de Orientación Laboral		Formato Entrevista de Orientación Laboral por Competencias	
N°	Ítems		Ítems	
1	N°		N°	
2	Fecha de entrevista		Fecha de entrevista	
3	N° Cedula		N° Cedula	
4	Nombre	Información General	Nombre	
5	Edad		Edad	
6	Sexo		Sexo	
7	Municipio de Residencia		Municipio de Residencia	
8	Teléfono		Teléfono	
9	Celular		Celular	
10	Correo electrónico		Correo electrónico	
11	Vehículo propio		Vehículo propio	
12	Nivel educativo		Conocimientos adquiridos	Nivel educativo
13	Titulo			Titulo
14	Oficio	Cursos o diplomados		
15	Grupo ocupacional	Habilidades específicas		
16	Cursos o diplomados	E x	Manejo de personal	

17	Habilidades específicas		Área y tiempo de experiencia
18	Manejo de personal	Ultima experiencia laboral	Empresa
19	Área y tiempo de experiencia		Cargo
20	Empresa		Salario
21	Cargo		Tiempo
22	Salario		Motivo de retiro
23	Tiempo	Disponibilidad	Tiempo
24	Motivo de retiro		Viajar
25	Tiempo		Vacante a la cual se quiere postular
26	Viajar	C.N.O	Aspiración salarial
27	Vacante a la cual se quiere postular		Oficio
28	Aspiración salarial		Grupo ocupacional
29	Presentación personal	Evaluación	Competencia 1.
30	Expresión corporal		R.
31	Expresión verbal		Competencia 1.
32	Competencias		R.
33	Concepto de Psicología		Competencia 1.
34	Nombre entrevistador	Taller	R.
35	¿Asiste?		Presentación personal
36	Fecha de Asistencia		Expresión corporal
37	Curso de Capacitación		Expresión verbal
38	Aceptación del curso		Concepto de Psicología
39	Usuario FOSFEC	Taller	Nombre entrevistador
40	Candidato 40.000		¿Asiste?
41	Observaciones		Fecha de Asistencia

42	Hace cuánto tiempo está desempleada	Curso de Capacitación
43	Barreras de empleabilidad	Aceptación del curso
44		Usuario FOSFEC
45		Candidato 40.000
46		Observaciones
47		Hace cuánto tiempo está desempleada
48		Barreras de empleabilidad
		Acceso directo C.N.O
		Acceso directo Guía entrevista por competencias

8.3.2. NUEVOS FORMATOS DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACION LABORAL

- Guía entrevista por competencias

La guía de entrevista por competencias está estructurada por 6 apartados (Grupo ocupacional, competencias, definición, preguntas, comportamientos y resultado). Respecto a las preguntas se crearon 2 para cada una de las competencias, las cuales están sujetas a adaptaciones por parte del entrevistador según la situación, el total de preguntas es de 60.

Por otro lado se asignaron comportamientos que permiten determinar en el candidato la competencia en su nivel mínimo y máximo de desarrollo (*Ver tabla 3*).

Tabla 3.
Estructura del formato guía entrevista por competencias.

Grupo Ocupacional	Competencias	Definición	Preguntas	Comportamientos Nota: El rango NO, no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	Resultado <u>Evaluación finalizada</u> Oprime para regresar
	Competencia 1.		Pregunta 1.	SI	x

1 De 10.	Competencia 2.	Pregunta 2.	NO	
		Pregunta 1.	SI	x
	Competencia 3	Pregunta 2.	NO	
		Pregunta 1.	SI	
		Pregunta 2.	NO	x

- **Resumen C.N.O**

Con este resumen los trabajadores podrán consultar el grupo ocupacional, el nivel de cualificación, las ocupaciones y algunas denominaciones con el fin de que asignen acertadamente el grupo ocupacional correspondiente al oficio o también puedan reemplazar el oficio expresado por el oferente por el que se relaciona en la C.N.O. Es importante aclarar que este formato está abierto a modificaciones, ya que se toma de la última actualización del SENA realizada en el 2014 (*Ver Tabla 4.*).

Tabla 4.
Ejemplo del Resumen C.N.O

CONSULTA FINALIZADA Oprime para regresar	EXPLOTACIÓN PRIMARIA Y EXTRACTIVA Algunas de estas ocupaciones requieren programas de entrenamiento y capacitación y muchas se caracterizan por el entrenamiento en el trabajo y por el progreso a través de la experiencia.
N°	OCUPACIONES U OFICIOS
1	Supervisor Forestal
2	Jardinero...

8.3.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS

Para hacer la implementación práctica se usó en el formato de Excel las funciones de listas despegables, listas despegables dependientes e hipervínculos.

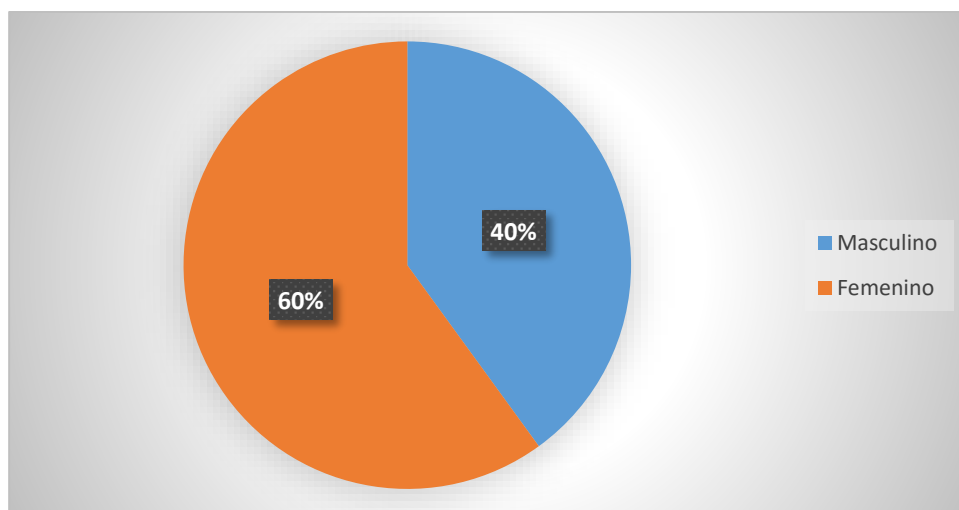
Para las 3 casillas tituladas **R** (Resultado) incorporadas en el formato de orientación laboral por competencias se aplicó la función de *listas despegables*, donde genera las opciones SI y NO. Por otro lado en las 4 casillas tituladas **grupo ocupacional, competencia 1, competencia 2 y competencia 3** se le asignaron la función de *listas despegables dependientes*, con el fin de escoger una opción de la lista despegable de la casilla grupo ocupacional y que automáticamente aparezcan al desplegar las casillas de competencias, solo las competencias (3) asignadas para el grupo seleccionado en la casilla grupo ocupacional. (*Ver Anexo 5*).

Referente a los hipervínculos se agregaron para permitir acceso directo al formato guía entrevista por competencias y al resumen de C.N.O y al ubicarnos en estos regresar directamente al formato de entrevista de orientación laboral.

8.4. VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

La planilla de validación de implementación la diligenciaron 5 trabajadores de la AGCE, de ambos sexos, 3 mujeres con el 60% y 2 hombres con el 40% (*Ver gráfico 5*) de las sedes de Bucaramanga y Piedecuesta.

Gráfico 5. *Distribución por género de la muestra que realizo la validación del instrumento.*



La implementación del instrumento se realizó en el transcurso de una semana; comprendida desde el 13 de Enero de 2016 al 20 de Enero de 2016. Se contó con la participación de 235 usuarios de la AGCE, 150 mujeres y 85 hombres (*Ver Gráfico 6*). Bachilleres, técnicos laborales y profesionales fueron los niveles educativos más recurrentes dentro de los usuarios con un 33%, 26% y 21% respectivamente, y las menos recurrentes corresponden a primaria con 3% y profesionales con posgrado con 1% (*Ver Gráfico 7*).

Gráfico 6. *Distribución por género de la población entrevistada durante la prueba piloto.*

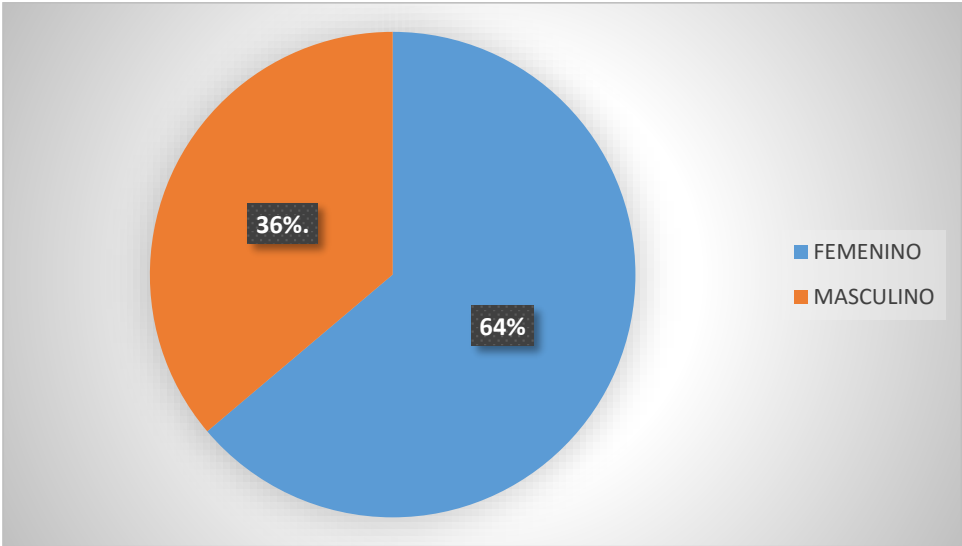
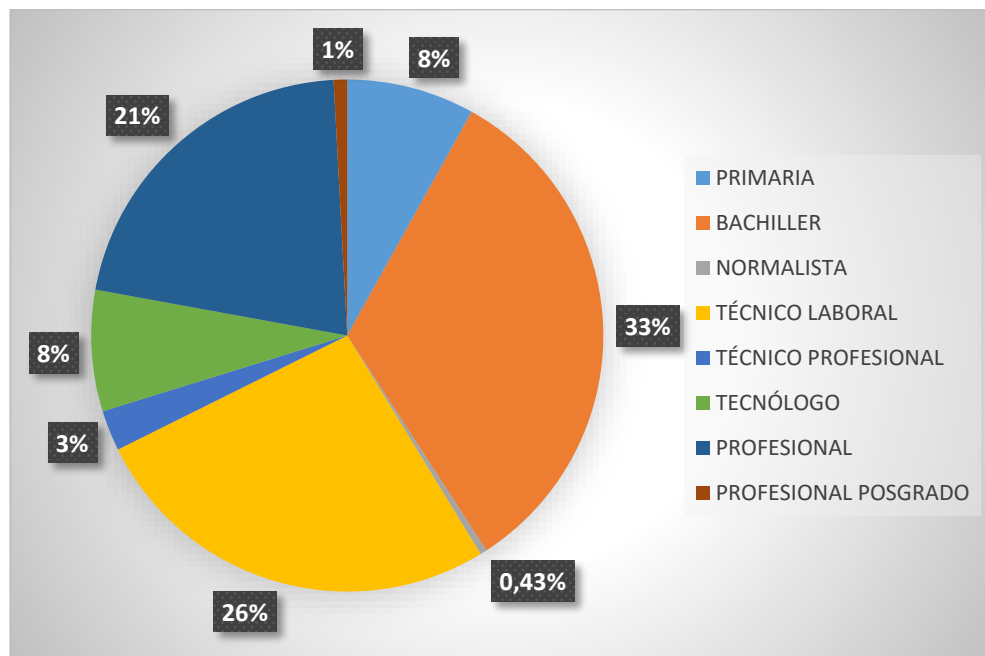
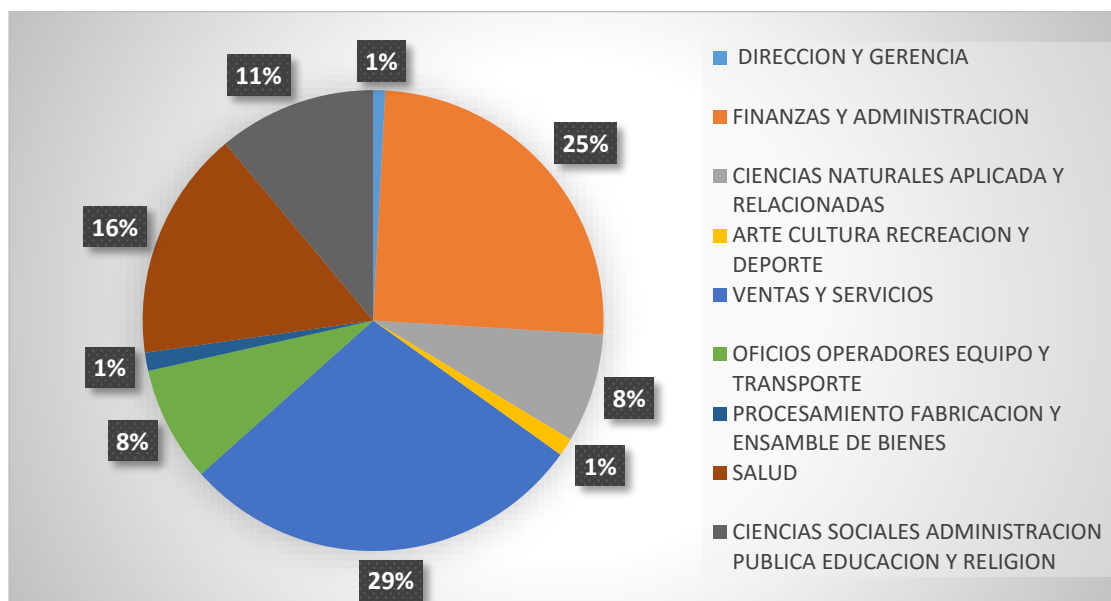


Gráfico 7. Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante la prueba piloto.



Respecto a los grupos ocupacionales ventas y servicios, finanzas y administración, y salud fueron los grupos más recurrentes con un 29%, 25% y 16% respectivamente. Por otra parte se evidencia que dirección y gerencia, y procesamiento fabricación y ensamblaje de bienes fueron los menos recurrentes con 1% (*Gráfico 8*).

Gráfico 8. Distribución por grupo ocupacional de la población entrevistada durante la prueba piloto.



8.4.5. RESULTADOS SEGÚN CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA PLANILLA VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

- El método de calificación

Referente a este criterio se recibe como sugerencia de 1 trabajador el ubicar en la casilla **competencia 1** la competencia que más prevalece en el usuario de las demás y luego la que ocupa el segundo y tercer lugar y de esta manera reemplazar la instrucción de ubicar las competencias de acuerdo al número asignado que aparece en la lista despegable. Por otro lado referente al nivel de calificación se sugirió también por 1 trabajador sustituir la casilla NO presenta (la competencia) por A desarrollar.

- Las competencias

La mayoría de colaboradores indicaron sustituir 5 competencias por otras ya existentes y añadir 3 nuevas que se encuentran más relacionadas al grupo ocupacional que está midiendo. Por ende

al seguir esta modificación se deberían eliminar 4 competencias del diccionario de competencias entregado inicialmente (*Ver tabla 5*).

Tabla 5.

Resultado para el criterio la competencia cumple con los requerimientos para el grupo ocupacional.

Grupo Ocupacional	Competencias iniciales	Sugerencias
Sustitución por competencias ya existentes		
Ciencias Naturales, Aplicada y Relacionadas	Nivel de Compromiso-Disciplina-Productividad	Trabajo en equipo
Arte, Cultura, Recreación y Deporte.	Capacidad de Entender a los demás (<i>Eliminada</i>)	Productividad
Explotación Primaria y Extractiva	Capacidad de Aprender	Dinamismo – Energía
	Adaptabilidad al Cambio	Autocontrol
Oficios Operadores, Equipo y Transporte	Dinamismo – Energía	Adaptabilidad al Cambio
Sustitución por nuevas competencias		
Explotación Primaria y Extractiva	Responsabilidad Personal (<i>Eliminada</i>)	Orientación a la prevención del Riesgo
Oficios Operadores, Equipo y Transporte	Temple (<i>Eliminada</i>)	
Procesamiento, Fabricación y ensamble de bienes	Autocontrol	
Salud	Compromiso (<i>Eliminada</i>)	Ética
Finanzas y Administración	Trabajo en Equipo	Prudencia

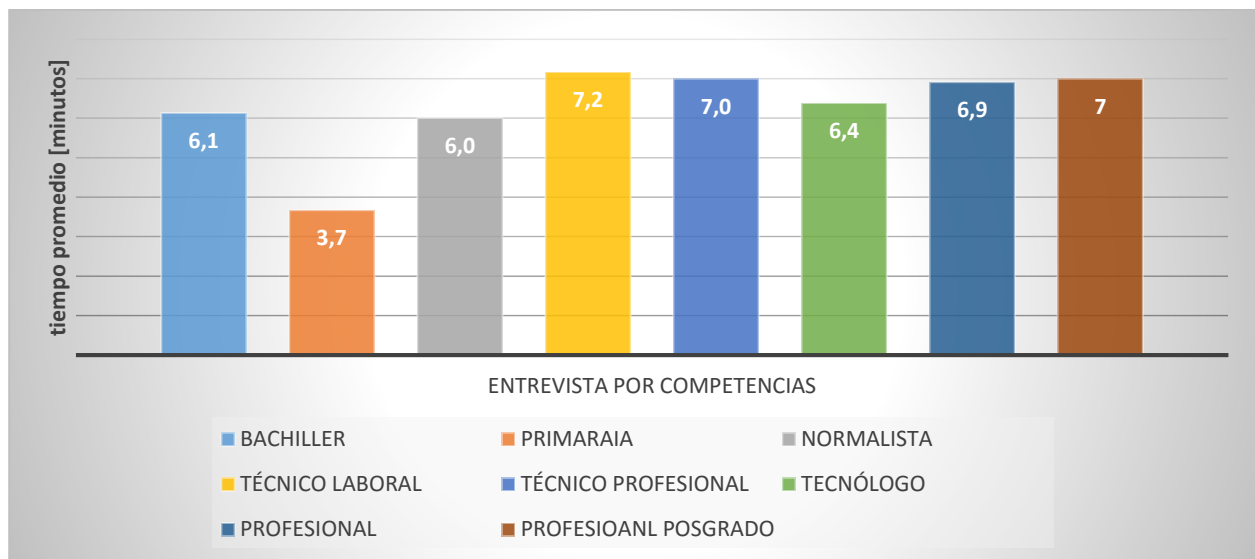
- **Los ítems**

Los resultados arrojados concernientes a los ítems según los 5 profesionales dan a conocer la necesidad de modificar algunos debido a las observaciones respecto a la claridad, relevancia y la suficiencia en 17 de ellos. Referente a la suficiencia recomendaron incorporar algunas preguntas que evaluaran específicamente a la población sin experiencia, ya que algunos ítems no pueden ser adaptados para esta población.

- **Duración de la implementación**

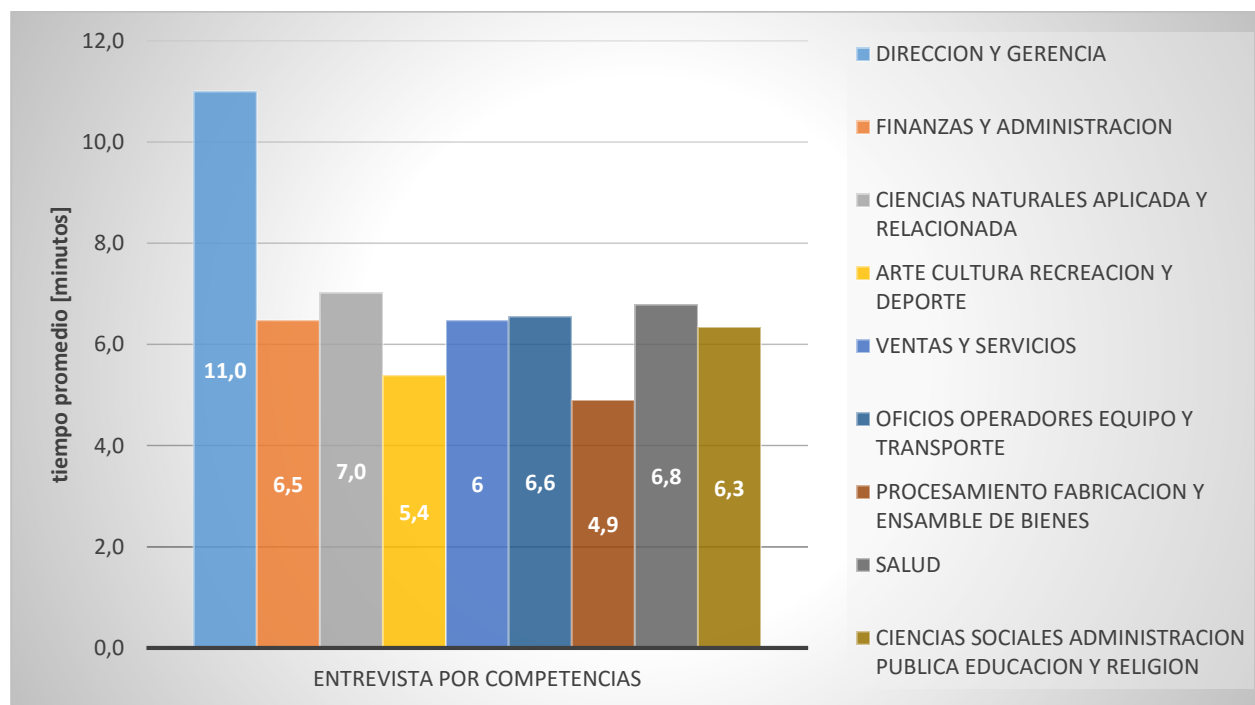
Según los resultados de la planilla de registro de tiempo por cada entrevista realizada se evidencia que el tiempo máximo promedio por nivel educativo fue para el grupo con nivel educativo “Técnico laboral” con 7.2 minutos, sin embargo para los profesionales, profesionales con posgrado y técnicos profesionales ronda los 7 minutos. Por otra parte el tiempo mínimo promedio corresponde a las personas con nivel educativo Primaria (*Ver figura 3*).

Figura 3. *Tiempo promedio entrevista por competencias por nivel educativo de la población entrevistada.*



Por otro lado el tiempo máximo promedio por grupo ocupacional para el desarrollo de la entrevista por competencias fue para “Dirección y gerencia” con 11 minutos. En un segundo escalón se encuentran “Ciencias naturales aplicada y relacionada,” y “salud” con 7 y 6.8 minutos. Por otra parte el tiempo mínimo promedio corresponde al grupo ocupacional “Arte cultura, recreación y deporte” (*Ver Figura 4*).

Figura 4. Tiempo promedio entrevista por competencias por grupo ocupacional de la población entrevistada.



Estos resultados por si solos representan un punto de partida para determinar el tiempo necesario para el desarrollo adecuado de una entrevista por competencias, dentro del proceso de orientación laboral actual. Para hacer este cálculo se optó por un promedio ponderado (1) debido a la no uniformidad en el numero de personas entrevistadas en cada nivel educativo y grupo ocupacional, así se evitaron errores en el tiempo final introducidos por grupos con un bajo número de entrevistados y un alto tiempo promedio de tiempo para la entrevista, como por ejemplo dirección y gerencia. Se tomaron los tiempos correspondientes al 65% de la población entrevistada, es decir 150 (Ver Tabla 6).

Tabla 6.
Promedio ponderado para el tiempo de la entrevista por competencias.

	Promedio ponderado(\bar{x}) , tiempo
Nivel educativo	6 minutos 42 segundos
Grupo ocupacional	6 minutos 36 segundos

8.4.5.1. AJUSTES REALIZADOS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ARROJADOS EN LA VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

Se incorpora al formato guía entrevista por competencias las definiciones y los comportamientos de las 4 nuevas competencias sugeridas por los profesionales que implementaron la herramienta. (Ver Tabla 7).

Tabla 7.
Incorporación de las nuevas competencias dentro del diccionario de competencias.

Grupo Ocupacional	Nueva Competencia	Definición
Explotación Primaria y Extractiva Oficios Operadores, Equipo y Transporte Procesamiento, Fabricación y ensamble de bienes	Orientación a la prevención del Riesgo	Capacidad para evaluar los riesgos laborales en la actividad diaria en el trabajo, siguiendo las leyes y Reglamentos relativos a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar así como los reglamentos y otras disposiciones inherentes, teniendo como fin evitar o mitigar los riesgos.
Salud	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y los comprende.
Finanzas y Administración	Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también pensar y actuar con sentido común.

Nota. Las competencias y su definición fueron tomadas de Martha Alles (2009).

*** La competencia Orientación a la Prevención del Riesgo fue creada por la autora de este proyecto.**

Por otro lado se realizaron modificaciones a 17 ítems. De los 60 ítems establecidos inicialmente en el instrumento se agregaron 13 para un total de 73 preguntas ubicadas dentro del formato guía

entrevista por competencias. Algunos de los nuevos ítems se crearon para población sin experiencia laboral y otros debido a las nuevas competencias incorporadas. Los ítems de 2 competencias (Orientación al Cliente y Orientación a la Prevención del Riesgo) no lograron ser adaptados para la población que no cuenta con experiencia laboral. (*Ver Anexo 7*).

8.5. APOYO AL PROCESO DE ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN LABORAL EN LA AGCE.

El apoyo al proceso de entrevista de orientación laboral, realizado durante seis meses en la institución, permitió conocer a fondo la población a la cual iba diseñada el instrumento y las variables a tener en cuenta en cuanto a la hora diseñar la entrevista por competencias para el presente proyecto. Durante este periodo se atendieron a 1.464 oferentes desde agosto de 2015 a Enero de 2016 (*Ver Figura 5*), de ambos sexos, 830 mujeres con el 57% y 634 hombres con un puntaje de 43% (*Ver gráfico 9*).

Figura 5. Población atendida AGCE durante la pasantía.

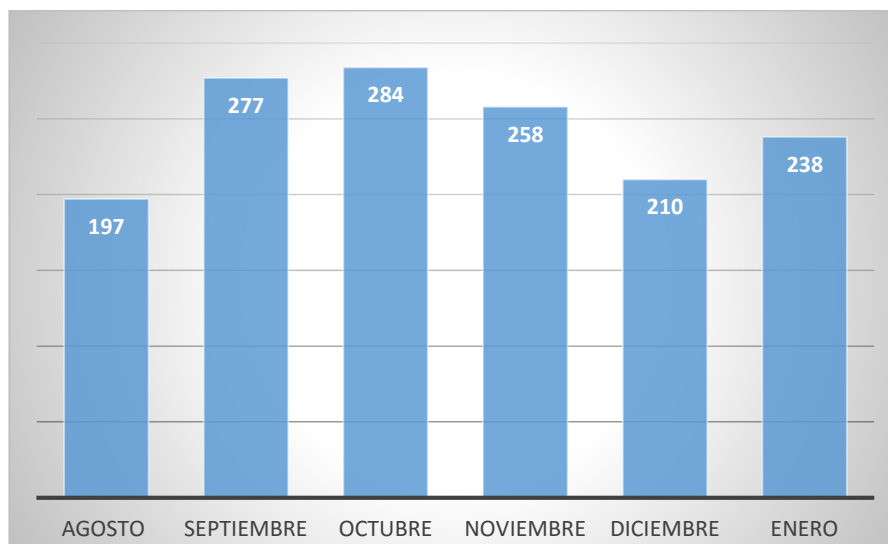
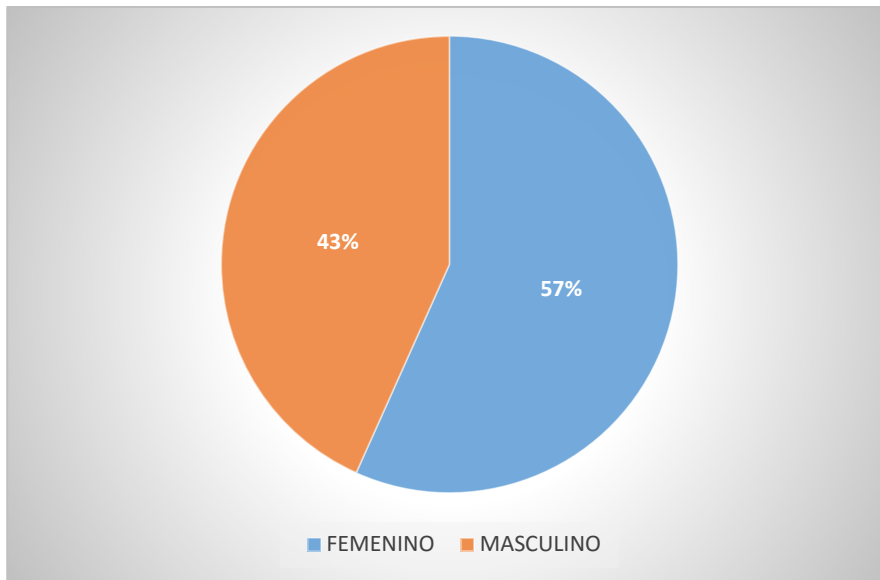
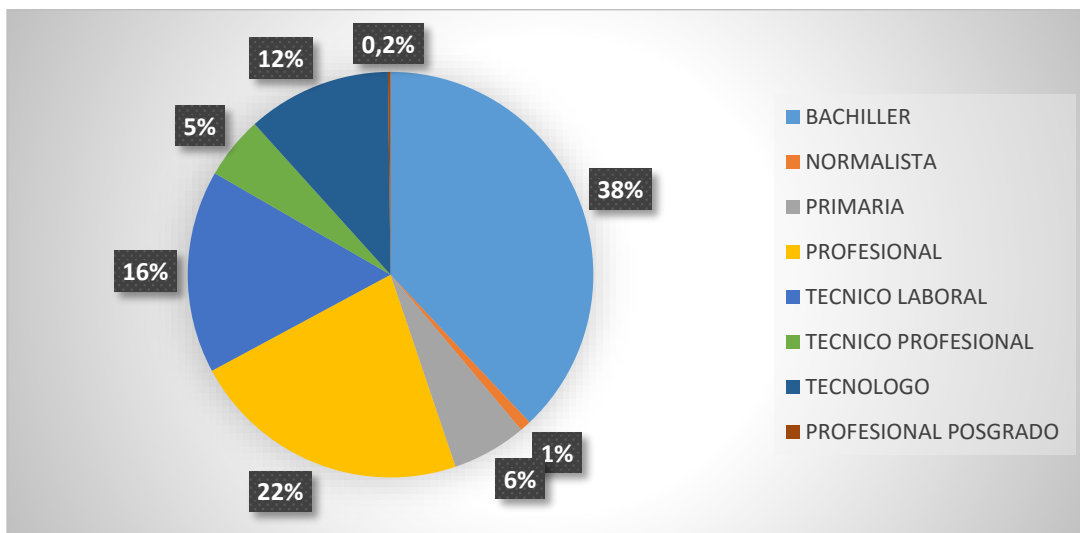


Gráfico 9. *Distribución por género de la población entrevistada durante la pasantía.*



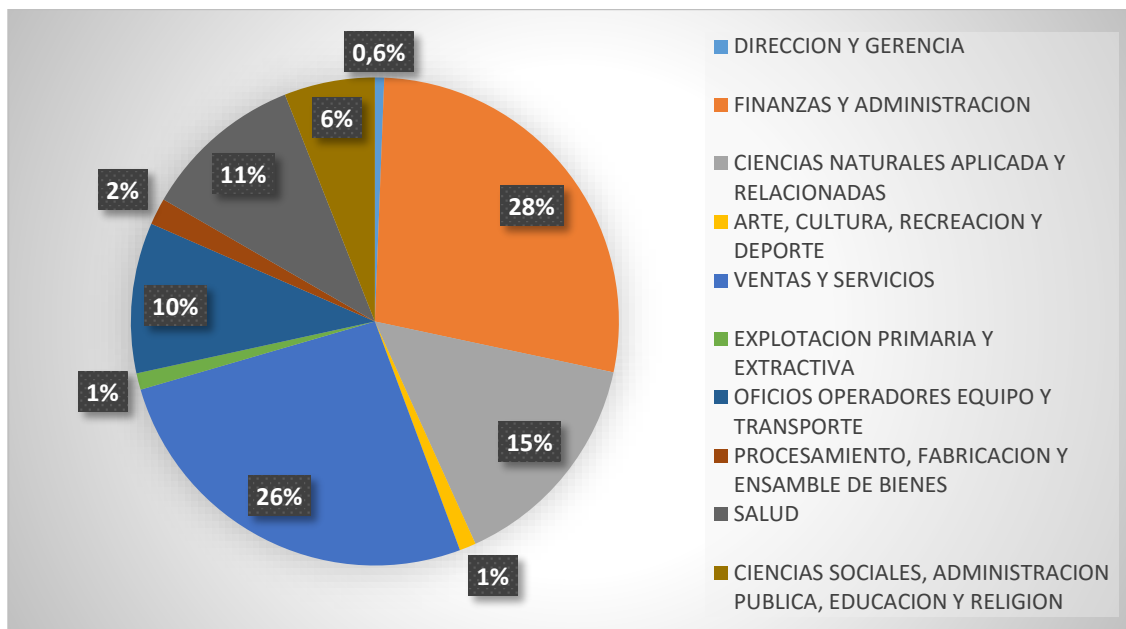
Durante los 6 meses bachilleres, profesionales y técnicos laborales fueron los niveles educativos más recurrentes dentro de los usuarios con un 38%, 22% y 16% respectivamente, y las menos recurrentes correspondieron a normalistas con 1% y profesionales con posgrado con 0.2%. (*Ver gráfico 10*).

Gráfico 10. *Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante pasantía.*



En cuanto a los grupos ocupacionales finanzas y administración, ventas y servicios, y ciencias naturales aplicada y relacionada fueron los grupos más recurrentes con un 28%, 26% y 15% respectivamente. Por otra parte dirección y gerencia con 0.6%, arte, cultura, recreación y deporte con 1% y procesamiento fabricación ensamblaje de bienes con 2% fueron los menos recurrentes (*Ver gráfico 11*).

Gráfico 11. *Distribución por nivel educativo de la población entrevistada durante pasantía.*



9. DISCUSIÓN

El propósito del presente trabajo de grado, modalidad pasantía fue diseñar una entrevista por competencias para ser implementada en el proceso de orientación laboral de la AGCE. Para producir el contenido de la entrevista se utilizó como referente o punto de partida el modelo de gestión por competencias propuesto por Alles, (2009). Se incorpora de las obras de la autora algunas de sus competencias, definiciones, preguntas y comportamientos, pero se somete a adaptaciones a: las preguntas en lo que se refiere al lenguaje; y los comportamientos y las definiciones en lo que atañe a los 5 niveles de apertura (nivel de desarrollo que el entrevistado tenga respecto a la competencia que se está evaluando), debido a que estos se tornaban imprecisos al momento de asignar la valoración del candidato, por lo tanto la metodología de calificación se establece de la siguiente manera: el entrevistador debe identificar las competencias que evaluara en el oferente, realizar las preguntas señaladas, observar los comportamientos basados en un hecho real del pasado, relacionar esas manifestaciones con la única definición establecida para la competencia que se está evaluando y dar su valoración de acuerdo a los 2 niveles establecidos (desarrollada y no desarrollada).

Para la inclusión y selección de las competencias, se tuvo en cuenta que el diseño del instrumento tenía que aplicarse a una agencia de empleo en donde no hay exclusiones en el servicio en cuanto a los perfiles ocupacionales y tampoco en el nivel educativo, por ende dentro del proceso de orientación laboral serian atendidos diversos perfiles. Según Salazar, (2010) cada empresa deberá realizar un análisis cuidadoso de cuáles son las competencias requeridas en la misma, tomando en cuenta las características propias *de cada uno* de los puestos de trabajo que la conforman, por lo tanto fue necesario agrupar las competencias en los 10 grupos ocupacionales conforme a la Clasificación Nacional de Ocupacionales (2014), debido a que en esta tipificación se incluye todas las ocupacionales existentes en el mercado laboral colombiano y la estructura de manera ordenada y uniforme considerando el nivel de cualificación. Esto último importante debido a que los procedimientos adecuados para evaluar las competencias a niveles inferiores resultan completamente inadecuados para los niveles superiores porque en este caso se trata de

competencias más complejas y se asocian a capacidades para enfrentar imprevistos. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Para el diseño del contenido y estructura del instrumento fue necesario examinar el tiempo o duración que requeriría la entrevista a la hora de ser implementada, según los resultados el tiempo máximo promedio por grupo ocupacional para el desarrollo de la entrevista por competencias fue para “dirección y gerencia” con 11 minutos, debido a que sus respuestas eran más amplias y profundas lo cual se puede deducir que la razón principal de esto radica en la amplia experiencia de los participantes y el nivel de cualificación que requiere este grupo y lo confirman los resultados del análisis realizado por nivel educativo que arrojan que el tiempo mínimo corresponde al nivel educativo primaria con 3.7 minutos y por otro técnicos laborales con 7.2 seguido de los profesionales, profesionales con posgrado y técnicos profesionales con 7 minutos fue el tiempo máximo que requiere la entrevista. Es de resaltar que estos resultados serán un punto de referencia para integrar el tiempo de la entrevista por competencias dentro del proceso de orientación laboral y calcular el número de entrevistas de orientación laboral por competencias diarias a realizar y las metas previstas mensuales, y se cumplirá en su mayoría en condiciones normales exceptuando al grupo dirección y gerencia donde se necesitará un poco más de tiempo para llevarla a buen término.

Por otra parte en los resultados de validación de implementación surgió por parte de uno de los profesionales una sugerencia respecto al método de calificación, expresando que de las 3 competencias evaluadas se dé un valor a la que más caracteriza al entrevistado. Por lo tanto se pensó en un primer momento cambiar la instrucción del ingreso de los resultados para cada competencia, ya que consiste en ubicar las competencias enumeradas del 1 al 3 en la casillas enumeradas igualmente del 1 al 3, pero debido a que esto se planteó para que el entrevistado no ubicara dos veces la misma competencia a una casilla y el procedimiento sea más ágil no se logra realizar la sugerencia mediante esta manera. Por ende se recomienda que el entrevistado ubique en la casilla concepto de psicología una descripción corta del porque el oferente presenta más enmarcada dicha competencia y también mencionar algunos comportamientos detectados en él.

Entre las limitaciones del proyecto puede mencionarse que algunos de las preguntas seleccionadas para evaluar las competencias no aplicaban para población sin experiencia laboral, a pesar de que

la indicación fue adaptarlas según a la situación del entrevistado; “si el oferente no tiene experiencia indague sobre sus experiencias en el área académica, recuerde evitar respuestas hipotéticas”, se presentaron según los profesionales que realizaron la validación de implementación dificultades en algunos ítems debido al contenido de la pregunta, para esto se logra adaptar e incluir en el formato preguntas especiales para esta población, no se logró hacer esos ajustes para dos competencias: servicio al cliente y prevención al riesgo laboral, por lo tanto se establece que no deben ser aplicadas a la hora de ser evaluadas en oferentes sin experiencia laboral.

En definitiva, los resultados que aquí se presentan indican que la entrevista por competencias es un instrumento válido y puede ser utilizado en los usuarios que solicitan el servicio en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CAJASAN.

10. CONCLUSIONES

En la selección de las competencias para cada grupo ocupacional se logra cubrir a toda la población que más frecuenta la AGCE.

La entrevista por competencias se consigue incorporar al formato de entrevista de orientación laboral, siguiendo una secuencia y sin entorpecer los objetivos de este proceso, al contrario ambas se complementan y por ende se unifican llamándose ahora: *Entrevista de Orientación Laboral por Competencias*.

El instrumento creado es práctico y no requiere de mucho tiempo al momento de ser ejecutado, lo cual cumple con el objetivo específico establecido en este proyecto.

Según los comentarios de algunos profesionales que aplicaron el instrumento, la entrevista por competencias permite que el profesional encargado del proceso de orientación laboral se apropie más del rol como Psicólogo y por otro lado expresan que a pesar de que la cantidad de competencias (3) a evaluar no es muy amplia, en ocasiones al valorar una de las competencias se logra detectar al mismo tiempo otra que no está incorporada para el perfil, lo que hace que existan más herramientas a la hora de elaborar el concepto psicológico del usuario.

11. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Se sugiere un tiempo de 7 minutos para cumplir con los objetivos de la entrevista por competencias.
- Después de que la entrevista de orientación laboral por competencias sea implementada formalmente en la AGCE es necesario que se vuelva a validar, pero en esta ocasión las nuevas preguntas creadas para oferentes sin experiencia laboral y las 3 competencias nuevas incorporadas y remplazadas por otras ya existentes.
- Una de las razones para llevar a cabo este proyecto fue el hacer más completo el proceso de orientación laboral, por ende se recomienda que el próximo pasante realice el estudio de las habilidades específicas que requiere cada una de las ocupaciones más atendidas en la AGCE con el fin de que el orientador logre determinar de forma oportuna los conocimientos faltantes en el oferente o por el contrario resaltar lo que ya adquiere para construir un buen perfil laboral.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2004). *Gestión por competencias. El diccionario*. México: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionarios de comportamientos: la trilogía. Tomo II*. México: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas: la trilogía. Tomo III*. México: Granica.

Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133 – 144.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea Formación Profesional*. 1-94.

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las empresas? Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>.

Guerrero, C & Narváez, G. (2013). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. *European Scientific*, 4, 391402.

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.

Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. Lima: CAPLAB.

MEN. (2003). Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales. Recuperado de: <file:///C:/Users/Familia%20Duarte%20S/Downloads/MINISTERIO%20DE%20EDUCACION.pdf>.

MEN. (2003). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Recuperado de: http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf.

MITRAB. (2014). Agencias de colocación de empleo. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/agencias-de-colocacion-de-empleo.html>.

Octavio, S. (2010). Glosario de preguntas de selección de personal basada en competencias. Recuperado de: http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/profesionalizacion/biblioteca%5CGestion_tec%5C2.pdf.

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.

Pérez, E. (2014). *Orientación laboral y promoción de la calidad en formación profesional para el empleo*. España: Ideaspropias Editorial.

Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por competencias laborales*. México: Cruz O., S.A.

Restrepo, L., Ladino, A., Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 14(39), 286-291.

Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología del Caribe*, 16, 64- 91.

SENA. (2014). Clasificación Nacional de Ocupaciones C.N.O. Versión 2014. Bogotá: SENA.

SFP. (2009). Guía para la realización de las entrevistas por competencias. Recuperado por: <http://www.geam.org.py/v3/cgp/files/2009/01/GuiaEntrevistaCompetencias.pdf>.

Ting, J., & Déniz, M. (2007). La sección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal. Recuperado de: [file:///C:/Users/PC%20001/Downloads/Dialnet/LaSeleccionDelPersonalComoUnProcesoEticoYEficiente-2234959%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC%20001/Downloads/Dialnet/LaSeleccionDelPersonalComoUnProcesoEticoYEficiente-2234959%20(1).pdf).

Zarazúa, J. (2013). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa Mexicana?, *Gestión y Estrategia*, 43, 67-79.

13. ANEXOS

Anexo 1.

PRIMERA FASE: VALIDEZ DE CONTENIDO
PLANILLA: COMPETENCIAS POR GRUPO OCUPACIONAL

Nombre del colaborador:	Cargo:	Tiempo laborando en la AGCE CAJASAN:					
<p>A continuación se presentara una tabla con las diez (10) áreas de desempeño según la Clasificación Nacional de Ocupaciones del SENA, 2014 y dentro de cada una de ellas tres (3) competencias tomadas de Alles, 2009 con su respectiva definición. Por su experiencia y compenetración en la institución, usted deberá dar una calificación para aportar a la construcción de la entrevista por competencias. Pondrá una X en la casilla SI; si cree que la competencia cumple los requerimientos respecto al grupo ocupacional a la cual fue asignada y ubicara X en NO; si esta no mide los parámetros dispensables para permanecer al grupo asignado y seguido a esto escribirá en NO, ¿Cuál? la competencia que sugiere.</p>							
No	AREA DE DESEMPEÑO	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN			
				SI	NO	No, ¿Cuál?	Observaciones
1	DIRECCIÓN Y GERENCIA	1. Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.				
		2. Manejo de Relaciones de Negocio.	Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.				
		3. Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con firmeza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.				
2	FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	1. Trabajo bajo Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
		2. Trabajo en Equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.				
		3. Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
3	CIENCIAS NATURALES APLICADA Y RELACIONADAS	1. Nivel de Compromiso- Disciplina Personal- Productividad.	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.				
		2. Iniciativa- autonomía – Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea				

			jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.				
		3. Aprendizaje Continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.				
4	ARTE, CULTURA, RECREACION Y DEPORTE	1.Capacidad de Entender a los Demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.				
		2.Innovación y Creatividad	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objetivo de agregar valor a la organización.				
		3. Búsqueda de Información	Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto-una información que quizá sea útil en el futuro.				
5	VENTAS Y SERVICIOS	1.Orientacion al Cliente	Vocación y deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende el esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente.				
		3.Dinamismo – Energía	Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				
		3.Confianza en Sí Mismo	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.				
6	EXPLOTACION PRIMARIA Y EXTRACTIVA	1. Adaptabilidad al Cambio.	Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.				
		2. Capacidad para Aprender	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales.				
		3. Responsabilidad Personal.	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.				

7	OFICIOS OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE	1. Temple	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.				
		2.Autocontrol	Dominio de si mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposicion y hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.				
		3. Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				
8	PROCESAMIENTO, FABRICACION Y ENSAMBLE DE BIENES	1. Capacidad para Aprender	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales.				
		2. Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				
		3. Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.				
9	SALUD	1. Colaboración	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinares, con otras areas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demas y comprension interpersonal.				
		2. Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
		3. Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.				
10	CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRACION PÚBLICA, EDUCACION Y RELIGION.	1.Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
		2. Búsqueda de Información	Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto-una información que quizá sea útil en el futuro.				
		3. Innovación y Creatividad	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objetivo de agregar valor a la organización.				

Anexo 2.



**PLANILLA: VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
ENTREVISTA DE ORIENTACION LABORAL POR COMPETENCIAS**

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

DURACION DE LA IMPLEMENTACION							
	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	LUNES	TOTAL
Entrevista por competencias							
Entrevista de Orientación Laboral por Competencias							

GRUPO OCUPACIONAL	COMPETENCIAS	NOTAS	N° Entrevistas por Grupo Ocupacional		
			M	S	L
DIRECCION Y GERENCIA	Liderazgo		M	V	
	Manejo de Relaciones de Negocio		M	S	
	Pensamiento Estratégico		J	L	
FINANZAS Y ADMINISTRACION	Trabajo Bajo Presión		M	V	
	Trabajo en Equipo		M	S	
	Capacidad de Planificación y Organización		J	L	
CIENCIAS NATURALES Y APLICADA Y RELACIONADAS	Nivel de Compromiso-Disciplina Personal-Productividad		M	V	
	Iniciativa-Autonomia-Sencillez		M	S	
	Aprendizaje Continuo		J	L	
ARTE,CULTURA, RECREACION Y DEPORTE	Capacidad de Entender a los Demás		M	V	
	Innovación y Creatividad		M	S	
	Búsqueda de la Información		J	L	
VENTAS Y SERVICIOS	Orientación al Cliente		M	V	
	Dinamismo-Energía		M	S	
	Comunicación Eficaz		J	L	
EXPLORACION PRIMARIA Y EXTRACTIVA	Adaptabilidad al Cambio		M	V	
	Capacidad de Aprender		M	S	
	Responsabilidad Personal		J	L	

OFICIOS OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE	Temple		M	V
	Autocontrol		M	S
	Dinamismo-Energía		J	L
PROCESAMIENTO,F ABRICACION Y ENSAMBLE DE BIENES	Capacidad de Aprender		M	V
	Dinamismo-Energía		M	S
	Autocontrol		J	L
SALUD	Colaboración		M	V
	Comunicación Eficaz		M	S
	Compromiso		J	L
CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRACION PUBLICA, EDUCACION Y RELIGION	Comunicación Eficaz		M	V
	Búsqueda de información		M	S
	Innovación y Creatividad		J	L
TOTAL ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA SEMANA				

OBSERVACIONES GENERALES	
Método de calificación:	
Competencias:	
Preguntas:	
Formato Excel:	
Tiempo:	

¿REALIZARIA ALGÚN AJUSTE?		Si	No
¿Cuál?			

Anexo 3.

REGISTRO DE DURACIÓN POR CADA ENTREVISTA REALIZADA DE ORIENTACION LABORAL POR COMPETENCIAS

DIA 1:			DIA 2:			DIA 3:		
DURACION PRUEBA PILOTO X DIA			DURACION PRUEBA PILOTO X DIA			DURACION PRUEBA PILOTO X DIA		
N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral	N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral	N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral
1			1			1		
2			2			2		
3			3			3		
4			4			4		
5			5			5		
6			6			6		
7			7			7		
8			8			8		
9			9			9		
10			10			10		
11			11			11		
12			12			12		
13			13			13		
14			14			14		
15			15			15		
16			16			16		
17			17			17		

DIA 4:			DIA 5			DIA 6:		
DURACION PRUEBA PILOTO X DIA			DURACION PRUEBA PILOTO X DIA			DURACION PRUEBA PILOTO X DIA		
N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral	N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral	N°	Entrevista x competencias	Entrevista de orientación laboral
1			1			1		
2			2			2		
3			3			3		
4			4			4		
5			5			5		
6			6			6		
7			7			7		
8			8			8		
9			9			9		
10			10			10		
11			11			11		
12			12			12		
13			13			13		
14			14			14		
15			15			15		
16			16			16		
17			17			17		

Anexo 4.

PASOS A SEGUIR PARA DILIGENCIAR LA PLANILLA VALIDACION DE CONTENIDO:COMPETENCIAS POR GRUPO OCUPACIONAL

1. Descargue el formato de la encuesta.
2. Lea cada area de desempeño o grupo ocupacional, al igual que las tres (3) competencias que se seleccionaron para cada una de ellas.
3. Analice según la Clasificación Nacional de Ocupaciones C.N.O del SENA 2014, si cada una de esas competencias aportan de manera general al grupo ocupacional y sus respectivas ocupaciones.
4. Revise el material de apoyo enviado (RESUMEN C.N.O SENA 2014), para que recuerde las ocupaciones que se ubican en cada grupo ocupacional.
5. **Recomendaciones**
 - Evite la duplicidad de conceptos, no sugiera una competencia similar a la ya expuesta en el formato. Recurde que existen competencias que se interrelacionan.
 - Tenga presente las ocupaciones mas solicitadas en la Agencia de Empleo Cajasan que se ubican en los diferentes grupos ocupacionales.
6. Califique las 3 competencias expresando su conformidad o inconformidad con una **X**, y escriba la competencia que sugiere en caso de no estar de acuerdo con la expuesta.

Ej. Grupo Ocupacional: SALUD
Ocupaciones o Profesiones: Medico, Odontologos, Veterinarios, Psicologos, Terapeuta Ocupacional, Regente de Farmacia, etc.
Competencias: COLABORACIÓN, esta competencia es indispensable para cada profesional en este grupo ocupacional, ya que los profesionales deben tener la capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios; un Psiquitra muy probablemente necesite para su paciente la opinión y apoyo de un Psicologo , Trabajador social y Enfermero.






ORIENTADOR E INTERMEDIADOR LABORAL Tenga en cuenta que:

Muchas de las competencias se relacionan con otras y en ciertos casos se solapan entre sí. Debe analizarse en cada caso, evitando la duplicidad de conceptos dentro de un modelo de competencias.

INTERRELACIÓN DE CONCEPTOS



Aun sin analizar las definiciones de estas tres competencias, es fácil deducir que no sera posible trabajar en quipo sin una comunicación eficaz ni se podrá poseer liderazgo sin ella.

Del mismo modo, un lider fomentará el trabajo en equipo y la comunicación eficaz y una persona que posea comunicación eficaz sera mejor lider o trabajador en equipo.

Alles, M.(2009)




MANUAL DE INSTRUCCIONES

¿CÓMO REALIZAR ORIENTACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS?

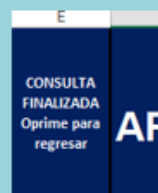
1 Después de que el oferente haya expresado las vacantes a la cual desea postularse, usted deberá definir entre las nombradas, una (1), la más revelante, (*Tenga en cuenta: tiempo de experiencia, estudios realizados e intereses*) para ser ubicada en la celda titulada: OFICIO.

VACANTE A LA CUAL SE QUIERE POSTULAR	ASPIRACION SALARIAL	OFICIO
AUXILIAR ADMINISTRATIVO/VENDEDOR A/CAJERA	SMLV A 800.000	AUXILIAR ADMINISTRATIVO

indagar y en caso de no tenerlo claro, realice la búsqueda (Ctrl + B) del oficio a consultar.



Para regresar a la hoja titulada: FORMATO ORIENTACIÓN LABORAL oprima la celda titulada: CONSULTA FINALIZADA.



2 A continuación ubique según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O) el grupo ocupacional correspondiente al oficio, en la celda GRUPO OCUPACIONAL.

C.N.O	
OFICIO	GRUPO OCUPACIONAL
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
	<ul style="list-style-type: none"> 1. DIRECCION Y GERENCIA 2. FINANZAS Y ADMINISTRACION 3. CIENCIAS, NATURALES, AGRICOLAS 4. ARTE, CULTURA, RECREACION 5. VENTAS Y SERVICIOS 6. EXPLOTACION, PRIMARIA Y EXT 7. OFICIOS, OPERADORES, EQUIP 8. PROCESAMIENTO, FABRICACION

Para realizar este paso, usted puede apoyarse de las celdas enumeradas del 1 al 10, ubicadas en la parte superior del formato, esto le permitirá acceso directo a la C.N.O de acuerdo al grupo ocupacional que desea

3 Luego se generará en las celdas tituladas: COMPETENCIA 1,2 y 3, listas dependientes, con el proposito de que sean visibles para usted solo las competencias que se establecieron al grupo ocupacional seleccionado con anterioridad.

C.N.O		1	2
GRUPO OCUPACIONAL	COMPETENCIA 1.	R	COM
2 FINANZAS Y ADMINISTRACION			
	<ul style="list-style-type: none"> 1. TRABAJO BAJO PRESION 2. PRUDENCIA 3. CAPACIDAD DE PLANIFICACION 		

INSTRUCCIONES ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

FICHA TECNICA	
NOMBRE	Entrevista por Competencias
APLICACIÓN	Individual
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Estructurada
DURACIÓN	7 -10 min
FORMATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer relación 2. Dar a conocer al entrevistado que sus respuestas deben ser claras y breves. 3. Realizar las preguntas planteadas en el formato guía; lea las preguntas antes de formularla, Formule las preguntas de a una en una. 4. Repreguntar o solicitar una ampliación de la respuesta si es necesario, tenga en cuenta el perfil laboral del entrevistado. 5. Centrarse en el análisis de comportamientos pasados de la persona a evaluar, desterrando para la evaluación de competencias las situaciones hipotéticas. 6. Califique las respuestas, analice si se presentó en el relato del entrevistado las competencias que se evaluaron.
FINALIDAD	Mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección del personal, evitando que los empleados no alcancen el desempeño deseado.
MATERIAL	Formato guía entrevista por competencias <i>(Ver imagen 1)</i> y formato orientación laboral por competencias

Imagen1. Formato guía entrevista por competencias

GUIA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS					
GRUPO OCUPACIONAL	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	PREGUNTAS	COMPORTAMIENTOS A DETECTAR	RESULTADO
CIENCIAS NATURALES, APLICADA Y RELACIONADAS	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y de trabajar juntos lo oportuno a menudo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.	<p>Nota: Las preguntas están de formato SI o NO, si el candidato modifica la pregunta adaptándola a la situación, recordo volver respaldar la pregunta.</p> <p>1. Relátame situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas, señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.</p> <p>2. Bríndame dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefaturas rural usted pertenece. ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?</p>	<p>Nota: El rango NO, es indicio evidente de la competencia, más que está desarrollada en el nivel mínimo.</p> <p>SI Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.</p>	Evaluación: Mediana Quinta para seguir
			<p>NO Cooperar en las actividades comunes. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.</p>		
	INICIATIVA-AUTONOMÍA	Pliega ejemplaridad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a elevar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agrasamiento de problemas de importancia menor.	<p>1. Cuéntame sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo lo propuso? ¿Qué resultados tuvo?</p> <p>2. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? (Sin experiencia laboral)</p> <p>3. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>4. Hábleme sobre un problema en el que presenta dificultades para llegar a su solución? (Sin experiencia laboral)</p>	<p>SI Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa. Responde con rapidez asegurando un efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad. También es flexible para evaluar los cambios como oportunidades. Asume riesgos personales para conseguir los objetivos. Propone mejoras sin esperar que se presente un problema evidente. Su iniciativa y rapidez transforman su acción en un ventaja competitiva.</p>	Evaluación: Mediana Quinta para seguir
			<p>NO Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades. Muestra escaso interés de buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas. Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas.</p>		
	APRENDIZAJE CONTINUO	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.	<p>1. ¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad? (Indague sobre las secciones o temáticas de libros)</p> <p>2. ¿No asistido, en el último año, a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles? ¿Por propia decisión o porque la organización de la que formaba parte se lo requirió?</p> <p>3. ¿Asiste o realiza actualmente o algún curso de capacitación o especialización? Si la respuesta es afirmativa, preguntar: ¿por qué eligió dicho curso? ¿continuar indagando: ¿de qué otra forma se mantiene actualizado en la profesión? (Opcional)</p>	<p>SI Es experto en su especialidad. Tiene una permanente actitud de aprendizaje y un espíritu innovador, y explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías. Considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad. Utiliza herramientas que ayudan a externalizar, transferir y generar conocimiento.</p>	Evaluación: Mediana Quinta para seguir
			<p>NO Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área. No demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos. Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente. Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.</p>		

EJEMPLO PRÁCTICO



CASO: INGENIERO INDUSTRIAL

El perfil por competencias para la selección de Ingeniero Industrial es el siguiente:

Grupo Ocupacional	Competencia
Ciencias Naturales, aplicada y relacionadas	Trabajo en Equipo
	Iniciativa- Autonomía- Sencillez
	Aprendizaje Continuo

Para cada una de las competencias mencionadas con anterioridad se fijaron dos (2) preguntas que pretenden identificarlas, algunas presentan tres (3) pero esta última es opcional y usted debe usarla si las respuestas del entrevistado no han sido claras.

En este ejemplo práctico solo encontrara formulada 1 pregunta para cada una de las 3 competencias asignadas al grupo ocupacional seleccionado, al igual que respuestas dadas por diferentes postulantes y la comparación entre ellos

- Comportamientos detectados para la competencia: Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo	
Definición	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.
SI	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. .
NO	Coopera en las actividades comunes. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tienen al corriente de los temas que lo afecta. Comparte información.

Pregunta formulada



Relátame situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.

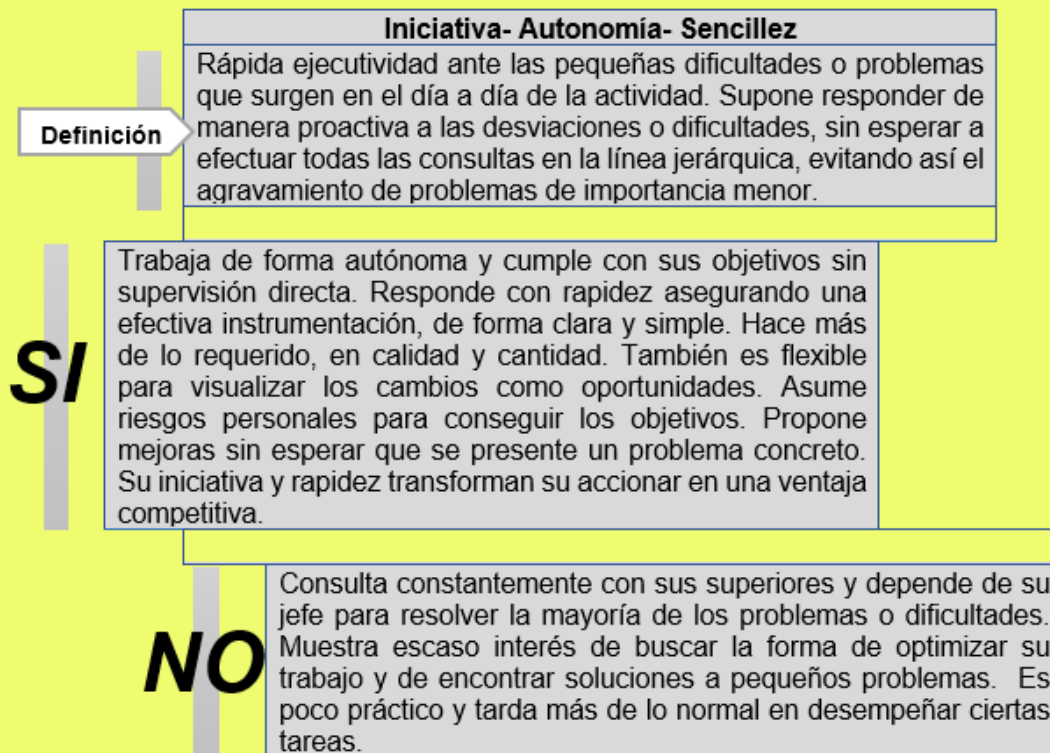
Postulante 1: Respuesta que identifica la presencia de la competencia

El supervisor de producción de la empresa donde laboraba detecto disminución en la eficiencia operativa, él expuso como estrategia implementar técnicas en mano de obra, específicamente en lo que se refiere a incentivos financieros, a mí me pareció una buena idea, incluso estaba pensando lo mismo, pero agregue a esto dar reconocimiento a los empleados más productivos, efectivamente estas ideas se empezaron a implementar después de exponerlas en dirección y fueran aprobadas.

Postulante 2: Con la competencia desarrollada en el nivel mínimo, no cubre el perfil requerido.

Una vez en mi antiguo trabajo un compañero propuso usar las herramientas de google docs, drive y calendar para mejorar nuestra efectividad en el trabajo, todos estuvimos de acuerdo. Sin embargo no me puede adaptar, y no pedí ayuda por temor a ser señalado como anticuado, opté por seguir trabajando como venía haciéndolo para no disminuir mi efectividad en el trabajo.

- Comportamientos detectados para la competencia Iniciativa- Autonomía – Sencillez



Pregunta formulada



Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?

Postulante 1: Respuesta que identifica la presencia de la competencia

En mi anterior trabajo estábamos en proceso de certificación para la norma BASC, en la cual uno de los requisitos es verificar los procesos de seguridad de los asociados de negocio. La empresa cumplía con este requisito por medio de visitas domiciliarias a los asociados lo cual implicaba elevados costos. Yo propuse y participé en el diseño de un formulario que nos permite obtener información del asociado y hacer un primer filtro antes de llevar a cabo una visita domiciliaria, lo cual ha representado un ahorro económico y administrativo.

Postulante 2: Con la competencia desarrollada en el nivel mínimo, no cubre el perfil requerido.

Siempre procuro seguir los procedimientos que están estipulados dentro de mis funciones. Como usted sabe, el gerente y su equipo piensa en todos los detalles, por lo tanto, implemento lo propuesto y los resultados siempre son buenos.

- Comportamientos detectados para la competencia Aprendizaje Continuo

Aprendizaje Continuo

Definición

Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.

SI

Es experto en su especialidad. Tiene una permanente actitud de aprendizaje y un espíritu investigativo, y explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías. Considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad. Utiliza herramientas que ayudan a externalizar, transferir y generar conocimiento.

NO

Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área. No demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos. Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente. Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.

Pregunta formulada



¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad?

Postulante 1: Respuesta que identifica la presencia de la competencia

Me gusta leer artículos de investigación realizados tanto a nivel nacional como internacional sobre mi profesión, esto lo hago mediante revistas científicas electrónicas. También he incorporado en mi rutina de la mañana, preferiblemente a primera hora, el revisar la página web del periódico más popular de mi departamento y otros a nivel nacional, esto me permite tener conocimientos a la vanguardia para implementar soluciones en las compañías y estar al tanto de posibles nuevos campos que explorar en mi carrera.

Postulante 2: Con la competencia desarrollada en el nivel mínimo, no cubre el perfil requerido.

Debido a las largas jornadas laborales y a los compromisos personales, no puedo acceder a nueva información con regularidad, a veces veo las noticias de los canales de televisión del país o exploro twitter. Cuando trabajaba revisaba detenidamente la información sugerida por mi jefe, que frecuentemente se me enviaba al correo institucional o se encontraba en el portal de la empresa.

Anexo 7.

Preguntas para cada una de las competencias

Grupo ocupacional	Competencias	Preguntas
DIRECCIÓN Y GERENCIA	LIDERAZGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? 2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?
	MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan frecuente asiste a compromisos empresariales? Cuándo fue la última vez que tuvo un encuentro o actividad empresarial/académica ¿cuénteme una experiencia respecto con su relación con los demás asistentes? Si la primera respuesta es negativa: ¿por qué? 2. ¿Cuál fue su estrategia para entablar nuevos contactos de negocio? ¿Qué es lo que nunca olvida llevar? (en relación a su tarjeta de presentación).
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar? 2. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de la organización en la cual trabajaba y usted controlaba? ¿Por qué?
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa la situación laboral o académica más tensa que tuvo que resolver. ¿Cómo fue? ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió? 2. cuando tiene presiones de tipo laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) relevantes, y los problemas se acumulan, ¿qué hace para resolverlos? ¿Cómo se siente cuando esto sucede? ¿Solicita ayuda a sus superiores y/o compañeros?
	PRUDENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por "prudencia"? si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios. 2. Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Bríndeme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común. (especificar al entrevistado el concepto: sentido común, si es necesario) "sentido común" (rae): modo de pensar y proceder tal como lo haría la generalidad de las personas. 3. Según su experiencia laboral, ¿quiénes tienen más

CIENCIAS NATURALES Y APLICADA Y RELACIONADAS		<p>éxito: los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? solicite al entrevistado ejemplos relacionados con su propia actuación.</p>
	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<p>1. Cuénteme una situación en donde usted haya entregado una tarea antes del tiempo estipulado. Hábleme de los pasos y tiempo del mismo ¿cómo realizó la planificación? ¿Cómo se sintió? si no fuera el caso, preguntar ¿por qué?</p> <p>2. Si le asignan una tarea abrumadora (agotadora, pesada) o muchas tareas, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?</p>
	TRABAJO EN EQUIPO	<p>1. Relátame situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.</p> <p>2. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefaturas cual usted pertenece. ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?</p>
	INICIATIVA-AUTONOMIA-SENCILLEZ	<p>1. Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?</p> <p>1. Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? (sin experiencia laboral)</p> <p>2. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>2. ¿ Hábleme sobre un problema en el que presento dificultades para llegar a su solución? (Sin experiencia laboral)</p>
ARTE, CULTURA , RECREACIÓN Y DEPORTE	APRENDIZAJE CONTINUO	<p>1. ¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad? (indague sobre las secciones o temáticas de libros)</p> <p>2. ¿Ha asistido, en el último año, a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles? ¿Por propia decisión o porque la organización de la que formaba parte se lo requirió?</p> <p>3. ¿Asiste o realiza actualmente a algún curso de capacitación o especialización? si la respuesta es afirmativa, preguntar: ¿por qué eligió dicho curso? continuar indagando: ¿de qué otra forma se mantiene actualizado en lo profesional?</p>
	PRODUCTIVIDAD	<p>1. Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a sí mismo para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Consiguió alcanzarlas? ¿De qué manera?</p> <p>1. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea, que no estuvo a la altura de las circunstancias, o una situación similar? ¿Qué hizo para corregirlo? (Sin experiencia laboral)</p>

		<p>2. Mencione alguna situación en su trabajo (o en otro ámbito, académico, etc.) en la cual su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior?</p> <p>2. Describa alguna asignación, en el trabajo o la universidad, en que haya hecho más de lo requerido. (Sin experiencia laboral).</p>
	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	<p>1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?</p> <p>2. Cuénteme respecto de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fueron los hechos? ¿De qué se trataba y cómo se resolvió?</p>
	BUSQUEDA DE LA INFORMACIÓN	<p>1. Cuénteme sobre alguna tarea de su sector/área que hay requerido realizar búsquedas especiales de información. ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>2. ¿Cuáles son sus sitios favoritos en internet? ¿Qué busca en ellos? ¿Qué hace con esa información?</p>
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<p>1. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas o solicitudes de los clientes?</p> <p>2. defina el concepto de "atención al cliente" * No aplica para personas sin experiencia.</p>
VENTAS Y SERVICIOS	DINAMISMO-ENERGIA	<p>1. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?</p> <p>2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?</p> <p>3. Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó ha estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?</p>
	COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>1. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>2. Cuénteme de algún caso en el que, estando en un reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante/orador no fue claro. ¿Qué hizo?</p>
EXPLOTACIÓN PRIMARIA Y EXTRACTIVA	ORIENTACIÓN A LA PREVENCIÓN DEL RIESGO	<p>1. ¿Qué entiende usted por riesgo en el trabajo/laboral? si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>2. ¿Cuénteme sobre las medidas preventivas o de seguridad que realizó en su anterior trabajo para evitar accidentes o enfermedades laborales? ¿Cómo obtuvo esta información?</p>

		* No aplica para personas sin experiencia
	DINAMISMO-ENERGIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué? 2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse? 3. Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó ha estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
	AUTOCONTROL	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? hábleme acerca de alguna situación de este tipo, en relación con su empleo actual o anterior. 2. En relación con la pregunta anterior: ¿cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?
OFICIOS OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE	ORIENTACIÓN A LA PREVENCIÓN DEL RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué entiende usted por riesgo en el trabajo/laboral? si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios. 2. ¿Cuénteme sobre las medidas preventivas o de seguridad que realizó en su anterior trabajo para evitar accidentes o enfermedades laborales? ¿Cómo obtuvo esta información?
	AUTOCONTROL	* no aplica para personas sin experiencia
	APAPTABILIDAD AL CAMBIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna tarea. ¿Cómo resolvió el problema? 2. ¿Tuvo la oportunidad de cambiar su grupo habitual de trabajo o de estudio para algún objetivo laboral o académico? ¿Cómo se adaptó al cambio? 3. ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
PROCESAMIENTO, FABRICACION Y ENSAMBLE DE BIENES	ORIENTACIÓN A LA PREVENCIÓN DEL RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué entiende usted por riesgo en el trabajo/laboral? si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios. 2. ¿Cuénteme sobre las medidas preventivas o de seguridad que realizó en su anterior trabajo para

	evitar accidentes o enfermedades laborales? ¿Cómo obtuvo esta información? * no aplica para personas sin experiencia
DINAMISMO-ENERGIA	<p>1. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?</p> <p>2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?</p> <p>3. Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó ha estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?</p>
CAPACIDAD DE APRENDER	<p>1. ¿Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida.</p> <p>2. describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</p>
COLABORACIÓN	<p>1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área (urgencias, hospitalización, etc.) ¿se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?</p> <p>1. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero en el contexto académico haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? (sin experiencia laboral y tampoco proceso de prácticas)</p> <p>2. Con qué frecuencia interactuaba con personas de otros departamentos, descríbame su relación con ellas.</p> <p>2. Con qué frecuencia interactuaba con estudiantes de otras carreras o de la facultad de ciencias de la salud, descríbame su relación con ellas? (sin experiencia laboral y tampoco proceso de prácticas)</p>
COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>1. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>2. Cuénteme de algún caso en el que, estando en un reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante/orador no fue claro. ¿Qué hizo?</p>
ETICA	<p>1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? (con y sin experiencia)</p> <p>2. La organización donde usted trabajó (o trabaja)</p>

	<p>manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?</p> <p>3. Qué piensa usted del concepto " los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad laboral"? bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su historia laboral o profesional. (con y sin experiencia)</p>
COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>1. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>2. Cuénteme de algún caso en el que, estando en un reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante/orador no fue claro. ¿Qué hizo?</p>
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	<p>1. Cuénteme sobre alguna tarea de su sector/área que hay requerido realizar búsquedas especiales de información. ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>2. ¿Cuáles son sus sitios favoritos en internet? ¿Qué busca en ellos? ¿Qué hace con esa información?</p>
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	<p>1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?</p> <p>2. Cuénteme respecto de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fueron los hechos? ¿De qué se trataba y cómo se resolvió?</p>

Nota. Las competencias y sus respectivas preguntas fueron tomadas de Alles, (2009). * Se Realizó adaptaciones a algunos ítems.

* Todo lo concerniente a la competencia Orientación a la Prevención del Riesgo fue creada por la autora de este proyecto.