

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE MODELO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA MEXICANA
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

ALBERTO LINARES MARTINEZ

DIRECTOR DE TESINA: MTRA. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ

MÉXICO D.F.

2006





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi hijo, Leonardo
que es mi orgullo
y la alegría de mi vida.

A mí querida esposa
que siempre creyó en mí,
te amo Carmen.

A mis padres que han sido
mi ejemplo, les dedico este
logro. Mamá te amo

A la familia Sánchez Castañeda
que me dieron aquella gran oportunidad
les digo con respeto y admiración "Gracias"

INDICE

Introducción	4
CAPITULO I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL	
1.1 Contexto laboral	6
1.2 Antecedentes de reclutamiento y selección técnica de personal	7
1.3 Antecedentes e importancia de la selección técnica de personal	11
1.4 Modelos de selección de personal de manera tradicional	15
CAPITULO II COMPETENCIAS LABORALES	
2.1 Antecedentes y Conceptos de las Competencias Laborales	25
2.2 Competencias poseídas y Competencias desarrollables	33
2.3 Que es el CONOCER	34
2.4 Modelos que sustentan la competencia laboral	36
2.5 Importancia del desarrollo de la competencia en el ámbito laboral	39
CAPITULO III MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	
3.1 ¿Por que un “Modelo de selección por Competencias”?	41
3.2 Modelo de selección por competencias	42
3.3 importancia de Seleccionar por competencias laborales	58
CAPITULO IV PROPUESTA DE MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN EMPRESA MEXICANA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS.	
4.1 Justificación	62
4.2 Objetivo general	72
4.3 Propuesta del Modelo de Selección por Competencias Laborales en Empresa Mexicana de Producción y Comercialización de Alimentos	74
Conclusiones	103
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer un modelo de selección por competencias en una empresa mexicana de producción y comercialización de alimentos, con el cual se trata de hacer una mejor selección técnica de personal, aminorando la rotación de personal, el ausentismo, el sabotaje, entre otras.

Este modelo esta basado en lo que se conoce como competencias laborales, las cuales han demostrado resultados óptimos en procedimientos de selección de personal. La globalización exige procesos bien estructurados y estandarizados que otorguen calidad al producto final; la selección de personal esta dentro de esos procesos susceptibles a ser mejorados bajo el sistema de competencias laborales. En el capitulo I abordaremos temas como el contexto laboral en el que surgen las competencias, la evolución del reclutamiento y la selección a través del tiempo, ejemplificaremos con modelos tradicionales que proponen grandes personalidades, expertos en la administración de recursos humanos.

En el capitulo II revisaremos antecedentes de Competencias Laborales y específicamente aquí en México; cómo y por qué surge un organismo llamado Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), encargado de regular todo lo concerniente a este campo de estudio y aplicación. Revisaremos cuales son las funciones primordiales de este organismo y como esta estructurado.

Revisado ya lo anterior podremos entonces ejemplificar un modelo de selección por competencias que en el capitulo III brindará contrastes entre la manera tradicional y la sugerida por el modelo de competencias laborales, para así poder sustentar en el capitulo IV el modelo sugerido en el presente trabajo; cabe mencionar que el éxito de la propuesta radica en el conocimiento de las causas que originan los problemas mencionados anteriormente, y con ese conocimiento de causa existe una justificación del actual trabajo.

Este modelo propuesto tiene la finalidad de brindar herramientas a los especialistas en el campo de la selección técnica de personal, con las cuales realizar una mejor selección y brindar al trabajador una mejor expectativa de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

La visión de la Dirección General debe ser la misma que la de Recursos Humanos para que pueda ser factible de implantación y consolidación del modelo; así lograr los objetivos ya planteados, que coadyuven en la mejora de la empresa y así mismo del país.

CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

1.1. Contexto laboral

El trabajo es una actividad que siempre ha sido inherente al bienestar del ser humano, por medio del trabajo el puede transformar su medio ambiente y sobre todo, su calidad de vida.

A lo largo de la historia de la humanidad ha habido grandes movimientos sociales que han repercutido en la vida diaria del hombre. Y que han marcado la pauta del comportamiento y de la exigencia laboral, desde aquellos años en los cuales las condiciones de trabajo eran infrahumanas, como ocurría en la Inglaterra, cuando estaba en auge la “Revolución Industrial” hasta la actualidad en donde las condiciones han mejorado mucho. En México estas condiciones están reguladas por la Ley Federal del Trabajo. Estas leyes permiten trabajar en un marco jurídico, con derechos y obligaciones para los trabajadores.

Hace ya algunos años que el concepto de Competencia Laboral esta presente en las empresas, como solución para los problemas que hay en los procesos de Selección, Capacitación, DNC, y así mismo aminorar la rotación de personal, el ausentismo, el sabotaje, frustración, falta de crecimiento, etc. Esta nueva forma de ver la interacción del hombre con su trabajo ha hecho que muchas empresas en la actualidad giren la vista hacia esta realidad. Las Competencias Laborales necesariamente las debemos establecer en un contexto laboral y se evalúan en función del desempeño en el trabajo; cabe mencionar que estas competencias laborales están ligadas al comportamiento rutinario así como comportamiento intelectual.

Las competencias laborales implican que lo importante para el profesional no es el título sino como lo adquirió, es decir las capacidades específicas para desarrollar ciertas tareas concretas de su quehacer laboral. Un profesional competente se diferencia de aquel calificado en que además de realizar

determinadas funciones es capaz de comprenderlas y de entenderlas, asimismo, el medio en el que se desarrollan. Esto le permite aportar soluciones a los problemas que se generan, a tener iniciativa frente a situaciones, y a estar siempre actualizándose (http://www.uninorte.edu.co/seminario_cinda/antecedentes.html).

Es entonces, cuando surge la necesidad de conocer y desarrollar los modelos que se acoplen con la cultura laboral y organizacional que en unos años serán la piedra angular de una empresa; con objetivos claros, personal competente, y con grandes proyectos que de antemano se sabe cuentan con la infraestructura humana para poder llegar a ellos.

En este trabajo se propone implementar una forma alternativa de seleccionar al personal, con la finalidad de aminorar la rotación de personal, y generar estabilidad en la empresa, como ya se mencionó anteriormente este factor es fundamental para alcanzar objetivos y mejorar rentabilidad. La empresa mencionada en el presente trabajo es mexicana y se dedica a la producción y comercialización de alimentos.

1.2. Antecedentes de reclutamiento y selección técnica de personal

Las empresas en el mundo actual se ven influidas por el avance en la tecnología y el constante cambio en el conocimiento, en lo que se refiere a los recursos humanos ocasiona que cuando hay que reclutar y seleccionar al personal éste tiene que ser con una alta especialización, o con características bien definidas, lo anterior es por un mundo globalizado que así lo exige.

La competencia que se tiene en el mercado laboral origina fusiones y desapariciones a su vez de diversas empresas.

Tocaremos un punto que es vital para el buen funcionamiento de las empresas y que derivará a su vez en el alcance de objetivos o el fracaso de la misma.

Hablamos del reclutamiento y la selección técnica de personal que en esta época, y por el entorno laboral debe ser sistemático y bajo procedimientos para que dé buen resultado, veamos como es que se define y como se estructura en primer lugar el reclutamiento de personal.

El Reclutamiento lo podemos definir de la siguiente manera: "Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de las organizaciones. El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo" (Werther, 2000 p150).

Otra definición es: "El reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar"(Chiavenato, 2000 p 208).

Otro autor propone: "Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades" (Arias, 1979 p 263).

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, además, la función del reclutamiento es suministrar a la selección técnica de personal la materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización

Dicho proceso es una de las fases de mayor importancia para conseguir que la Institución disponga de las personas con las características necesarias en el momento preciso, pero ¿Cómo es que se dieron cuenta de esta importancia?.

Después de la segunda guerra mundial, se hizo fundamental una revisión del personal que ocuparía puestos dentro de empresas desde puestos operativos,

hasta lugares estratégicos, esto a finales de la década de los 40's, por que algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. (www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml - 69k).

Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así varios puntos; algunos de ellos como las fuentes de reclutamiento, que se utilizaban.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones, había que encontrar a personas idóneas en el trabajo idóneo. Ya no solo era si la persona quería trabajar, había que considerar si las características del trabajo acoplaban con la educación, experiencia y expectativas que la persona tenía de desarrollo mediante el trabajo que se le podía ofrecer. (www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml - 69k).

El psicólogo ahora también llamado en la actualidad "Reclutador" tiene un lugar preponderante dentro de este proceso, y es la de diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado, hay que tomar en cuenta que las organizaciones viven una continua y dinámica transformación y la plantilla de personal sufre constantes cambios, por lo cual hay que actualizar y mantener continuamente estas fuentes de reclutamiento. Podemos definir fuentes de reclutamiento como: áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir los canales para identificar, localizar y atraer a candidatos a la empresa (Chiavenato, 2000).

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	
EXTERNAS	INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultar los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos ➤ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa ➤ Pancartas o anuncios en la portería de la empresa ➤ Contacto con sindicatos y asociaciones de clase ➤ Contacto con la universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresas, escuela, etc. ➤ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua ➤ Anuncios en periódicos y revistas ➤ Agencias de reclutamiento ➤ Viajes de reclutamiento en otras ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traslado de personal ➤ Promoción de personal ➤ Transferencias con promoción de personal ➤ Programas de desarrollo de personal ➤ Planos de profesionalización de personal

Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, 2000.

El reclutamiento se denomina externo cuando examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas. Se denomina interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2000 p 221).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral y motivación del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones (Chiavenato, 2000).

Cada una de estas fuentes tiene sus ventajas y desventajas, pero como ya habíamos mencionado su principal función es la de interesar y contactar a candidatos para los diferentes puestos que tiene la empresa y que es necesario cubrir. Hasta aquí hemos visto un panorama mas amplio de lo que es el reclutamiento pero este procedimiento va íntimamente ligado a otro que conocemos como "Selección de personal" y que tiene igual o mayor peso que el primero.

1.3. Antecedentes e importancia de la selección técnica de personal

El siguiente tema lo iniciaremos mencionando la definición de Selección de Personal, popularmente se podría definir que: la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado (Chiavenato, 2000 p 238).

Pero, ¿Qué significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Veamos algunas definiciones:

Según El Diccionario de Psicología: "Proceso de elegir entre un grupo de candidatos a una profesión los que tengan mas probabilidades de triunfar en ella" (Warren, 2001 p 324).

Otro punto de vista muy importante define la selección como: "El proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" (Arias, 1994 p 248).

Como vemos en estas definiciones lo que se busca es darle continuidad al proceso que ya se inicio con el reclutamiento, ahora veamos algunos antecedentes.

Hay antecedentes de selección de personal desde los romanos. Aquellos la utilizaban, para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un río tumultuoso. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban... no. (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm - 81k).

Otro tipo de selección podría ser el hecho de que los romanos preferían que para las labores rudas o pesadas lo hicieran personas de raza negra (Macias 2005 p 48).

Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado desde entonces, pero cual es la importancia de hacer una buena selección y como puede repercutir en el funcionamiento de la empresa.

Cada vez el proceso de selección técnica de personal tiene más trascendencia, esto a lo largo de los años se ha demostrado y en esta época tan competitiva es aún mayor, y la pregunta lógica es: ¿Por qué?

El sistema económico actual ha posibilitado entre otras cosas, un aumento de la competencia de modo que las empresas ya no compiten tanto por la calidad tangible de un producto sino que también por su calidad intangible, es decir el trato con los clientes, y esto depende entre otros factores el hecho de tener a la persona adecuada en el lugar de trabajo que corresponda.

Las empresas sensibles a este hecho no escatiman esfuerzos para asegurarse de contratar a las personas adecuadas y por eso no tan solo estudian a los diferentes candidatos para un lugar de trabajo por medio de diferentes pruebas técnicas y psicológicas sino que también utilizan la capacidad de un buen profesional durante la entrevista laboral.

Años atrás, al contratar a una persona de manera definitiva, uno de los primeros aspectos a evaluar era la escuela de donde procedía el aspirante, hoy, éste sigue siendo un dato útil, pero ha sido superado, lo que da la pauta para decidir a quién contratar es la evaluación del candidato.

Hasta hace poco tiempo, las personas se dedicaban a crear habilidades para desarrollar un puesto, pero su visión no era global, mencionemos un ejemplo: un vendedor terminaba su trabajo al momento de recibir el pago por el producto que ofrecía, no se detenía a reflexionar si la venta generaría o no una utilidad rentable, si cinco años después habría respaldo de refacciones, o si la empresa contaba con el personal preparado para ofrecer algún servicio en post-venta.

Si consideramos las características necesarias para ocupar un lugar de trabajo nos daremos cuenta de sus requerimientos. Se necesita una persona con conocimientos relacionados con el trabajo a realizar, ya sean técnicos o de tipo general según sea el caso, un nivel de habilidades cognitivas que encajen con el lugar de trabajo y unas habilidades sociales necesarias para ofrecer un buen servicio.

A medida que el lugar de trabajo requiera de mayor responsabilidad, también se requerirá mayores conocimientos sobre el sector que ocupe en la empresa, mayor experiencia y madurez personal. (www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?).

El éxito o fracaso en un proceso de selección de trabajo depende de varios factores, pero sobretodo depende en primer lugar de que el empresario disponga de profesionales que sepan identificar el perfil que realmente necesitan y así evitar gastos innecesarios y, en segundo lugar que el trabajador posea el grado de conocimiento suficiente para que dirija su atención al camino adecuado respecto a su carrera profesional.

Para poner algún ejemplo, hay gente que se siente cómoda cuando tiene la oportunidad de negociar diariamente, otros cuando pueden supervisar el funcionamiento de procesos productivos mediante su capacidad de organización y razonamiento lógico, otros están más dotados cuando pueden utilizar su imaginación para trabajos científicos y finalmente otros se sienten inspirados cuando se sienten involucrados en tareas de selección, contratación y formación de sus empleados.

Un ejemplo que podemos mencionar y que encajaría muy bien sería: en el juego de baloncesto, un entrenador no tan solo necesita jugadores con elasticidad, altura, preparación y buenos fundamentos para ocupar el lugar de alero, pivote o poste, sino que también tengan confianza en sí mismos, para dar un valor añadido al juego de equipo que asimismo también dependerá de que el entrenador tenga suficiente habilidad para aprovechar el talento y entusiasmo de sus jugadores para el logro de las aspiraciones comunes (www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?).

Aquí podemos ejemplificar lo ya mencionado anteriormente, y nos damos cuenta que hay dos partes en este proceso, tomando el ejemplo anterior vemos que existe un equipo de jugadores y la otra parte es el entrenador que escogió a esos jugadores.

En el mercado laboral concretamente los especialistas en reclutamiento y selección podemos decir que existen dos maneras de clasificar a los profesionales que se encargan de seleccionar al personal:

1. Los que exaltan la objetividad de su trabajo, lo actualizado de sus tendencias, y su constante búsqueda de mejores estrategias para hacer realmente de los recursos humanos una unidad de negocios en el entorno

organizacional, preocupándose por la gente y por su capacidad de generar valor y,

2. Los que admiten la dosis de subjetividad con que hacen las entrevistas, exámenes y selección, pues la experiencia les ha demostrado que en la mayoría de los casos se trata más de eso que llaman “feeling”, que de cualquier otra cosa. Con esto queremos decir que es muy importante la formación profesional y ética de el “Psicólogo”, por que hasta hace algún tiempo la persona que era recepcionista o secretaria se encargaba de este tipo de trabajo, lo cual originaba una mala selección.

Parece ser que muchos profesionales no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y, que por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es por eso imprescindible que el especialista tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una grandísima responsabilidad (Arias, 1994 p 259).

1.4. Modelos de Selección de Manera Tradicional

Mostraremos a continuación un proceso de selección de manera tradicional, propuesto por Grados (1988):

MODELO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es: “la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado. Se establece un modelo que contempla una serie de pasos, los cuales son los siguientes”(Grados 1988).

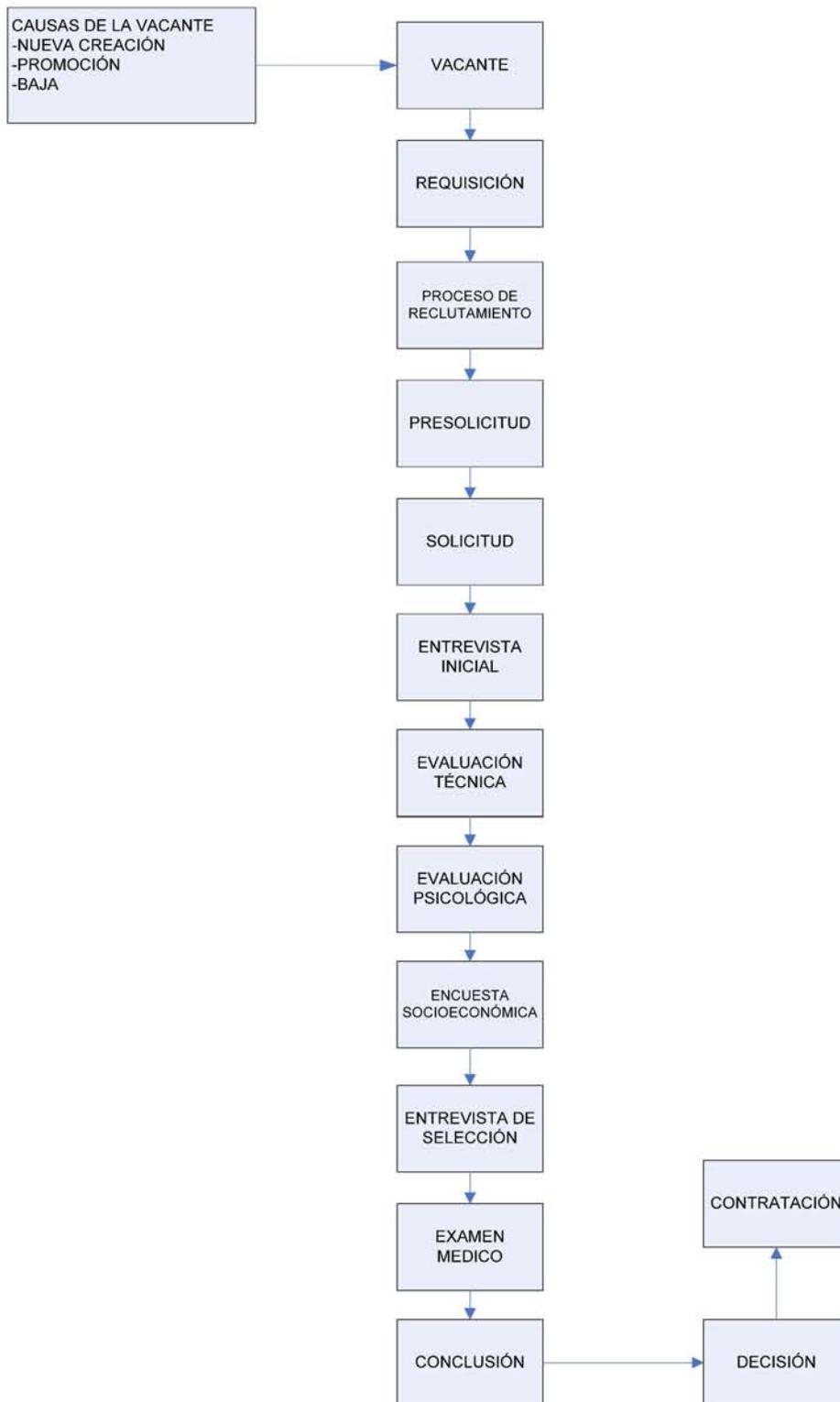
1. **Vacante:** una vacante puede surgir dentro de la organización por diversos motivos, puede tratarse de una posición de nueva creación, promoción, o baja.
2. **Requisición:** es un documento en donde se describen las características indispensables para cubrir la vacante y características generales de la actividad y el puesto a desarrollar.
3. **Proceso de reclutamiento:** es el momento en el cual se procede a realizar la búsqueda de candidatos que cubran las características del perfil y que se apeguen en mayor medida a las características que han sido detalladas en la requisición.
4. **Presolicitud:** esta forma permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.
5. **Solicitud:** es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes 1. datos personales, 2. datos escolares, 3. experiencia laboral, 4. datos familiares y 5. generales
6. **Entrevista inicial:** tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual directo con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de este.
7. **Evaluación técnica:** todo puesto requiere ciertos conocimientos o pautas conductuales para desempeñarlo de forma adecuada, el psicólogo evaluará tales conocimientos mediante instrumentos que el mismo diseñara, es importante que sea con la ayuda de otro tipo de profesionista, los cuales les pueden proporcionar los conocimientos técnicos.
8. **Evaluación psicológica:** esta es la etapa más importante de la selección de personal ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y

personalidad del candidato, mediante la aplicación de una batería de pruebas psicométricas.

9. **Encuestas socioeconómicas:** permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelven el solicitante. Se verifican las condiciones de vida, así como las relaciones familiares, referencias personales y de trabajo.
10. **Entrevista de selección:** su finalidad es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, a través del currículum vitae, la solicitud, pruebas, etc. Se toman en cuenta las siguientes áreas: general, ocupacional, concepto de sí mismo, metas, familia, pasatiempos y salud.
11. **Examen médico:** se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.
12. **Conclusión:** esta fase integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante comparándolas con el perfil del puesto de tal modo que pueda llegarse a la decisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del aspirante.
13. **Decisión:** constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.
14. **Contratación:** es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa

Presentamos el diagrama de flujo de este proceso de selección propuesto por Grados (1996).

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO POR JAIME GRADOS



A continuación presentaremos el modelo de Arias (1979):

Vacante: el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, que solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

Requisición: el reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican por medio de una requisición de personal a través del departamento de selección de personal o a la encargada de esas funciones señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va contratar, departamento; turno, horario y sueldo.

Análisis y valuación de puestos: recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria, si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Inventario de Recursos Humanos: el siguiente paso consiste en la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que actualmente prestan sus servicios a la organización y reúnen los requisitos establecidos para desempeñarse en ese puesto; ésto ayudará a mantener alta la moral del personal ya que se tiene como una opción la promoción

Fuentes de reclutamiento: de no existir dentro del inventario el candidato adecuado se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentra en espera de una oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de

reclutamiento de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a las necesidades.

La fuente de abastecimiento mas cercana es la organización, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del personal, esta forma tiene ventajas pero también muchas desventajas, principalmente por los conflictos que pudieran darse.

Existen también las llamadas fuentes externas, como agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En estos se trata de atraer a personal calificado, pero siendo México un país que sufre de una tasa elevada de subempleo y desempleo, por que para puestos de ayudantes generales, ventas, en donde se necesita una preparación elemental, generalmente existe una gran demanda de candidatos, pero para otros puestos que requieren de una larga preparación regularmente hay escasez, entonces se recurre a atraer personal que ya este laborando y una forma de atracción es la ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones con lo cual se elevan los costos y se provoca la inflación y problemas del país. Es entonces que se requiere efectividad en el reclutamiento.

Solicitud de empleo: localizados los candidatos, es importante cuidar el ambiente en que sean recibidos así como la manera de que sean tratados, esto contribuirá para mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado al área de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos adecuados, tanto para empleados como para los candidatos.

Ya con los candidatos, estos deberán llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, estado civil, IMSS, RFC) datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y, sueldo deseado; disponibilidad de labores, planes a largo y corto plazo. Es deseable tener tres formas diferentes para diferentes niveles de puesto. Se determina si el

candidato reúne los requisitos mínimos, en caso de ser afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevista inicial o preliminar: esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con los requerimiento del puesto; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto. Debe informarse la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, prestaciones a fin de que decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Entrevista de selección: ésta es una conversación entre dos personas que tiene un objetivo definido, este medio es un instrumento clave dentro del proceso de selección por lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas, y fases, las cuales mencionaremos: el **rapport**, tiene por objetivo disminuir la tensión y crear un ambiente de confianza para el diálogo. **Cima:** se refiere propiamente a la entrevista, en ella, está la historia familiar, historia educativa, historia personal, tiempo libre, proyecto a corto y largo plazo. Luego viene el **cierre:** cinco o diez minutos antes se anuncia el final y se menciona cual será el siguiente paso, en caso de no ser aceptado se deberá orientar al candidato para que sienta que el tiempo que estuvo valió la pena. En caso de ser satisfactorio se continúa en el proceso.

Informe de la entrevista: el resultado y conclusiones de la entrevista en relación al objetivo de la misma deberán ser redactados inmediatamente después de concluirla con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una auto crítica sobre la entrevista y que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria?
- ¿Pude establecer el rapport?

- ¿Alcance el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista etc.?

Pruebas psicológicas: en esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto. Se tendrá que aplicar tests psicológicos y deben ser manejadas por un experto en la materia, cabe señalar que tales instrumentos no son ni buenos ni malos, dependen para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quien las utiliza, etc. Tales métodos no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a obtener información complementaria a la obtenida en la entrevista. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un psicólogo.

Pruebas de trabajo: la realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, en caso que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas, a este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran aplicarlas antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

Examen médico: el examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad,

siendo un poco mas extenso afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que esta en funciones y a última instancia a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente. Se fundamenta en el Art. 15. 16 y 17. de ley Federal del Trabajo. En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en el examen médico los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad especifica de determinados órganos
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales todo lo necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo
 - La aparición de enfermedades profesionales
 - La disminución de rendimiento de trabajo
 - El peligro de contagio de diversas enfermedades
 - Trastornos en la producción de la organización
 - Déficit en la calidad de sus productos
 - Menor calidad de producción
 - Mas elevados niveles de costo

Estudio socioeconómico: en esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican los antecedentes a través de sus opiniones expresadas por las personas con la que ha tenido interrelación.

Decisión final: con la información ya obtenida de las diversas fases, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto, con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final. Es importante que el jefe directo sea quien tome la decisión y el área de reclutamiento funja como asesor, ya teniendo la decisión se le llama al candidato para darle a conocer la resolución

Por otra parte Chiavenato (2000) propone el siguiente modelo:

Fase 1: Recepción de candidatos.

Fase 2: Entrevista de clasificación.

Fase 3: Aplicación de pruebas de conocimientos.

Fase 4: Entrevista de Selección.

Fase 5: Aplicación de pruebas psicométricas.

Fase 6: Aplicación de pruebas de personalidad.

Fase 7: Entrevista de selección con el gerente.

Fase 8: Aplicación de técnicas de simulación.

Fase 9: Decisión final de admisión.

El modelo de selección tradicional, basado en la consideración de las habilidades, está siendo sustituido porque cada individuo cuenta con capacidades distintas. La habilidad es una variable personal e intrínseca que no evidencia de forma tajante la aptitud para efectuar las tareas de un trabajo, ya que depende en gran medida de la motivación. Por ejemplo, el trabajador de una fábrica de ladrillos, con poca habilidad para mezclar el barro pero con mucha motivación, puede ser igual o más productivo que uno muy capaz, sin un ambiente motivacional óptimo (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

Como estos modelos, hay otros, que solo cambian por las políticas o necesidades de la empresa, pero tienen casi la misma estructura, pero como se ha mencionado antes el entorno laboral tan competitivo exige a los especialistas en recursos humanos innovación y sobre todo certeza de que la persona que se está integrando a la empresa de resultados y forme parte rápidamente de la cultura organizacional y objetivos de la misma.

CAPÍTULO II. COMPETENCIAS LABORALES

2.1. Antecedentes y conceptos de las competencias laborales

Para poder abordar el tema de competencias laborales sería correcto primero detallar cómo y por qué surgen estos conceptos.

David McClelland en 1973 introdujo el término de “competencia laboral” hace más de 30 años, él estaba cansado del enfoque tradicional en donde se utilizaban solo tests de inteligencia y los grados de escolaridad, que fallaban al predecir el desempeño personal. Gracias a él se popularizó el concepto en las áreas de recursos humanos (Rodríguez, 1999).

McClelland (1973) confeccionó un marco de atributos que diferenciaban los niveles de rendimiento a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma como describió tales factores se centró más en los atributos y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. A partir de las transformaciones económicas que se dieron en los años 80, potencias como Inglaterra vieron utilidad en esta propuesta para mejorar las condiciones, eficiencia, pertinencia y calidad en la formación, una primera situación a cambiar fue la inadecuada relación entre programas de formación y la realidad de las empresas (Pérez, 2005).

Bajo este diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería entonces un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos (Pérez 2005).

El concepto de “Competencias” lo mencionamos como una colección de conductas observables o indicadores conductuales. Estos últimos pueden agruparse de acuerdo a un tema central, que entonces se convierte en

competencia. Visto así, no son constructos psicológicos sino grupos temáticos de conductas observables que discriminan entre un desempeño promedio y uno superior. Estas conductas no requieren de ninguna inferencia o interpretación, sino que saltan a primera vista.

De forma más general, hay dos características siempre implícitas en cualquier definición de competencia; por un lado, centrarse en el desempeño; por otro, recuperar las condiciones concretas de la situación en que dicho desempeño es relevante.

Lo primero es indispensable para que la educación tenga un impacto directo en las posibilidades de formación de la gente y no sólo constituya un requerimiento formal de años de escolaridad o, en el mejor de los casos, una vía para acumular conocimientos de carácter enciclopédico (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html).

La segunda característica ofrece la posibilidad de abordar de una manera real las relaciones entre variables, los factores del contexto de situaciones concretas, las formas de organización del trabajo y la incorporación de criterios de evaluación, acordes con situaciones más complejas (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html).

La conjunción de ambas características permite proponer una noción de competencia en la que se le apuesta al empleo, entendido como la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad y se enfatiza el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html).

Al proponer las “competencias” lo que se debe hacer es retomar las condiciones reales en que ese desempeño tiene sentido.

Otro componente fundamental se refiere a su carácter de unidad. La “competencia” tiene un sentido propio porque conforma la totalidad, y aunque pueda aislarse en componentes, éstos por separado ya no la constituyen.

Lo anterior implica que el desempeño es un proceso continuo en el cual los individuos pueden ir desarrollándose en términos de autonomía y no se favorece ni el saber teórico ni el práctico, sino se asume que su importancia relativa podría variar en función de lo que demanda la situación en que se concreta cada tarea u objetivo. (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html?).

La noción de competencia tiene las siguientes propiedades:

1. Centrarse en el desempeño.
2. Incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante.
3. Construir una unidad y ser punto de convergencia.
4. Favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos.

La humanización del trabajo a pesar de que el modelo de habilidades todavía es útil, debido a que coloca al trabajador en el puesto correcto según la relación entre sus habilidades y los requerimientos del puesto, no siempre ha podido responder cabalmente al cambio, idea revolucionaria que rige de manera práctica y teórica el desarrollo de las sociedades modernas (comunidad-escolar.pntic.mec.es/734/tribuna.html - 32k).

Por eso, la necesidad de incorporarse al proceso de transformación ha llevado al departamento de recursos humanos a crear conceptos innovadores y eclécticos. Se han conjuntado las ideas acerca de cómo aprovechar el potencial que existe en toda persona a través del análisis de su preparación global, que abarca cada ámbito de su desarrollo en las esferas individual y social (comunidad-escolar.pntic.mec.es/734/tribuna.html - 32k).

Las demandas del entorno hacia las organizaciones. La expansión y profundización de los procesos de la globalización llevan a los países y a sus

empresas hacia una interdependencia de la economía mundial (comunidad-escolar.pntic.mec.es/734/tribuna.html - 32k).

Este hecho implica también mayor complejidad en la manera que se ha de responder al entorno económico, pero también la necesidad de que las empresas públicas y privadas sean cada vez más competitivas, tanto a nivel local, como a nivel internacional. Junto a esto es imperativa también la necesidad de integrar aprendizajes, para integrar la velocidad de los aportes de la tecnología en todos los ámbitos, principalmente en el área de la información (<http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html>).

Es así como este modelo de competencia laboral, repercute e nivel macro y por lo tanto inmersos en este sistema tenemos ya no la opción, si no la obligación de contar con modelos estructurados en base en competencias laborales que permitan un mejor desempeño laboral.

En México y en otros países la competencia laboral la podemos definir de la siguiente manera, cabe mencionar que estas definiciones varían en función del organismo que las emiten

A continuación se presentan varias definiciones sobre competencia laboral tomadas de la pagina de Internet de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

- CONOCER (México) "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo".
- INEM (España) "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo". "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de

comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

- POLFORM/OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
- Provincia de Québec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.
- Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional
- AUSTRALIA: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

- ALEMANIA: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro (www.oit.com.mx)

Del análisis de estas definiciones podemos obtener conclusiones como:

- Son características permanentes de la persona
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
- Tiene una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente con el éxito, si no que realmente lo causan
- Pueden ser generalizables a mas de una actividad

Cada una de estas definiciones marca de acuerdo a la cultura laboral todo aquello que engloba la competencia laboral, pero es importante mencionar que en este trabajo optaremos por una definición propia que obtuvimos tomando en consideración las anteriores esta es: "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas necesarias para la

realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse. Es similar a la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), pero la ventaja es que se adecua al trabajo de investigación que estamos llevando a cabo.

Ahora que ya hemos descrito antecedentes de las competencias laborales y su definición, abordaremos el tema de ¿Cómo es que se clasifican? y ¿En función de que características se dividen?, es decir hablaremos de niveles. Se han encontrado una gran variedad de clasificaciones pero optaremos por la que más se aplica a este trabajo de investigación. Están organizadas en seis grupos principales (Cevallos, 2002).

a) Competencias de logro y acción:

- Motivación de logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia
- Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y establecimiento de sistemas claros y ordenados
- Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades
- Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta para llegar al fondo de los asuntos

b) Competencia de ayuda y servicio

- Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos lo hayan expresado o los expresen solo parcialmente.
- Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

c) competencias de influencia:

- Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que siga un plan o una idea de acción
- Conocimiento organizativo: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones
- Construcciones de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serían útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

d) Competencias gerenciales.

- Desarrollo de personas: capacidad para comprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás
- Dirección de personas: capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan con los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo
- Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros
- Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de grupo o equipo.

e) Competencias cognitivas.

- Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática
- Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

f) Competencias de eficacia personal.

- Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones
- Confianza en uno mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo en situaciones difíciles que suponen un reto
- Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Estas clasificaciones sirven para situarnos en un contexto organizacional y que a su vez será la base para el trabajo que está desarrollándose.

2.2. Competencias poseídas y competencias desarrollables

En muchos modelos de competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquellas que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, como se relacionan, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas (www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm - 221k).

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; el uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito este modelo, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano

(<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es/p/xxxx.htm>).

2.3. Que es el CONOCER

Revisaremos ahora con mayor detenimiento como en México surge un organismo llamado Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) que funge como regulador y establece las competencias laborales.

Es un fideicomiso público, sin carácter paraestatal es decir, que recibe recursos públicos, pero que es administrado fundamentalmente por los sectores productivos y cuyo control tiende a ser totalmente ejercido por los mismos sectores. Es un organismo con participación tripartita del sector social, empresarial y publico, responsable de la operación y desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral (Ramos 2002).

En 1993 por iniciativa de las Secretarías de Educación y de Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal nace en México el primer esfuerzo con relación al

enfoque de competencias con el Programa de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación.

Posteriormente en 1995 surge en México, El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). El cual es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el Gobierno Federal que desde agosto desde entonces impulsa la competencia laboral certificada.

Su objetivo es el promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y de los Centros de Evaluación.

La **misión** del CONOCER es: impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño.

Otra tarea importante que realiza es la de orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Sus **objetivos** son:

- Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.
- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.
- Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

El modelo Mexicano de competencia laboral se desarrolla a partir del modelo inglés y contiene cuatro elementos:

1. La Normalización.

2. La Formación.
3. La Evaluación.
4. La Certificación.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como objetivo principal promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva. Estas normas son definidas por Comités de Normalización.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral está integrado por los Organismos Certificadores que otorgan el certificado de competencia laboral a los estudiantes, trabajadores y desempleados y por los Centros de Evaluación y Evaluadores independientes que verifican que los candidatos a certificación sean competentes.

Entre los servicios que ofrece el CONOCER se destacan:

- 1- Brindar apoyo técnico y metodológico a los organismos interesados en formar parte de la red de promotores de la cultura de la competencia laboral.
- 2- Promover la formación de Comités de Normalización y apoyar su funcionamiento
- 3- Acreditar a los Organismos Certificadores que, a su vez, acreditan a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes
- 4- Vigilar que los procesos de normalización y certificación se cumplan debidamente, con calidad y transparencia.
- 5- Garantizar y consolidar los procedimientos para la evaluación y la certificación
- 6- Impulsar la competencia laboral en el país.
(<http://www.competencia.dgsca.unam.mx/paginas/hoja1.html>)

Este organismo, esta diseñado para controlar y delegar responsabilidades.

2.4. Modelos que sustentan la competencia laboral

Conforme a la cultura y la visión que en las organizaciones les permite trabajar con este sistema de competencias y que podríamos clasificar de la siguiente manera:

Modelo Conductista

El origen de Competencias laborales se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, y algunas de Estados Unidos, las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Dichas competencias se indagan y seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que forma parte de la organización

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios, castigos), pretendiendo reforzar las competencias genéricas o su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

Los desempeños a demostrar por la persona, no se derivan de los procesos de la organización, si no de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: plantear objetivos claros, estimular y dar dirección a equipos de trabajo, tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones, identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente (Benavides, 2002).

Modelo funcionalista

Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración para la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Por tanto, se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos, que la persona debe demostrar, derivados de una análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran un análisis funcional y la disgregación de los elementos en mapas de competencias laborales

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe en aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias que los modelos de este tipo piden son de un producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y de conocimientos asociados (Benavides, 2002).

Modelo constructivista

Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias laborales no solo partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcciones grupales. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

Por tanto, las competencias del personal no se definen a priori, sino que se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas las competencias de personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas si no las que emergen de los procesos para mejorar (Benavides, 2002).

2.5. Importancia del desarrollo de la competencia en el ámbito laboral

La noción de competencia se ha definido de diversas maneras. Unas definiciones se centran más en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto, la asocian de manera directa con las exigencias de una ocupación, y por lo tanto, la describen en términos de lo que debe demostrar el individuo.

Otras privilegian el análisis de aquello que subyace en la respuesta de los sujetos, es decir, la que se define por los elementos cognoscitivos, motores y socio-afectivos implícitos en lo que el sujeto debe hacer.

Los países, con el fin de enfrentar el proceso globalizador, han realizado alianzas para garantizar condiciones que favorezcan el desarrollo productivo y social, existen como es sabido, el tratado de libre comercio (TLC), en el que participa México, Comunidad Andina de Naciones (CAN), Unión Europea, UE por mencionar los más conocidos (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

Las alianzas incluyen necesariamente la internacionalización de la técnica, así como la virtualidad del conocimiento a través de convenios internacionales que

acortan las distancias y facilitan el acceso a teorías, enfoques y tendencias sobre temas diversos (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

El enfoque de competencias es una tecnología que surge en el proceso mismo de dar respuesta al complejo mundo de la globalización en términos productivos.

El enfoque de competencias laborales es una herramienta que emerge junto con el complejo proceso de globalización, ofrece la oportunidad a los actores principales que pueden incidir en el desarrollo y mejora de la productividad (organizaciones privadas, trabajadores e instituciones gubernamentales). Su implantación requiere esfuerzo, pero al final todos obtienen beneficios.

Ahora, la tarea del vendedor no acaba al cierre de la operación. Debe asegurarse de que estén garantizadas las refacciones y el servicio post-venta de su cliente, quien además demanda que todo se le notifique por escrito. Esto indica que el nuevo vendedor es *global*, ya no ofrece productos aislados sino soluciones completas, sabe que es más difícil mantener a sus clientes satisfechos que salir en busca de otros. Dada la cantidad de ofertas que abundan en el mercado, el usuario final tiene amplio campo para comparar y elegir el producto o solución que mejor se adecue a sus necesidades (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

Lo mismo ocurre cuando una empresa decide contratar a una persona: se analiza la descripción del puesto, las características ideales requeridas y la proyección de carrera que tendría en dicho puesto dentro de la organización (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

En el mercado laboral existe una amplia oferta de candidatos, sin embargo, el departamento de recursos humanos debe ocuparse de realizar la contratación más acertada posible para evitar pérdidas. Al buscar candidatos, se buscan habilidades en los aspirantes (que además pueden ser aprendidas), pero principalmente se esfuerza por identificar las competencias de la persona, los rasgos inherentes a su personalidad (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

Nos preguntaríamos, ¿Habilidades o competencias? La tendencia en este siglo que inicia señala que el personal va a trabajar en forma independiente y a motivarse por sí mismo. Los trabajadores deberán laborar en ambientes de continuo aprendizaje y como miembros de equipos en donde adoptarán roles y funciones diferentes, incluyendo las ejecutivas o gerenciales (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?).

CAPÍTULO III. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 ¿Por que un modelo de selección por competencias?

La forma adecuada para contratar personal en una empresa no es la misma que funcionaba hasta hace unos años. Los avances tecnológicos y el exceso de información nos obligan, entre muchos otros cambios, a adaptarnos a una nueva forma de trabajar.

Actualizar los métodos de selección de personal es una de las exigencias que la globalización ha planteado al departamento de recursos humanos. La capacidad de elegir a los candidatos idóneos para un puesto es la estrategia que permitirá a las empresas ser más productivas y eficientes.

La finalidad de la selección de empleados es contratar a la persona que reúna las condiciones para triunfar en el desempeño de su trabajo, para ello se puede echar mano de varios métodos. Acaso el mas usual sea el de las entrevistas por parte de un gerente, quien decide de manera subjetiva a quien debe contratarse, no obstante, es probable que este tipo de procedimientos resulten inexactos y prejuiciosos (Spector, 2002).

Más que en el enfoque del trabajo concreto que puede tornarse obsoleto en el corto plazo, las condiciones de cambios continuos y acelerados en el mercado se han centrado en las capacidades que los individuos deben tener o adquirir para lograr éxito en una organización (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html?).

Nos preguntaríamos, ¿Habilidades o competencias? La tendencia en este siglo que inicia señala que el personal va a trabajar en forma independiente y a motivarse por sí mismo. Los trabajadores deberán laborar en ambientes de continuo aprendizaje y como miembros de equipos en donde adoptarán roles y funciones diferentes, incluyendo las ejecutivas o gerenciales (www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html).

CAPÍTULO III. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 ¿Por que un modelo de selección por competencias?

La forma adecuada para contratar personal en una empresa no es la misma que funcionaba hasta hace unos años. Los avances tecnológicos y el exceso de información nos obligan, entre muchos otros cambios, a adaptarnos a una nueva forma de trabajar.

Actualizar los métodos de selección de personal es una de las exigencias que la globalización ha planteado al departamento de recursos humanos. La capacidad de elegir a los candidatos idóneos para un puesto es la estrategia que permitirá a las empresas ser más productivas y eficientes.

La finalidad de la selección de empleados es contratar a la persona que reúna las condiciones para triunfar en el desempeño de su trabajo, para ello se puede echar mano de varios métodos. Acaso el mas usual sea el de las entrevistas por parte de un gerente, quien decide de manera subjetiva a quien debe contratarse, no obstante, es probable que este tipo de procedimientos resulten inexactos y prejuiciosos (Spector, 2002).

Más que en el enfoque del trabajo concreto que puede tornarse obsoleto en el corto plazo, las condiciones de cambios continuos y acelerados en el mercado se han centrado en las capacidades que los individuos deben tener o adquirir para lograr éxito en una organización (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html).

Recientemente, numerosas fuerzas convergen y sugieren que el enfoque basado en competencias es más apropiado en un ambiente competitivo y global, que exige de los actuales y futuros empleados las competencias necesarias que impulsen a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. Ello llevará también a establecer una conexión más cercana entre el éxito personal y el de la organización en su totalidad (www.istmoenlinea.com/articulos/25302.html?).

3.2. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Un proceso de selección dirigido a medir destrezas y conocimientos es relativamente sencillo de aplicar, pero cuando lo que se desea evaluar son conductas y actitudes, la selección se torna un poco más compleja. Es necesario entonces entrevistar y evaluar en función de las competencias, ya que las personas no deben tan solo ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Alles (1999) propone el siguiente modelo:

Primer paso:

Detectar las competencias clave que deben surgir de:

- La visión y la misión de la empresa,
- los objetivos del negocio y el plan de acción,
- la visión de la alta dirección,
- la cultura de la empresa y su estilo y
- las competencias requeridas

Cuando se desea implantar un modelo de selección por competencias, es necesario que este surja como una las estrategias de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por lo tanto con los resultados que la organización pretende obtener; si no se hace de esta manera difícilmente se lograrán buenos resultados (Ramos en Soriano, 2005).

Segundo paso:

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior al trabajo (pasatiempos, educación, casa, etc.)

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración que logre obtener las experiencias del entrevistado tal y como el las ve.
- Obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Ir mas allá de los valores del candidato o de que el cree que hace, lograr averiguara lo que de verdad hace.
- Centrarse en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito del puesto (Ramos en Soriano, 2005).

Tercer paso

- Utilizar nuevas herramientas para obtener información acerca de la persona.
- Nuevo formato de entrevista.
- Manual de competencias.
- Dinámica grupal.
- Entrevistas situacionales.

Cuarto paso

Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección (Alles, 1999)

Perfil de puesto por competencias.

¿Qué es un perfil de competencias? Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

¿Cómo elaborar un perfil de competencias? Y ¿Qué herramientas utilizar?

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

Con estos cuatro ítems se identifican las competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas (Alles, 1999).

Otro modelo que tomaremos de selección por competencias es el propuesto por Ansorena (1996) como punto de referencia y a partir de este, conformar gran parte de nuestra propuesta de modelo y así ir ejemplificando como se estructurara.

Ansorena (1996) propone un método de selección por competencias en donde lo primero que se debe hacer es el análisis de puestos por lo que el sugiere seguir los siguientes pasos para su realización, este modelo puede ilustrar cuales son las diferencias con el modelo tradicional y las ventajas que tiene sobre su antecesor (De Ansorena en Pérez, 2005).

PASO 1: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. El cual contiene secciones acerca de:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones del puesto.
- Relaciones, responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.

- Condiciones de trabajo.
- Especificaciones de puesto.

PASO 2: ANÁLISIS DE LAS TAREAS DE RESULTADOS. Se trata de determinar cuales son los resultados básicos que debe alcanzar dentro de la organización el ocupante del puesto de trabajo.

Cada puesto de trabajo debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño un conjunto de resultados específicos, como efectos deseables que sus acciones deben producir. Por ejemplo:

ACCIONES	AREAS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar puestos de trabajo • Actualizar expedientes de personal • Mantener entrevistas de evaluación con candidatos • Consultar datos de resultados de candidaturas • Toma decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo ello se realiza con el fin de: • Mantener la plantilla de personal cubierta de forma satisfactoria

PASO 3: ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS PARA EL ÉXITO EN EL PUESTO DE TRABAJO. Tiene como objetivo identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Para lo cual se deben en primer lugar determinar cuales son las situaciones profesionales (acciones) que se realizan para alcanzar el área de resultados. Para posteriormente decidir cuales de las situaciones identificadas son cruciales para el correcto desempeño del puesto hacia los resultados y cuales son periféricas. Seguidamente se clasifican las situaciones críticas, de acuerdo a las capacidades, conocimientos, experiencias técnicas e incluso herramientas que debe desarrollar el ocupante. Suele ser útil clasificar las situaciones por las

personas que interviene en ellas; individual dual(cara a cara) o grupal, con el fin de determinar las competencias conductuales requeridas.

Posteriormente se valorara el nivel de responsabilidad, tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que se deben desarrollar. El entorno del trabajo donde se ha de desempeñar el puesto, para evaluar la capacidad del ocupante a adaptarse al jefe inmediato, a los clientes, a los compañeros etc., y finalmente los aspectos ejecutivos en donde se describen las características del comportamiento que debe reunir el candidato idóneo en función de los procesos de toma de decisiones, en cuanto a frecuencia, importancia, etc.

PASO 4: ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS OBJETIVOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO. Son las características personales y/o profesionales que deben presentarse en un ocupante específico de un puesto de trabajo como son:

- Edad mínima o máxima aceptables, así como edad preferida
- Nacionalidad preferida
- Sexo preferido (y sus motivos)
- Procedencia geográfica aceptable o no aceptable
- Situación militar aceptable o no aceptable
- Estado civil aceptable o no aceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales, viajes o desplazamientos físicos
- Formación básica requerida
- Formación complementaria o técnica requerida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto
- Grado, tipo y alcance de la experiencia requerida para el puesto

PASO 5: ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO. Se analizaran las circunstancias sociales especiales que se presenten en el desempeño del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizara el tipo de jefe inmediato y características del puesto como el estilo de comunicación, de mando, delegación, etc. Lo cual dará indicios del funcionamiento social del candidato y su adaptabilidad.

En segundo lugar los clientes mas frecuentes y/o importantes pueden determinar algunas características del candidato idóneo, si estos son corporativos, el candidato deberá mostrar una visión empresarial y familiarizarse con el trato de directores, si éstos son particulares, debe existir afiliación para garantizar un buen trato y relaciones estables.

Y finalmente también del tipo de los proveedores dependen de las características del candidato por ejemplo: si éstos tienen un alto nivel técnico, el candidato debe poseer el mismo nivel técnico, para lograr una buena comunicación.

PASO 6: ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL PUESTO DE TRABAJO. De las situaciones criticas en el paso 3, se debe determinar cuales son las competencias requeridas para cada una de éstas para alcanzar las áreas de resultados. Teniendo claro que las situaciones críticas son las que sin su realización es imposible alcanzar el resultado y la competencia conductual es imprescindible que la posea el candidato, posteriormente a las competencias conductuales se les dará un grado de importancia (alta-media-baja) y finalmente se hará un recuento de la frecuencia de aparición de cada una de ellas para llegar a determinar cuales son las 12 o 14 mas importantes para el puesto de trabajo.

Para lo cual se sugiere utilizar el siguiente formato (De Ansorena en Pérez, 2005):

Área de resultado 1		
Situación critica	Competencia conductual	Importancia
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Conocimiento del entorno									
Comunicación oral									

Se continúa el proceso para determinar el grado de destreza o dominio en que son requeridas cada una de las competencias:

1 grado mínimo operativo, 2 grado normal de dominio, 3 dominio alto y 4 grado extremo de destreza

PASO 7: DEFINICIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL IDÓNEO PARA EL PUESTO DE TRABAJO. El último paso para completar el análisis de puestos

consiste en determinar el tipo de funcionamiento emocional motivacional del candidato al puesto ya que este aspecto de personalidad resulta buen predictor en cuanto a rendimiento y adaptabilidad a las tareas y objetivos propuestos.

Por ejemplo una persona competente en conducta y desmotivada, no tendrá un rendimiento óptimo en el trabajo. Por lo tanto es importante considerar los siguientes elementos

- Orientación al éxito y a los retos.
- Orientación a la afiliación.
- Orientación a la influencia hacia otras personas.
- Auto confianza.
- Compromiso con la tarea.
- Expectativas de promoción.
- Expectativas de desarrollo en habilidades y conocimiento.

Posteriormente se debe cumplir la fase de evaluación del candidato que se hará a través del método de evaluación denominado (assessment center o centros de evaluación) ya que es un proceso en el que:

- Los criterios de selección y evaluación son definidos cuidadosamente.
- El comportamiento se predice con comportamiento.
- Las observaciones y evaluación se realiza por diversos evaluadores.

- Hay una aproximación (simulación) sistemática al proceso de valoración.

PASO 8: SELECCIÓN DE CURRÍCULUM PERSONAL. Se trata de identificar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto vacante, los cuales son los requerimientos objetivos del puesto (ver paso 4) con el fin de descartar candidatos. Y comenzar las convocatorias para las entrevistas y las pruebas psicológicas.

PASO 9: PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EXPLORACIÓN INICIAL. Entendiendo por entrevista al diálogo que se sostiene con objetivos específicos tales como:

- Obtener información del candidato.
- Explorar su trayectoria profesional y personal así como sus competencias conductuales específicas para el puesto.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al equipo de trabajo que integra la organización.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el candidato evalúe su interés en el puesto.
- Motivar y alentar al candidato respecto a su posición, si es seleccionado.

Para poder lograr esos objetivos, se deben desarrollar preguntas que generen respuestas, para evaluar el nivel de competencia del candidato, en estas preguntas se piden ejemplos de acciones pasadas, indicando el tiempo específico cuando se presentó la evidencia de la competencia. Estas preguntas deben ser preparadas, editadas y seleccionadas en conjunto con expertos técnicos para asegurar la efectividad del proceso. En el cual se debe:

Generar rapport: crear confianza en el candidato y en uno mismo (el entrevistador) haciendo preguntas de introducción, para favorecer el diálogo y reducir la tensión

Obtener evidencias de desempeño: Una evidencia de desempeño consiste en una descripción del candidato de un evento pasado que provee o no evidencia de la competencia. Durante la entrevista, en el cual se recomienda tener una guía, se realizan preguntas abiertas y cerradas sobre eventos pasados, los cuales ayuden al candidato a recordar y describir acciones específicas de cuando utilizo la competencia investigando progresivamente cada uno de los siguientes aspectos de la situación que el candidato narra, a través de la estrella conductual, Situación, Tarea, Acción, Resultado (STAR) (De Ansorena en Pérez, 2005).

SITUACION	TAREA	ACCION	RESULTADO
¿Que ocurrió?, ¿Dónde?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quien?	¿Cual era su papel?, ¿Que debía hacer para que?, ¿Que se esperaba de usted?	¿Que hizo?, ¿Cómo?, ¿Que ocurrió?, ¿Por qué?, ¿Que hicieron los otros?	¿Cual fue el efecto?, ¿Que indicadores vio?, ¿Como lo supo, que paso después?

Se debe evaluar el espectro motivacional del candidato en cuanto a su autoconfianza, compromiso profesional, expectativas de promoción y expectativas de desarrollo profesional

Tomar notas descriptivas, durante la entrevista se deben tomar notas descriptivas de las respuestas del candidato, las cuales se comparan posteriormente con los comportamientos definidos.

Probar el nivel de competencia evaluado: durante la entrevista es importante hacer pruebas de seguimiento que den mayor información al nivel de competencia del candidato.

Para evaluar las competencias, la información que se sostiene de la entrevista debe ser confiable, por lo que debe estar basada en comportamientos que el candidato ha realizado en el pasado, para posteriormente comparar las respuestas obtenidas de la conducta ya definida en el análisis para el puesto solicitado.

Al finalizar la entrevista se debe crear un clima de cierre, indicando los próximos pasos del proceso, comprobando disponibilidad y datos de localización.

PASO 10: INFORMACIÓN MÍNIMA QUE SE DERIVA DE LA ENTREVISTA.

Como consecuencia de la realización de la entrevista se debe realizar un reporte con la información obtenida durante la misma, la cual debe ser agregada al expediente del candidato, debe incluir:

- Nombre del candidato, puesto solicitado, entrevistador, y fecha
- Análisis de currículum personal
- Presencia y comunicación
- Competencias conductuales, comentarios, requerimientos y cumplimiento
- Perfil motivacional
- Observaciones

PASO 11: APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS INDIVIDUALES Y GRUPALES. Éstas se aplicaran de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, con el objetivo de enriquecer el conocimiento que se tiene de los candidatos.

Se utilizaran como elementos de contraste de las impresiones generadas durante la entrevista y se tomara en cuenta como información afinada sobre la dimensión psicoprofesional del candidato. Sin que tenga un carácter eliminatorio. Se usara como fuente de hipótesis para contrastar con el siguiente paso del proceso.

PASO 12: APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO TÉCNICO Y PRUEBAS SITUACIONALES. Estas se aplicarán con el fin de comprobar destrezas técnicas, comportamientos y habilidades, que pone en práctica en diferentes situaciones prácticas y teóricas.

Estas pruebas de naturaleza conductual, consisten en enfrentar al candidato con la resolución prácticas de situaciones conflictivas reales del entorno de

puesto de trabajo. En ellas el candidato ha de enfrentarse de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver en forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. Para construir pruebas confiables y válidas, se deben reunir ciertas características:

- Construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo.
- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto de trabajo.
- Las de tipo grupal reúnen de 6 a 12 participantes.
- 1 evaluador por cada tres o cuatro participantes.
- Los participantes pasaran de 1 a 2.5 días en el centro de evaluación, según la complejidad y el nivel del puesto.
- Los evaluadores necesitaran de 2 a 5 días para la valoración y discusión sobre candidatos.
- El proyecto es dirigido por seleccionadores entrenados.

Los tipos de simulaciones utilizadas en las pruebas situacionales son: los juegos de negociación, discusión en grupo, ejercicios de análisis, ejercicios de presentación, entre otros y finalmente una entrevista simulada

El uso de pruebas situacionales presenta ventajas, frente al uso de pruebas psicométricas o proyectivas las cuales son:

- Alta precisión.
- Alta aceptación.
- Aplicaciones diversas.
- Facilita el mérito y la igualdad de oportunidad de empleo.
- Mejora las habilidades de dirección.

También debe aplicarse pruebas de conocimientos técnicos, estas tiene la finalidad de comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de las

puestas en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de experiencia que el candidato posee. Esto puede ser a través de:

Entrevistas estructuradas: tomando como base la entrevista inicial, se realizara una guía en donde se concentre la información que el candidato vaya generando acerca de su experiencia en el ámbito de su tarea profesional, que alcance, que resultados, si domina suficientemente las técnicas propias del área de trabajo, si tiene criterios profesionales y madurez suficiente para el puesto y si esta actualizado en conocimientos técnicos.

Pruebas de conocimientos: éstas tratan de medir el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta de la actividad profesional. Sin embargo es necesario aclarar que las pruebas psicológicas no dejen de usarse, si no éstas son en menor cantidad que en la evaluación tradicional.

PASO 13: ENTREVISTAS AVANZADAS Y EN PROFUNDIDAD. Una vez realizados los pasos anteriores, se seleccionaran los candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto, a los cuales se les explorara de manera mas profunda en una entrevista con el objetivo de recabar información mas amplia del candidato, así como verificar la trayectoria profesional y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus competencias conductuales específicas para el trabajo y explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

La entrevista explora diferentes áreas:

1. Historia educativa: verificar preparación formal y formación que pudo ser adquirida a través de la experiencia, el entrevistador se interesara en cuanto aprendizaje, experiencias o de tipo teórico que haya tenido el candidato, sean cuales fueren su naturaleza o ámbito.
2. Historia profesional y experiencia: se realizara una exploración en la evolución profesional y la experiencia acumulada por el candidato,

verificando la coherencia entre las aptitudes y la práctica adquirida en trabajos anteriores y la ubicación actual y posibilidades. Se valorara como obtuvo sus trabajos anteriores, sus promociones, si fue por iniciativa propia o no, de que manera ha cambiado de trabajo y que fue lo que mas le gusto de sus puestos anteriores, lo cual dará información acerca de la motivación, estabilidad, etc.

3. Historia personal y familiar: se realizara una exploración en la evolución personal y familiar, el grado de severidad de la educación, nivel socioeconómico, etc. Ya que tiene que ver con el desarrollo de su carácter, motivación, interés y rasgos de personalidad.
4. Red social interna y externa: exploración de las actividades sociales más relevantes del entrevistado nos permitirá obtener información en su adaptabilidad social, orientación de sus intereses extralaborales, su impacto social y personal.
5. Situación económica: exploración de la situación financiera, lo que aporta indicios de la responsabilidad, madurez y capacidad de planificación a largo plazo. Se trata de determinar si el entrevistado vive de acuerdo con su nivel y capacidad económica
6. Intereses, motivaciones y preferencias: exploración de las áreas de interés o impulso interno, esto nos dará indicios sobre capacidades, motivaciones y rasgos de personalidad y preferencias ya que se da mayor rendimiento en tareas que resultan más motivadoras.
7. Habilidades, carencias y necesidades de formación: explorar las ventajas y dificultades que el entrevistado encuentra en sus funciones habituales asociándolas a posibles complementos de formación que potencien sus habilidades y disminuyan sus carencias.
8. Disponibilidad: explorar las posibilidades del entrevistado para disponer de su tiempo y las posibilidades de movilidad geográfica.

9. Características de personalidad y estadio físico: explora el estado físico actual, así como algunas características de personalidad.

PASO 14: PREPARACIÓN DE LA CANDIDATURA FINAL. Se le denomina candidatura al conjunto final de candidatos que habrán de presentar a quien toma la decisión final de incorporación, de modo que pueda elegir al más idóneo a los intereses y objetivos de la organización. En este sentido debe tomarse en cuenta el número de candidatos finales que oscilarán entre dos y cuatro por puesto a cubrir. Siendo diferentes en cuanto a personalidad, desarrollo profesional, formación, expectativas y perfil motivacional, con el fin de dar un panorama más amplio al seleccionador.

Todas las candidaturas deben contar con la siguiente documentación:

1. curriculum personal.
2. comentarios.
3. información sobre la evaluación.

PASO 15: REDACCIÓN FINAL SOBRE LOS CANDIDATOS Y EL PROCESO.

Debe ser un instrumento de recolección y de almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización.

El informe de la evaluación de los candidatos debe contener información general del candidato así como, aspectos generales del puesto, experiencia y competencias conductuales, las cuales se han definido como críticas evaluando el nivel según los resultados en la entrevista focalizada y en los resultados de las pruebas situacionales.

Además de:

1. La capacidad intelectual en donde se comentará el tipo y alcance del razonamiento y forma de trabajo del candidato.
 - Tipo de razonamiento concreto o abstracto.
 - Capacidad de análisis intelectual.

- Capacidad de aprendizaje.

2. Forma de comunicación del candidato.

- Forma de expresarse.
- Cuidado personal.
- Aspecto físico.
- Fluidez en la relación verbal.
- Precisión de su comunicación etc.

3. Características de personalidad y habilidades del candidato.

- semblanza general.
- forma en la que afronta la relación social.
- forma en la que se integra a los grupos sociales.
- motivaciones etc.

4. Características profesionales y potencial del candidato.

- Tipo de situaciones en las que será más eficaz.
- Tareas que prefiere para trabajar.
- Áreas en las que necesita más apoyo.
- Tipos de mando que requiere para su rendimiento motivado.
- Tipos de mando que ejercerá sobre sus colaboradores.
- Áreas en que requerirá más desarrollo.
- Posible evolución de la carrera.

Todo lo anterior será sustentado con la información que ha sido recabada de la exploración en la entrevista inicial, la entrevista profunda y la evaluación en las pruebas situacionales. Con el fin de proporcionar los elementos necesarios para la elección idónea del candidato.

Podemos ver como se ha modificado y perfeccionado las técnicas de evaluación en el proceso de selección de personal. Podríamos delimitar estos cambios básicamente en dos: 1. Reorientación en la técnica de entrevista y 2. Aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúan básicamente la conducta del candidato.

En cuanto a la entrevista, hemos pasado de la denominada tradicional que repasa los datos curriculares a la entrevista por competencias la cual se adentra en los comportamientos claves que tenemos los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente, reproduciendo verbalmente, momentos que han que han pasado en el trabajo y que han resultado críticos para nuestro desempeño profesional

Otra modificación es en cuanto a las pruebas que, hacen énfasis en evaluar conducta del candidato, poniéndoles en situaciones que se asemejan a las que encontrara en su puesto de trabajo.

El modelo de competencias analiza los conocimientos y destrezas, además de características culturales, sociales y de comportamiento de un individuo, y los incorpora a la empresa según encajen en las necesidades del puesto, de tal manera que la relación sea benéfica tanto para la compañía como para el trabajador.

Elegir así al personal ha elevado la calidad de los productos y el nivel de vida de la gente. Según su raíz teórica, engloba los conceptos que caracterizan el progreso para conformar un ambiente laboral sano en la selección del personal y durante su vida dentro de la organización.

3.3. Importancia de seleccionar personal por competencias laborales

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias, facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre

ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a estas mismas, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) es decir, a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo, o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas, es decir, las que se apoyan en la observación, la evaluación, y el reconocimiento con estímulos (premios castigos), con lo cual se pretende reforzar las competencias.

Las competencias facilitan un marco de criterios en los cuales se utiliza la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización, considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas, e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias laborales por los candidatos.

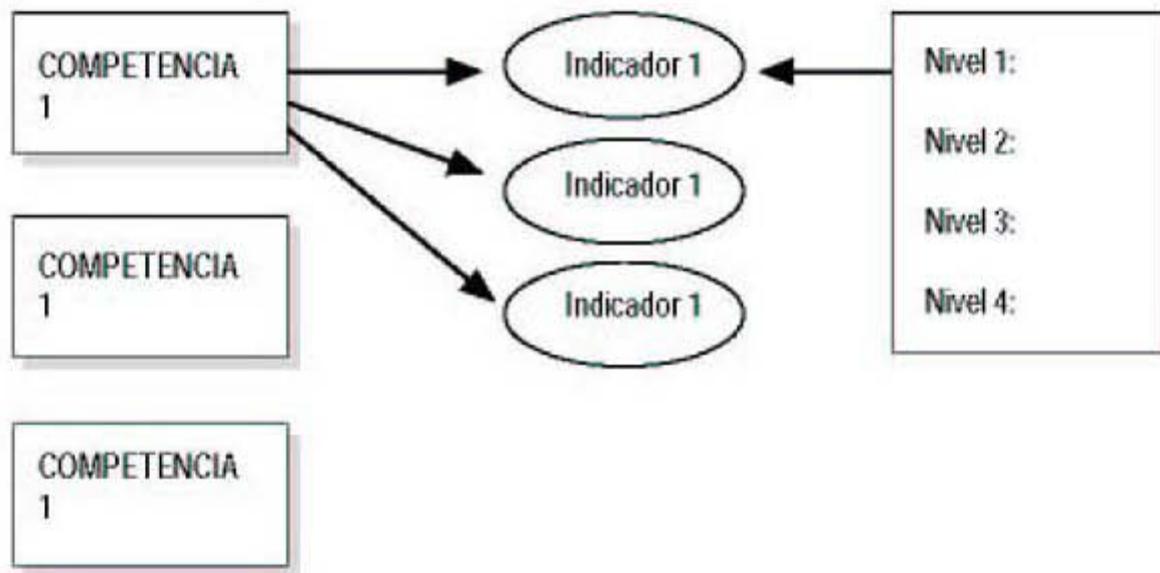
¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización? Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias tipo, lo que esta empresa necesita de su gente, que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica.

Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen a sus colaboradores. Usualmente el “modelo” de

competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de 6 ó 7 competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos adjuntos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico denominado subcompetencias. En este punto, las subcompetencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:

Estructura típica de un modelo de competencias a nivel de empresa



Cuadro tomado de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxx.htm - 44k

A una competencia, como puede ser por ejemplo: trabajar con información, se le asocian varios indicadores de comportamiento, de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Los niveles de funcionalidad o niveles de profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo, para el indicador obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados, se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN EMPRESA MEXICANA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS.

El presente modelo de selección por competencias laborales tiene por objetivo proponer una solución a un problema que tiene una empresa de producción y comercialización de alimentos, esta empresa es 100% mexicana y esta problemática se abordara en esta propuesta.

4.1 Justificación

La empresa en la cual se encuentra la problemática de un alta rotación, es una empresa mexicana que tiene 25 años en el mercado y de aproximadamente 1200 empleados, y que cuenta con casi 200 tiendas de venta en toda la Republica Mexicana.

Actualmente existe un problema de una gran rotación de personal, la cual se da con mayor frecuencia en niveles operativos; es decir el personal de tiendas, el cual es fundamental para los ingresos de la empresa. En el año 2005 la rotación fue de 162.18% acumulada, es decir lo que se sumó a lo largo de los 12 meses del año, y una meta para este año 2006 que transcurre, era de que el porcentaje fuera menor, lo cual no ha ocurrido, y que por la proyección que se tiene será muy similar al del año pasado.

Se tomará el puesto tipo de "Vendedor de tienda" por 3 razones fundamentales, éstas son:

1. Es el puesto tipo que mas empleados tiene con 545 plazas.
2. Es un puesto clave ya que es la imagen de la empresa ante el cliente externo.
3. Es de donde la empresa recibe sus ingresos.

En puestos de otros niveles está presente la rotación de personal, pero no es tan alarmante como lo es en el nivel ya mencionado, que incluso ha ocasionado ausentismo, fraudes, sabotaje, y pérdidas grandes en horas de trabajo.

El gasto que se hace desde el reclutamiento, pasando por la selección para después la contratación y terminando con la capacitación, es muy alto, no solo por tiempo, si no también por los recursos económicos que se invierte en el personal y que no se reditúa, de lo que ya se mencionó, cabe aclarar que el dar de alta en el IMSS, en la nómina, dar uniformes, y en otros gastos que son inherentes a la contratación de personal, son muy elevados.

La empresa ha tratado de corregir este problema dando mejores condiciones laborales para que el empleado permanezca más tiempo en su trabajo estas son:

- Opción a planta a los 3 meses.
- Prestaciones de ley.
- Seguro de vida.
- Vales despensa.
- Incentivos.
- Prestaciones extras al personal de nuevo ingreso que llegue a los 6 meses.
- Ayuda económica (\$2000) en fechas importantes (matrimonio, fallecimiento familiar directo, titulación profesional y nacimiento de hijo).

Se mostrarán a continuación las tablas correspondientes a los niveles de rotación de cada una de las tiendas que posee esta empresa en todo el país, además de mostrar también los índices de la planta productiva y la que hubo en las oficinas durante todo el año 2005, se muestra la rotación por mes de cada tienda, tomando como base la plantilla que esta autorizada por la Gerencia de Recursos Humanos que es la misma que ratifica la Dirección General, veremos los niveles acumulados mensualmente que culminan con la rotación anual, la cual es en meses alarmantes.

Tabla 1.1. Porcentaje de rotación por mes en tiendas locales 2005

ZONAS	SUCURSALES	PLANTILLA AUTORIZADA	% ROT. ENERO	%ROT. FEB	%ROT MARZO	%ROT. ABRIL	%ROT. MAYO	%ROT. JUNIO	%ROT. JULIO	%ROT. AGOS.	%ROT. SEP.	%ROT. OCT.	%ROT. NOV.	%ROT. DIC.	%ACUMULADO	TOTAL	
L-1	P.SATELITE 1	16	31%	31%	31%	19%	19%	6%	19%	6%	0%	13%	19%	0%	194%	31	
	P.IZCALLI	8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	C.C.MUNDO E	8	25%	0%	0%	25%	25%	0%	13%	13%	13%	13%	0%	0%	125%	10	
	P. SATELITE 2	12	17%	17%	8%	0%	17%	17%	17%	17%	42%	17%	17%	33%	0%	200%	24
	CHEDRAUI MUNDO "E"	3	0%	33%	0%	0%	33%	0%	33%	100%	67%	0%	33%	0%	300%	9	
	MULTIPLAZA LAS ALAMEDAS	4	25%	0%	50%	25%	50%	0%	25%	0%	0%	25%	0%	0%	200%	8	
	W. SATELITE	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
L-2	GALERIAS ANZUREZ 1	8	13%	13%	25%	0%	13%	25%	13%	0%	13%	0%	13%	0%	125%	10	
	C.C. SANTA FE	10	0%	10%	10%	10%	20%	10%	10%	40%	0%	20%	20%	0%	150%	15	
	P.MOLIERE DOS 222	5	0%	0%	0%	0%	20%	0%	40%	40%	40%	0%	40%	0%	180%	9	
	GALERIAS ANZUREZ 2	6	17%	0%	0%	17%	33%	33%	17%	33%	33%	17%	33%	0%	233%	14	
	CHEDRAUI POLANCO	8	13%	13%	13%	25%	25%	13%	38%	50%	13%	0%	38%	0%	238%	19	
	PABELLON BOSQUES	4	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	2	
	PABELLON POLANCO	7	29%	0%	14%	14%	14%	14%	100%	29%	14%	29%	29%	0%	286%	20	
	P. LA ROSA	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	W. TOREO	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	33%	1	
	W. MAGNOCENTRO	4	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	75%	3	
	GALERIAS ANZUREZ 3	4	0%	25%	0%	25%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	200%	8	
	L-3	C.C.PERISUR 1	15	33%	13%	7%	0%	47%	20%	20%	33%	20%	7%	13%	0%	213%	32
P.CUICUILCO		8	13%	38%	13%	25%	25%	13%	13%	25%	13%	25%	25%	0%	225%	18	
C.C.PERISUR 2 HEL.		8	25%	13%	13%	0%	13%	13%	0%	25%	0%	25%	13%	0%	138%	11	
SAN JERONIMO		5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	40%	0%	0%	80%	4	
C.C. PERISUR 3 HEL.		5	80%	20%	40%	40%	80%	20%	20%	80%	20%	0%	0%	0%	400%	20	
CHEDRAUI PICACHO		5	0%	40%	20%	0%	20%	0%	20%	20%	20%	0%	0%	0%	140%	7	
W. PERISUR		3	0%	33%	33%	0%	33%	33%	33%	33%	0%	0%	33%	0%	233%	7	

Como podemos observar hay tiendas que manejan porcentajes de hasta 400% de rotación, como lo es una de las tiendas que se encuentran en el centro comercial Perisur. Cabe mencionar que se muestran 8 zonas, pero solo 7 se toman en cuenta por que una de las zonas son franquicias. El franquiciatario se encarga de contratar al personal, el número de la zona de franquicias es la L-7.

La segunda parte de la tabla que muestran porcentajes de rotación en tiendas locales se muestra a continuación:

L-4	P.UNIVERSIDAD	13	8%	8%	8%	0%	0%	31%	8%	23%	15%	8%	23%	0%	131%	17
	GALERIAS INSURGENTES	7	14%	0%	43%	0%	0%	0%	0%	29%	14%	14%	0%	0%	114%	8
	W. TLALPAN	3	33%	0%	33%	67%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	200%	6
	PLAZA REFORMA	3	67%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	233%	7
	NAPOLIS	4	25%	0%	25%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	3
	CENTRO COYOACAN 2	8	13%	0%	0%	13%	13%	38%	38%	38%	0%	25%	38%	0%	213%	17
L-5	CENTRO COYOACAN 1	4	25%	0%	0%	0%	50%	25%	25%	50%	0%	25%	0%	0%	200%	8
	AEROPUERTO CD.MEX.	16	13%	19%	0%	13%	0%	19%	0%	6%	0%	13%	0%	0%	81%	13
	P.TEPEYAC	11	9%	27%	18%	9%	36%	0%	36%	45%	27%	0%	27%	0%	236%	26
	P.LINDAVISTA	8	0%	25%	25%	0%	25%	0%	25%	0%	25%	13%	0%	0%	138%	11
	CHEDRAUI ANFORA	4	0%	0%	0%	50%	0%	25%	50%	0%	50%	25%	25%	0%	225%	9
	P.TORRES LINDAVISTA	5	20%	60%	20%	0%	0%	60%	0%	0%	20%	20%	40%	0%	240%	12
L-6	KIOSCO LINDAVISTA 1	4	0%	25%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	25%	0%	25%	0%	175%	7
	LINDAVISTA 2	2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	GALERIAS COAPA 1	16	13%	19%	31%	31%	19%	25%	0%	31%	19%	31%	0%	0%	219%	35
	GALERIAS COAPA HEL.	4	0%	25%	25%	0%	75%	0%	75%	50%	0%	150%	25%	0%	425%	17
	P. LORETO	4	25%	0%	25%	25%	0%	25%	25%	50%	25%	50%	0%	0%	250%	10
	CHEDRAUI COAPA	6	33%	0%	33%	17%	17%	17%	0%	17%	17%	17%	0%	0%	167%	10
L-7	MIGUEL ANGEL DE QUEVEDO	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	UNIVERSIDAD	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	COYOACAN CABALLO CALCO	5	0%	0%	0%	20%	20%	0%	20%	20%	20%	40%	0%	0%	140%	7
	C.C.GALERIAS PACHUCA	6	0%	17%	0%	17%	0%	0%	33%	17%	17%	17%	17%	0%	133%	8
	PLAZA AMERICAS ECATEPEC	6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	17%	1
	16 DE SEPTIEMBRE	8	25%	13%	0%	25%	13%	13%	0%	38%	13%	0%	0%	0%	138%	11
L-8	MADERO	8	38%	13%	38%	13%	13%	13%	25%	25%	13%	13%	25%	0%	225%	18
	P.INSURGENTES HEL.	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	P.PABELLON CUAUHTEMOC	6	17%	33%	50%	0%	0%	50%	17%	67%	33%	0%	50%	0%	317%	19
	P.NARVARTE	4	0%	0%	0%	0%	25%	25%	0%	25%	25%	0%	0%	0%	100%	4
	TOTALES	349	14.33%	12.89%	14.61%	10.60%	16.33%	13.75%	15.47%	23.78%	13.18%	13.18%	14.04%	0%	162.18%	

Mostraremos otros índices pero ahora de tiendas foráneas, en donde el problema de la rotación de personal también esta presente, es importante resaltar que en las tiendas foráneas los empleados tienden a durar más que en las locales, hay personas que incluso han llegado a estar mas de 20 años en la empresa.

Tabla 1.2. Porcentaje de rotación por mes en tiendas foráneas 2005

ZONAS	SUCURSALES	P. AUTORIZADA	% ROT. ENERO	%ROT. FEB	%ROT. MARZO	%ROT. ABRIL	%ROT. MAYO	%ROT. JUNIO	%ROT. JULIO	%ROT. AGOS.	%ROT. SEP.	%ROT. OCT.	%ROT. NOV.	%ROT. DIC.	%ACUMULADO	TOTAL
F-1	P. GALERIAS 1. MTY.	9	11%	11%	22%	0%	11%	22%	11%	33%	22%	0%	0%	0%	144%	13
	SAN AGUSTIN MTY.	7	29%	0%	0%	14%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	57%	4
	PLAZA DEL SOL CHIHUAHUA	3	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	100%	3
	W. MART LINCOLN. MTY.	5	20%	0%	0%	40%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	100%	5
	P. 4 CAMINOS TORR.	5	40%	0%	20%	60%	60%	20%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	240%	12
	OUTLET MONTERREY	5	60%	60%	20%	40%	20%	20%	20%	40%	0%	40%	0%	0%	320%	16
	P. PERIFERICO REYNOSA TAMP.	5	20%	40%	60%	40%	0%	20%	20%	0%	0%	0%	20%	0%	220%	11
	W. FELIX GALVAN MTY.	2	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	1
	SAMS GONZALITOS MTY.	4	50%	25%	0%	50%	50%	50%	0%	25%	50%	25%	0%	0%	325%	13
	W. MANUEL CAVAZOS MATAM.	4	25%	0%	0%	25%	25%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	4
F-2	SAN PEDRO MTY.	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	LA SILLA MTY.	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	P. REAL HEB MTY.	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	GALERIAS VALLE ORIENTE MTY.	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	Kko. INTERPLAZA SHOPTOWN	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	HEB SALTILLO	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	W. RODRIGUEZ TRIANA TORR.	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	P. GALERIAS LAGUNA TORR.	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	SORIANA L. VILLAR MATAM.	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	P. PATRIA GDL.	6	17%	17%	0%	33%	0%	50%	33%	33%	0%	33%	0%	0%	217%	13
F-3	P. DEL SOL 2 GDL.	8	13%	13%	13%	0%	0%	0%	13%	25%	13%	25%	13%	0%	125%	10
	P. DEL SOL GDA. 1	3	33%	33%	67%	33%	67%	33%	33%	67%	33%	0%	0%	0%	400%	12
	W. AVILA CAMACHO GDL.	7	0%	0%	14%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	29%	2
	CARR. RIO NILO GDL.	6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	W. EL PITILLAL VALLARTA	6	0%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	100%	0%	183%	11
	C.C. GALERIAS GUADALAJARA	5	0%	0%	20%	0%	20%	0%	40%	60%	20%	20%	0%	0%	200%	10
	W. TONALA JAL.	7	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	14%	0%	43%	3
F-4	P. PABELLON GDL.	3	33%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	167%	5
	OUTLET GUADALAJARA	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	25%	0%	50%	2
	LA GRAN PLAZA GDL.	3	33%	100%	67%	33%	33%	0%	100%	167%	100%	100%	33%	0%	767%	23
	W. TECNOLOGICO COLIMA	6	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	17%	0%	83%	5
	TABASCO 2000	8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	P. LAS AMERICAS MER	7	0%	14%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	29%	0%	0%	0%	57%	4
WAL MART CD. DEPORTIVA	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	

La segunda parte de la tabla se muestra a continuación:

F-5	CARR. EL CARRIZAL VILAHERMOSA	6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	W. ZONA INDUSTRIAL CAN.	3	0%	0%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	33%	0%	133%	0%	133%	4
	GRAN PLAZA YOMIX MERIDA	2	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	1
	GRAN PLAZA FASE 2 MERIDA	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	40%	0%	80%	0%	80%	4	
	CHEDRAUI CD.DEPORTIVA CANCUN	5	0%	40%	0%	20%	60%	40%	60%	180%	100%	20%	60%	0%	580%	0%	580%	29
	CARR LOPEZ PORTILLO CAN CUN	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
F-6	P. BAHIA ACA.	6	17%	0%	0%	17%	17%	0%	17%	0%	0%	17%	0%	83%	0%	83%	5	
	P. GUERNAVACA CUER.	7	29%	0%	29%	0%	29%	14%	29%	29%	29%	86%	0%	271%	0%	271%	19	
	GRAN PLAZA ACA.	11	9%	0%	0%	9%	9%	0%	0%	0%	18%	0%	18%	0%	64%	0%	64%	7
	W. ICACOS ACA.	6	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	33%	0%	33%	2
	W. JUITEPEC MORELOS	6	33%	0%	33%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	17%	0%	100%	0%	100%	6	
	COM.MEX.CASINO.CUER.	3	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	100%	0%	100%	3
F-7	CHEDRAUI ACAPULCO	10	0%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	40%	0%	40%	4
	GRAN PLAZA YOMIX ACA.	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	GALERIAS CUERNAVACA	7	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	14%	0%	14%	1
	P.MAYOR LEON	8	13%	13%	13%	0%	0%	0%	13%	13%	25%	0%	13%	0%	100%	0%	100%	8
	CENTRO MAX LEON	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	CARR. QUERETARO	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	C.C. GALERIAS QUERETARO	7	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	W. CLOUTHIER LEON	3	0%	0%	33%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	3
	W.TORRES LANDA LEON	3	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	1
	PLAZA IRAPUATO CIBELES	6	17%	0%	0%	50%	17%	0%	33%	50%	17%	0%	0%	0%	183%	0%	183%	11
	P. MAYOR YOMIX LEON	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	GRAN PLAZA YOMIX LEON	2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
F-8	PLAZA VENNEZIA YOMIX LEON	2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	CARR. LEON POLIFORUM	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	CARR. BERNARDO QUINTANA Q.	5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
	W. PASEO IRAPUATO	5	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	60%	0%	60%	3
	PORTALES TOL.	7	0%	29%	0%	0%	57%	0%	14%	29%	14%	0%	14%	0%	157%	0%	157%	11
	SUPERKOMPRAS TOL.	4	0%	25%	0%	25%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	0%	100%	0%	100%	4
	P.GALERIAS METEPEC	10	30%	0%	20%	0%	10%	30%	0%	40%	0%	0%	10%	0%	140%	0%	140%	14
	CHEDRAUI DEL MAZO TOLUCA	6	17%	17%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	133%	0%	133%	8
	P.OUTLET LERMA TOL.	6	33%	83%	0%	33%	17%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	0%	217%	0%	217%	13
	PLAZA SANTIN TOLUCA	6	0%	17%	0%	17%	0%	17%	0%	0%	17%	17%	17%	0%	100%	0%	100%	6
	COM.MEX.MORELIA	6	67%	33%	50%	0%	17%	0%	0%	17%	17%	0%	33%	0%	233%	0%	233%	14
	CHEDRAUI EL DORADO S.L.P.	6	0%	17%	17%	0%	17%	0%	17%	17%	17%	17%	33%	0%	150%	0%	150%	9
FORUM CULIACAN	8	0%	25%	38%	0%	13%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%	113%	0%	113%	9	
WAL MART MEXICO 68 CULIACAN	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
P.ANIMAS PUE.	4	0%	25%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	75%	3	
P.ANGELOPOLIS PUE.	10	0%	0%	20%	10%	20%	10%	10%	10%	10%	0%	10%	0%	90%	0%	90%	9	
CARREFOUR NEZA	6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	
COM.MEX.VERACRUZ	7	14%	43%	29%	14%	0%	0%	0%	29%	14%	0%	0%	0%	143%	0%	143%	10	
YOMIX MAYORAZGO PUEBLA	3	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	67%	2	

A continuación se efectuara un análisis para determinar cuales serian las causas que provocan esta rotación de personal, podemos mencionar la primera de ellas y que se podría pensar es la razón fundamental de este problema, esto es: el salario mensual para vendedores, el cual asciende a poco menos de 2 salarios mínimos, pero comparando con empresas que manejan un puesto tipo similar podemos ver que las condiciones son similares. Entonces esta no es la razón principal de este problema.

Examinando este panorama podemos ver que la selección del personal tiene un papel preponderante en este problema, con lo cual al no haber una acertada selección derivan circunstancias que harán que la gente siga saliendo de la empresa

Una solución a este problema es la que se está vislumbrando y sería la de seleccionar por competencias laborales, con lo cual se busca encontrar a personal que tenga estas mismas, bien definidas y escogidas que lleven a una conducta exitosa en el campo laboral, que la empresa tenga un mejor perfil diseñado con las competencias que sean las más adecuadas para desarrollar cada una de las labores de la empresa.

Cabe mencionar también que esta empresa desea en un futuro cercano internacionalizarse por lo cual es prioritario solucionar este problema.

A continuación veremos los comparativos en unas tablas que representan los índices de rotación contrastando los diversos departamentos por zona de tiendas locales como en tiendas foráneas, así como el comparativo de las oficinas y la planta además del almacén. Se aclara que estos índices son el acumulado a lo largo de todo el año 2005, es decir la suma de todos los meses del año y que dan por resultado las cifras que ya vimos.

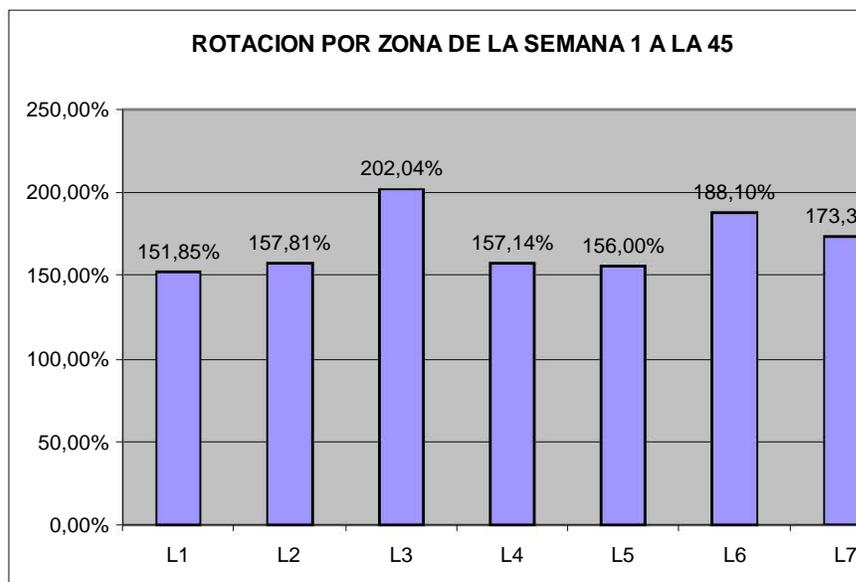


TABLA 1.6. Rotación anual 2005 de sucursales locales

Esta empresa mexicana divide al Distrito Federal y al país en 8 zonas, para un mejor control, cada una de estas zonas tiene un supervisor que es el encargado de llevar un seguimiento de ventas así como del personal que tiene a su cargo. Reporta directamente a la Gerencia de Ventas.

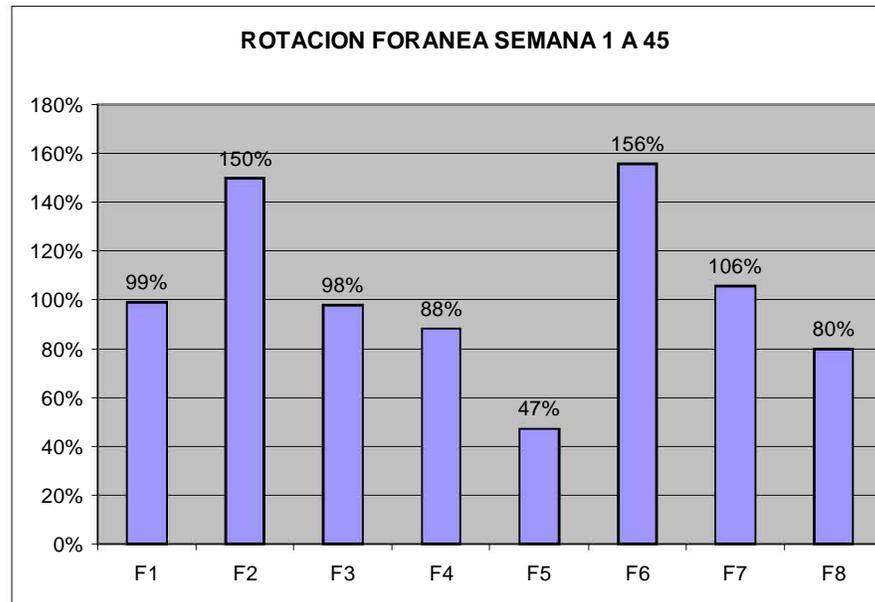


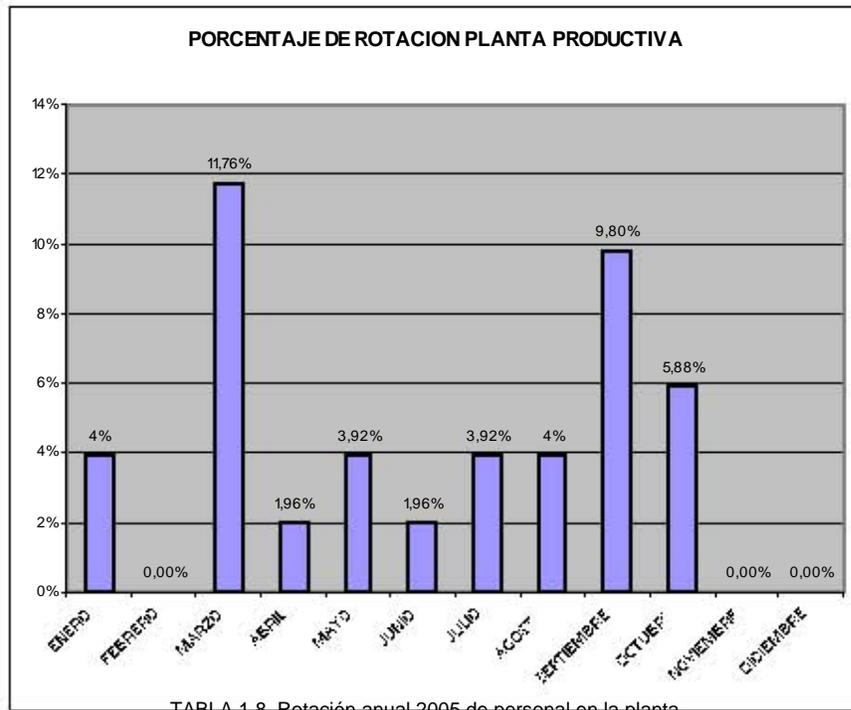
TABLA 1.7. Rotación anual 2005 de sucursales foráneas

En la tabla 1.6 observamos como es la rotación segmentada en las 7 zonas, cabe mencionar que se muestran 7 solamente en el Distrito Federal, por que una de ellas que es L-8, se agrupan las franquicias que tiene esta empresa, estas tiendas no reportan bajas, por que son totalmente administradas por el dueño de la franquicia que es un particular, el contrata a su personal y determina sueldos y prestaciones del empleado, la empresa solo le administra el producto y capacita al personal de nuevo ingreso.

Observamos el contraste en las dos graficas, en la grafica 1.7 se muestra la zona F-6 que alcanza un índice de rotación de 156% como máximo, en el Distrito Federal, la zona que mayor índice tiene es la L-3 con 202.04%.

Es importante mencionar que el buen funcionamiento de las tiendas es el resultado de varios departamentos, uno de ellos son los supervisores, un dato que es importante revelar es que el 60% de los supervisores entraron como

vendedores de tienda, y con el tiempo y meritos lograron llegar a ser supervisores, lo cual tiene como ventajas, como que el supervisor sabe toda la operación de la tienda desde un corte de caja hasta como realizar un inventario. Las desventajas que tiene este proceso es que en ocasiones no se invierte en la capacitación del supervisor, lo que hace que existan malas decisiones, al no poder solucionar algunos problemas de los empleados ellos optan mejor por dejar el trabajo, en un futuro se debería seleccionar a los supervisores basados en un modelo de selección por competencias.



En estas tablas se muestra el índice de rotación en la planta de producción. Observamos en la tabla 1.8 que el mes que más salió gente fue en marzo con un 11.76% que no se compara con el nivel de las tiendas.

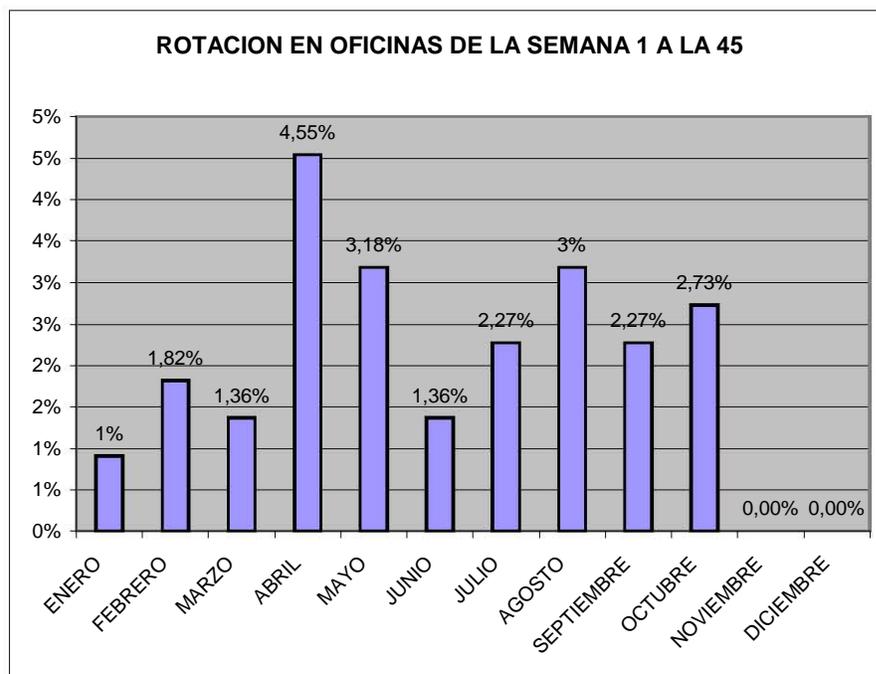


TABLA 1.9. Rotación anual 2005 de personal administrativo

En la tabla 1.9 vemos la rotación que hubo en oficinas en donde es mínima la rotación, quizás por que el proceso de selección es mas estructurado, y con mayor detenimiento, se busca entonces que la selección para tiendas tenga un proceso bien estandarizado y produzca niveles normales de rotación, con lo cual se podría invertir en capacitación a todos niveles, y así lograr crecimiento y competitividad a nivel empresarial.

Las tablas que hemos presentado arrojan datos muy útiles como son las tiendas que más rotación tienen. Estos datos nos obligan a tomar medidas urgentes. Con lo revisado anteriormente en los capítulos se vislumbra que una alternativa viable es plantear un modelo basado en competencias laborales que permita a los especialistas tener herramientas con las cuales mejorar los procedimientos, y lograr unir los objetivos de la empresa con los objetivos del trabajador. Hay que tomar en cuenta que la propuesta debe tener metas reales

y cuantificables, para que durante todo el proceso se pueda saber cual es el avance en cada uno de los pasos. Con esto lograremos un bien común que es fortalecer a la economía del país.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de selección por competencias laborales en una empresa mexicana de producción y comercialización de alimentos con lo cual se busca aminorar la rotación de personal en el puesto tipo “vendedor de tienda”.

Objetivos particulares.

1. Bajar los costos del reclutamiento, selección y capacitación de personal operativo, como lo es el “vendedor de tienda”.
2. Elevar la productividad del empleado.
3. Disminuir el ausentismo y sabotaje de personal a nivel operativo.

Población

El puesto tipo que estamos tomando es el de “vendedor de tienda” de una empresa de producción y comercialización de alimentos, esta decisión es por que el puesto cuenta con 545 plazas en todo el país, es decir es el puesto tipo que mas empleados tiene, además de ser un puesto fundamental para los ingresos de la empresa ya que ellos son los que atienden al cliente y realizan las ventas.

Hay tiendas que tienen un porcentaje de hasta 400% de rotación acumulada, lo que ocasiona que los gastos se eleven demasiado.

Al tener este dato de rotación quizás podríamos calcular el gasto en reclutar, contratar, capacitar, uniformar, dar de alta en nómina y en el IMSS, y se registraría que los recursos destinados son demasiados y como ya se había mencionado antes no son renumerados en la productividad del empleado.

Los errores en los procesos de selección provocan cuantiosas pérdidas económicas, para las empresas, originan mala calidad en el servicio y pérdida de clientes. Para las personas reclutadas a través de un mal proceso de selección, la experiencia, además de ser negativa es pérdida de tiempo para ambas partes (Vega, 2001).

La siguiente propuesta plantea una forma optativa de guía para aplicar el proceso de reclutamiento y selección, tiene también el fin de lograr mejorías en el sentido económico y organizacional, así como bajar ausentismo, y consolidar una plantilla de personal regularmente estable.

4.3. PROPUESTA DE MODELO DE SELECCION POR COMPETENCIAS LABORALES EN EMPRESA MEXICANA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS

Para iniciar tomaremos el primer paso que propone Alles (1999) como punto de referencia para iniciar el modelo propuesto en este trabajo.

Antes de la implantación de un proceso de selección técnica de personal basado en competencias laborales, existe un elemento central, y muy importante, que refiere a la organización misma, su visión, misión y valores. De acuerdo con Alles (2004) los conceptos mencionados los define de la siguiente manera:

1. **Misión:** El por qué de lo que hace la empresa, razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual al final la organización quiere ser recordada.
2. **Visión:** La imagen del futuro deseado para la organización
3. **Valores:** Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos, y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiaran a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas, por ejemplo: honestidad, compromiso, etc.

PASO 1. DETECTAR LAS COMPETENCIAS CLAVE.

Cuando se decide implantar un modelo de selección por competencias este debe surgir como una estrategia de negocio que se encuentre alineado con la misión, visión, valores y la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener, por que de otra manera será muy difícil llevarse a cabo (Ramos, 2002).

Los conceptos mostrados a continuación forman parte del manual operativo de la empresa, los cuales están definidos y conceptualizados de la siguiente manera.

La visión de la empresa: “Ser la empresa líder en la venta de productos de origen natural, enfocados al cuidado de la salud y bienestar de la familia”

La misión de la empresa: “Proporcionar salud y bienestar a los consumidores, satisfaciendo sus expectativas por medio de la producción y comercialización de productos naturales”.

Política de calidad: “En la empresa tenemos como política satisfacer los requisitos de nuestros clientes, al ofrecer productos que contengan materias primas de origen natural y brindar un servicio de calidad así como la información adecuada de nuestros productos”.

Filosofía organizacional: “Somos una empresa de calidad, formamos un equipo comprometido para satisfacer los requisitos de nuestros clientes, estamos convencidos de nuestros valores para llegar a ser mejores y sabemos que el éxito de la empresa esta basado en sus colaboradores”

Valores de la empresa:

- 1. Trabajo en equipo**
- 2. Comunicación**
- 3. Actitud de servicio**
- 4. Proactividad**
- 5. Compromiso y responsabilidad**
- 6. Visión de urgencia**
- 7. Predicar con el ejemplo**
- 8. Honestidad**

De las anteriores definiciones tomaremos 6 competencias laborales, este número lo tomamos por 3 razones fundamentales:

1. El puesto es operativo y no requiere gran especialización.
2. No se deben elevar costos.
3. Que sea práctico en tiempo y forma.

A continuación mencionamos y definimos estas seis competencias:

Servicio y orientación al cliente: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro, no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia de “atención al cliente” por que la primera es mas integral (Alles 1994).

Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo (Alles 1994).

Actitud de servicio: Responsabilidad jurídica, moral y civil de realizar con apego las tareas a cargo, esforzarse continuamente en mejorar el desempeño. Apego a normas lo que incluye conocer y cumplir con los lineamientos, internos y externos de acuerdo a las políticas y procedimientos (Alles 1994).

Iniciativa-Proactividad: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a sus jefes inmediatos con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores. Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado (Alles, 1994).

Productividad: Habilidad de fijarse para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente (Alles, 1994).

Responsabilidad: Asociada al compromiso con las tareas encaradas puede relacionarse con el grado de dedicación que el candidato mantuvo durante su vida laboral o en la escuela, lo cual es un indicador valioso. La conjugación de ambas es un buen factor a considerar y ver con que seriedad asumió los diversos trabajos (Alles, 1994).

Ya obtenido el primer paso, retomaremos los pasos del modelo propuesto por Ansorena (1999).

PASO. 2 ANALISIS DE FUNCIONES.

Es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. A continuación se muestra el documento.

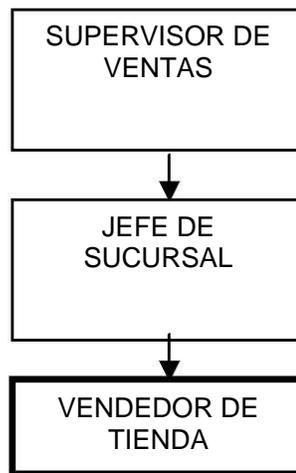
EMPRESA MEXICANA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE FUNCIONES

1.- DATOS GENERALES

1.1.- NOMBRE DEL PUESTO	DEL	VENDEDOR DE TIENDA
1.2.- ÁREA DEPARTAMENTO QUE PERTENECE	O AL	VENTAS
1.3.- REPORTA A		JEFE DE SUCURSAL

2.- UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



3.- PERFIL DEL PUESTO

3.1.- OBJETIVO DEL PUESTO	ATENDER AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO BRINDANDO INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA TIENDA, Y CERRAR LA VENTA.
3.2.- EXPERIENCIA	NO NECESARIA, AUNQUE DESEABLE EN VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE
3.3.- ESCOLARIDAD	MINIMA SECUNDARIA
3.4.- INTERVALO DE EDAD	DE 16 A 45 AÑOS
3.5.- SEXO	INDISTINTO
3.6.- ESTADO CIVIL	INDISTINTO

4.- COMPETENCIAS

4.1.- COMPETENCIAS BÁSICAS	LECTURA: saber leer ESCRITURA: saber escribir MATEMÁTICAS BASICAS: saber sumar, restar, multiplicar y
----------------------------	--

	dividir
4.2.- COMPETENCIAS CLAVES	<p>SERVICIO Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro, no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia de “atención al cliente” por que la primera es mas integral.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.</p> <p>ACTITUD DE SERVICIO: Responsabilidad jurídica, moral y civil de realizar con apego las tareas a cargo, esforzarse continuamente en mejorar el desempeño. Apego a normas lo que incluye conocer y cumplir con los lineamientos, internos y externos de acuerdo a las políticas y procedimientos.</p> <p>INICIATIVA-PROACTIVIDAD: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a sus jefes inmediatos con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores. Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado</p> <p>PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijarse para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.</p> <p>RESPONSABILIDAD: Asociada al compromiso con las tareas encaradas puede relacionarse con el grado de dedicación que el candidato mantuvo durante su vida laboral o en la escuela, lo cual es un indicador valioso. La conjugación de ambas es un buen factor a considerar y ver con que seriedad asumió los diversos trabajos</p>
4.3.- COMPETENCIAS GERENCIALES	NA

5.- FUNCIONES Y TAREAS

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
PROCEDIMIENTO QUE SE DEBEN REALIZAR EN TIENDA PARA SATISFACER NECESIDADES DEL CLIENTE	
5.1 PROPICIAR Y CERRAR LA VENTA ANTE EL CLIENTE	a. Servir, según la normas, manuales y procedimientos establecidos, los productos de la tienda solicitados por el cliente para satisfacer sus necesidades en el tiempo y la forma establecidos.

	<ul style="list-style-type: none"> b. Brindar asesoría nutricional sobre los productos existentes en la tienda, y como estos benefician a la salud. c. Brindar apoyo en la recepción de productos que llegan a la tienda por parte del almacén, etiquetando, y colocando en los anaqueles en su respectivo orden. d. Apoyar al Auditor y al jefe de sucursal en el inventario mensual que se realiza en la tienda contando productos con la finalidad ratificar que no haya faltantes en caso de haberlos la deuda se reparte entre los integrantes de la tienda. e. Al concluir la venta el vendedor debe dar su nombre a la cajera con la intención de cuantificar las ventas realizadas durante el día f. Cambiar periódicamente la publicidad de los diversos productos que existen, ya que las promociones son mensuales y buscan elevar las ventas g. Realizar degustación de productos, proporcionando al cliente pequeñas muestras con la finalidad de que lo pruebe y lo compre. El jefe de sucursal es quien decide cual producto se destinara a esta actividad h. Anticipar y responder en todo momento las dudas del cliente, con un buen tono de voz, una sonrisa, y amabilidad, con la finalidad de lograr que el cliente compre el producto en cuestión
BUENAS PRÁCTICAS DE LIMPIEZA EN TIENDA	
5.2 COLABORAR EN LA LIMPIEZA DE LA TIENDA	<ul style="list-style-type: none"> a. Esparce agua en el área antes de comenzar la limpieza a fin de no levantar polvo. b. Barre el área para mantenerla limpia. c. Lava anaqueles cada tercer día. d. Coloca en su lugar el equipo, productos y materiales utilizados durante su jornada laboral. e. Verifica que las instalaciones se encuentren en buenas condiciones físicas para mantener la calidad del producto.

6.- APROBACIONES

 NOMBRE Y FIRMA
 GERENTE DEL ÁREA

 NOMBRE Y FIRMA
 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Ya estudiado el análisis de funciones se obtiene el perfil del puesto "Vendedor de tienda". Este perfil ya esta definido en el análisis de funciones, pero en este paso lo desarrollaremos aun más.

PASO 3. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS OBJETIVOS PARA EL PUESTO DE TRABAJO (PERFIL DEL PUESTO)

Edad mínima: **16 a 45 años**

Nacionalidad: **indistinta**

Sexo: **indistinto (preferentemente mujer)**

Estado civil: **indistinto**

Disponibilidad de horario: **Para rolar turno**

Escolaridad: **Mínima Secundaria**

Idioma: **no necesario**

Experiencia: **no necesaria**

Sin aretes

No tatuajes

Cartilla militar: **precartilla o Cartilla**

Complexión: **media a delgada**

Con alguna discapacidad: **no**

PASO 4. DAR DE ALTA EN EL SISTEMA LA VACANTE CON UN FOLIO DE BAJA

Como la vacante es a nivel operativo y se da en gran cantidad, hay un sistema en la red interna de la empresa; el cual es alimentado por el área de ventas, cuando el supervisor detecto una baja, éste emite un folio en el sistema. Y se obtienen los siguientes datos:

1. Folio de la vacante
2. Nombre de quien deja el puesto
3. Sucursal en donde trabajaba
4. Motivo de la baja
5. Puesto
6. Tiempo de plazo para cubrirla (10 días hábiles)

Teniendo esta alta en el sistema inicia el reclutamiento masivo de personal para la empresa.

PASO 5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

De acuerdo a las exigencias del medio se deben utilizar fuentes externas que atraigan a varios candidatos para el puesto, como ya se vio el perfil no es muy especializado por lo cual varias personas pudieran cubrir la vacante, claro esto estará regulado por las competencias ya enlistadas y definidas. Las fuentes externas serían:

- 1. Anuncio en el periódico:** por que llega de manera masiva.
- 2. Carteles y volantes en tienda:** cuando la gente pregunta en la tienda sobre el empleo, anunciado en el cartel, se les entrega un volante con el teléfono.
- 3. Revisar cartera de otras empresas:** Ha dado buenos resultados, principalmente cuando se busca de una zona es específico.

PASO 6. SELECCIÓN DE CURRICULA O SOLICITUDES DE EMPLEO

Con las características ya mencionadas en el perfil, y el análisis de funciones se inicia el estudio de solicitudes o curricula, para analizar quien cumple con los requisitos mínimos para el puesto y se llaman para proseguir con el proceso.

PASO 7. PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA INICIAL.

Hay que tomar en cuenta que en este paso se debe:

1. Obtener información del candidato
2. Explorar su trayectoria profesional, académica y/o personal así como sus competencias conductuales específicas para el puesto.
3. Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al equipo de trabajo que integra la organización
4. Aportar información sobre el puesto de trabajo para el candidato evalúe su interés
5. Motivar y alentar al candidato respecto a su posición, si es seleccionado

Cabe mencionar que en la entrevista se harán preguntas de hechos pasados y de ejemplos que indiquen la evidencia de estas conductas que se buscan, estas preguntas deben ser preparadas por expertos en la materia.

Estas preguntas deben generar siempre rapport, es decir el clima de confianza en el cual se desenvolverá el candidato, estas preguntas pueden ir desde, ¿Cómo esta?, ¿Tuvo problemas al llegar?, ¿Qué tal el tráfico? etc. Esto favorecerá el diálogo y el intercambio de información.

Durante este paso es conveniente ir anotando observaciones importantes y vaciar en un formato lo ocurrido en un evento o acción satisfactoria a través de una estrella conductual, cabe mencionar que siempre se debe buscar que se completen todos los elementos, que vaya dando el candidato. Por ejemplo

SITUACION	TAREA	ACCION	RESULTADO
¿Que ocurrió?, ¿Dónde?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quien? Iniciaba el mes y se buscaba al mejor vendedor, éramos 15 personas	¿Cual era su papel?, ¿Que debía hacer para que?, ¿Que se esperaba de usted? Se esperaba que yo me esforzara para lograr el incentivo haciendo mi trabajo: vender	¿Que hizo?, ¿Cómo?, ¿Que ocurrió?, ¿Por qué?, ¿Que hicieron los otros? Daba muy buen servicio y atendía al cliente en lo que me pedía, con amabilidad y dinamismo, los otros no eran así	¿Cual fue el efecto?, ¿Que indicadores vio?, ¿Como lo supo, que paso después? Gane el segundo lugar y por lo tato el 5% de comisión

Además como se menciona, siempre buscar completar conductas STAR=(**Situación, Tarea, Acción, Resultado**) durante la entrevista y enfocadas hacia las competencias que queramos evaluar, al final debemos, tener mínimo una STAR por cada competencia ya mencionada, y comparar con los demás candidatos quien la tiene mas desarrollada.

Al finalizar la entrevista se debe crear un clima de cierre, indicando los próximos pasos a seguir y comprobando la disponibilidad y datos de localización.

PASO 8. VACIADO DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA DE LA ENTREVISTA INICIAL

Ya que se acabo la entrevista se vacía la información recabada en el formato “Guía y Resultado de entrevista” que continuación se muestra, con la finalidad de tener evidencia de la entrevista y completar expediente con tan valiosa información. Este formato incluye.

1. Nombre del candidato
2. Análisis del currículum personal
3. Presencia y comunicación
4. Competencias conductuales, comentarios, requerimientos y cumplimiento
5. Perfil motivacional
6. Observaciones

El formato es por ambos lados, en un lado se escribirá información relevante, de aspectos cualitativos, y en la segunda parte se describirán eventos que describan las seis competencias claves, se busca llenar por lo menos 4 para concluir que la persona es competente, y es necesario poner que nivel tiene, marcando el número que viene en el último recuadro.

GUIA Y REGISTRO DE LA ENTREVISTA

ESTE FORMATO DEBERA SER LLENADO INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE APLICAR ENTREVISTA

Nombre candidato:				Fecha:			
Edad:	años	Sexo:	M F	Puesto deseado:			
Escolaridad:				Años experiencia:			
PRIMERA IMPRESION <small>(Describir como llevo)</small>		Presentación		B	R	M	
		Porte		B	R	M	
		Combinación		B	R	M	
		Higiene		B	R	M	
MOTIVACION HACIA EL EMPLEO <small>(Por que esta buscando trabajo, además de lo económico)</small>		Crecimiento		<input type="checkbox"/>			
		Ubicación		<input type="checkbox"/>			
		Ambiente laboral		<input type="checkbox"/>			
		Imagen compañía		<input type="checkbox"/>			
		Otros: ___ Cual _____					
CONOCIMIENTOS <small>(Conocimientos acerca del tema)</small>		Muy buenos		<input type="checkbox"/>			
		Bueno		<input type="checkbox"/>			
		Regular		<input type="checkbox"/>			
		Pobre		<input type="checkbox"/>			
COOPERACION <small>(En que grado el solicitante ayudo a identificar intereses)</small>		Altamente cooperativo		<input type="checkbox"/>			
		Ayudo generalmente		<input type="checkbox"/>			
		Ayudo poco		<input type="checkbox"/>			
		No ayudo		<input type="checkbox"/>			
SEGURIDAD <small>(En que grado el solicitante se mostró en la entrevista)</small>		Confiado		<input type="checkbox"/>			
		Tranquilo		<input type="checkbox"/>			
		Dudoso		<input type="checkbox"/>			
		Inseguro		<input type="checkbox"/>			
ACTITUD <small>(Describir la manera en que respondió las preguntas)</small>		Entusiasta		<input type="checkbox"/>			
		Participativo		<input type="checkbox"/>			
		Requirió impulso		<input type="checkbox"/>			
		Reservado		<input type="checkbox"/>			
COMUNICACION <small>(Modo de hablar y Coherencia de ideas)</small>		Tono de voz		Clara <input type="checkbox"/>	Confusa <input type="checkbox"/>		
		Expresión de ideas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
RESULTADO DE ENTREVISTA		Muy recomendable		<input type="checkbox"/>			
		Recomendable		<input type="checkbox"/>			
		Con Reservas		<input type="checkbox"/>			
		Rechazado		<input type="checkbox"/>			
Observaciones finales:							
Entrevisto:			Firma:			Área:	

COMPETENCIAS A EVALUAR	SITUACION	TAREA	ACCION	RESULTADO	NIVEL
SERVICIO Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro, no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia de "atención al cliente" por que la primera es mas integral.					1 2 3 4
TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.					1 2 3 4
ACTITUD DE SERVICIO: Responsabilidad jurídica, moral y civil de realizar con apego las tareas a cargo, esforzarse continuamente en mejorar el desempeño. Apego a normas lo que incluye conocer y cumplir con los lineamientos , internos y externos de acuerdo a las políticas y procedimientos.					1 2 3 4
INICIATIVA-PROACTIVIDAD: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a sus jefes inmediatos con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores. Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado					1 2 3 4
PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijarse para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente					1 2 3 4
RESPONSABILIDAD: Asociada al compromiso con las tareas encaradas puede relacionarse con el grado de dedicación que el candidato mantuvo durante su vida laboral o en la escuela, lo cual es un indicador valioso. La conjugación de ambas es un buen factor a considerar y ver con que seriedad asumió los diversos trabajos					1 2 3 4

PASO 9. EXAMEN MÉDICO

Esta fase tiene la finalidad de evaluar de una manera médica como están las condiciones del candidato, es de suma importancia por que el médico sugeriría en su opinión profesional si el candidato puede realizar su trabajo, en caso contrario se rechazara. El formato de examen médico es el que a continuación se muestra:

AUTODIAGNÓSTICO MÉDICO

Nombre _____ Fecha _____
 Edad _____ Peso _____ Estatura _____ Sexo _____
 Trabajo anterior y puesto _____

Contesta las siguientes preguntas marcando el cuadro con una cruz. La información que proporciones será revisada únicamente por el departamento médico por lo que te pedimos seas lo más sincero(a) posible.

ANTECEDENTES HEREDITARIOS:

En su familia padecen o padecieron de:

Presión alta	si	no	Enfermedades del corazón	si	no
Diabetes	si	no	ASMA	si	no
Cáncer	si	no	Enfermedades del riñón	si	no
Enfermedades del hígado	si	no	Tuberculosis	si	no

ANTECEDENTES PERSONALES PATOLÓGICOS

Te has enfermado de:

Rubéola	si	no	Sarampión	si	no	Hepatitis	si	no	Varicela	si	no
---------	----	----	-----------	----	----	-----------	----	----	----------	----	----

¿Te han realizado alguna cirugía?: si no cual: _____

¿Te has fracturado algún hueso? : si no

cual: _____

¿Se te sube la presión? : si no

¿Tienes alguna alergia? : si no

¿Se te sube el azúcar? : si no

ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLÓGICOS

Habita en casa: propia rentada

Cuenta con: agua potable si no

luz si no

drenaje si no

¿Cada cuando te bañas? _____

¿Cada cuando te cambias ropa interior? _____

¿Cuántas veces te lavas los dientes al día? _____ ¿Cuántas veces comes al día? _____

¿Fumas? si no ¿Cuántos cigarrillos al día? _____

¿Tomas vino? si no ¿Cada cuando? _____

¿Tienes algún tatuaje? si no ¿En que lugar? _____

ANTECEDENTES GINECO OBSTÉTRICOS (sólo mujeres)

¿A que edad comenzaste a menstruar? _____

¿Cada cuando menstruas y por cuanto tiempo? _____

¿En que fecha fue la última vez que comenzaste a menstruar? _____

¿Has tenido relaciones sexuales? si no ¿Cuántas parejas has tenido? _____

¿Utilizas algún método anticonceptivo? si no ¿Cuál? _____

¿Te has embarazado? si no ¿Cuántas veces? _____

¿Has abortado? si no ¿Cuántas veces? _____

¿Partos? si no ¿Cuántas veces? _____

¿Cesáreas? si no ¿Cuántas veces? _____

APARATO DIGESTIVO

¿Has padecido alguna de las siguientes enfermedades?

Hernias: si no
Colitis (inflamación del colón): si no
Cólera: si no
Diarreas frecuentes: si no

APARATO CIRCULATORIO

¿Has padecido alguna de las siguientes enfermedades?

Varices: si no
Dolor en las piernas: si no
Dificultad para respirar: si no

APARATO GENITOURINARIO

¿Te cuesta trabajo orinar? si no
¿Tienes dolor al orinar? si no
¿Has tenido infecciones en la orina frecuentemente? si no

SISTEMA NERVIOSO

¿Sientes que se te duerme alguna parte del cuerpo sin estar en una mala posición?
si no
¿Tienes dificultad para realizar algunos movimientos? si no

PSIQUISMO

¿Te cuesta trabajo aprenderte las cosas? si no
¿Te distraes fácilmente? si no
¿Te enojas con facilidad? si no

ORGANOS DE LOS SENTIDOS

¿Utilizas lentes? si no ¿Qué graduación tienen? _____

¿Ves todos los colores? si no
¿Puedes mover tus ojos sin dificultad? si no
¿Para donde no puedes moverlos? _____
¿Padeces de alguna enfermedad en los ojos? si no
¿Cuál? _____

OIDOS

¿Puedes escuchar cuando te hablan normalmente? si no
¿Escuchas cuando te hablan en voz baja? si no
¿Puedes escuchar con los dos oídos? si no
Olfato: ¿Puedes percibir todos los olores? si no

APARATO LOCOMOTOR

¿Tienes algún problema en alguna articulación? si no
¿Cuál? _____
¿Tienes problemas para caminar? si no
¿Puedes moverte normalmente? si no
¿Padeces de alguna enfermedad en la piel? si no ¿Cuál?

Gracias por tu colaboración.

FIRMA DEL SOLICITANTE

PASO 10. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y SITUACIONALES

En este paso ya que se cuenta con los candidatos que pasaron el filtro, se busca obtener un perfil mas amplio de la persona, y las pruebas psicométricas, deberán ser confiables para medir las competencias que estamos buscando, las elegidas son las siguientes:

Inteligencia	Personalidad	Aptitudes	Situacional
PURDUE	CLEAVER	IPV	Centros de evaluación

A continuación se explican y detallan cada una de ellas:

La prueba de **PURDUE** es una prueba de:

- Inteligencia no verbal.
- Prueba con figuras geométricas.
- Tiene como objetivo dar un índice de inteligencia general.
- Mide habilidad mental.
- Porcentaje de eficiencia.

Sin embargo dentro de los aspectos específicos evalúa la capacidad que tiene un individuo para percibir, hacer discriminación y su capacidad de aprendizaje. Esta prueba es de

- Lápiz y papel
- Aplicación individual o colectiva
- Ejecución máxima
- 25 minutos de aplicación
- escolaridad secundaria o técnica
- niveles operativos

El autor llamado Oñoro (1975) hace la adaptación con 250 estudiantes de Latinoamérica, de ahí toma las normas de estandarización. Además podemos obtener un índice de eficiencia que se obtiene de la siguiente manera:

$C/T \times 100 = PE$	80 o más	Muy eficiente
C=Respuestas Correctas	60-80	Eficiente
T=Totales	40-60	Medianamente eficiente
PE=Porcentaje eficiencia	20-40	Poco eficiente

La prueba del IPV es una prueba que surge para evaluar a la fuerza de ventas, ya que representa a la compañía ante los clientes y debido a la creciente competencia entre mercados, las empresas ha tenido que ir profesionalizando a su personal y a la misma venta

Objetivo: evaluar la disposición general para la venta y construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que juegan un papel en las profesiones comerciales

Características: se puede aplicar a una población adolescente o adulta, con un nivel cultural básico. Mide los contactos de disposición general para la venta, receptividad , agresividad, así como 9 rasgos de la personalidad, comprensión adaptabilidad, control de si mismo, tolerancia a la frustración, combatividad dominio, seguridad, actividad y sociabilidad. (http://www.libreriamar.com/Psicometria/Pages/pm_personalidad.html)

El Sistema Cleaver

Es una técnica administrativa, diseñada por administradores con el fundamento teórico de la psicología, es una de las mas efectivas en las organizaciones. Debe ser usada especialmente por el departamento de recursos humanos y con la capacitación adecuada (Vega 2001).

Esta orientada a:

- Obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del factor humano.
- Establecer estándares por cada puesto y para el desarrollo personal.

- Evalúa al personal comparativamente con los estándares; en si, es el medio o herramienta que permite relacionar hombre-puesto y determinar su proyecto dentro de la organización.

Por lo anterior, puede decirse que esta técnica puede determinar cual es el comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

Este sistema ayuda a reconocer los problemas a fin de encontrar los apoyos que las personas requieran para desempeñar mejor un puesto, o bien, para colocarlas donde estén mas satisfechas, aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades; también ayuda a entender el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado, cuales son sus puntos fuertes y débiles y buscar los mecanismos o medios que le ayuden a desarrollar mejor un puesto (Vega en Soriano 2005).

Respecto al uso de esta técnica, se puede utilizar para

- Comprender la conducta
- Selección de personal
- Promoción
- Organización de las empresas
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de personal
- Supervisión de personal
- Motivación d personal
- Comunicación
- Planeación
- Análisis de puestos
- Identificación de competencias laborales

La prueba del Cleaver se estudia por factores que son los siguientes

INTERPRETACIÓN POR FACTOR:
Dominancia (Empuje)
Dominancia Alta (D+)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Autoridad, poder	"Sacudidas o quiebres ocasionales"	Se resiste a participar como parte de una equipo
Libertad de supervisión o control	Aprender a tomar su paso y relajarse	Se excede en sus prerrogativas
Oportunidad de crecimiento	Basarse en experiencias prácticas	Se molesta cuando no obtiene el primer lugar
Dinero y cosas materiales	Comprender a las personas	
Eficiencia	Compromisos negociados de igual a igual	Actúa intrépidamente
Prestigio, posición	Conciencia de que existen sanciones	Se muestra impaciente y descontento con la rutina
Logros y resultados	Conocer los resultados de sus acciones	Es cortante y sarcástico
Muchas actividades variadas	Desarrollar valores intrínsecos	
Retos	Empatía	Descuida los detalles
Amplitud para operar	Enfoque lógico	Es impositivo con la gente
Saber conocer la razón de las cosas	Identificarse con la empresa	
Respuestas directas	Tareas difíciles	Inspira temor a los demás

Dominancia Baja (D-)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Métodos específicos	Herramientas complementarias	Cando se le confronta se retrae
Un líder a quien seguir	Métodos alternativos	Duda para resolver problemas
Librarse de conflictos	Apoyo en situaciones difíciles	Es defensivo
Dirección	Sanciones y supervisión del jefe	Es demasiado conservador
	Métodos para traducir en ideas y acciones	Es dependiente
Protección	Reconocimiento	Es evasivo
Paz	Climas participativos	Evita los riesgos
Pertenecer al grupo	Tareas claras	Evita responsabilidades
Un futuro seguro	Herramientas para manejar conflictos	Permite que se aprovechen de él
Un plan a seguir	Ayuda en tareas nuevas o difíciles	Renuncia a su posición para evitar controversias
Tiempo para pensar	Aprender a decir No	Se auto desprecia
Vida predecible	Grupos de trabajo	Tiende a deprimirse

INFLENCIA
Influencia Alta (I+)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Libertad de control	Objetividad	Es superficial
Libertad de palabra	Control de su tiempo	Es consistente en sus conclusiones
Recompensas	Ser más realista	Actúa impulsivamente
Reconocimiento público	Presentarlo con gente influyente	Preocuparse más por su popularidad que por los resultados
Condiciones de trabajo favorables	Control emocional	Toma decisiones superficiales
Relaciones democráticas	Sentido de urgencia	Confía indiscriminadamente en los demás
Actividades con gente fuera de grupo	Desempeñarse por proyectos	Tiene dificultad para planear y controlar su tiempo
Popularidad	Datos analizados	Descuenta los detalles
Identificación con el grupo	Administración de personal	Es poco realista al evaluar a las personas
Libertad de detalles	Estrecha supervisión	
Personas con quien hablar	Presentación precisa	Es exageradamente persuasivo
	Confianza	

Baja influencia (-I)

DESEa	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Formatos lógicos	Tiempo para pensar	Carece de confianza social
Hechos	Retroalimentación	Es cortante
Actividades sociales	Sinceridad	Es distante
Respeto	Habilidades sociales	Es crítico
Enigmas a resolver	Contacto con la gente	Es suspicaz
Objetividad	Respuestas lógicas	Carece de empatía
Pocas experiencias emotivas	Reconocer los sentimientos de los demás	Prefiere objetos que gente
Equipo para trabajar	Un jefe objetivo	Lastima a los demás
Conversación directa	Poder hacer preguntas	Es retraído
Estar solo	Limar asperezas	Frío y ecuánime
	Ninguna sofisticación	

CONSTANCIA

Alta constancia (S+)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Procedimientos usuales	Recompensar al concluir	
Sinceridad	Prever el cambio	Carece de imaginación
Productos especiales	Calidad en los productos	Conserva resentimientos
Territorio limitado	Métodos que ahorren trabajo	Es consistente
Identificación constante	Pareja apoyadora	continua haciendo las cosas como siempre
Vida de hogar	Profundidad en los enfoques	Le cuesta trabajo cumplir sus compromisos
Reconocimiento por ser continuo en sus servicios	Beneficios adicionales	Tiene dificultades para cumplir
Referencias	Reafirmación	Dificultades para establecer prioridades
Apreciación constante	Presentación a nuevos grupos	Espera ordenes para actuar
Estatus	Mercados especiales	Hace esfuerzos por mantener el status
Largo tiempo para ajustarse	Asociados capaces	Requiere tiempo para ajustarse al cambio
Situación segura	Sentimientos de importancia	

Baja constancia (S-)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
Actividades extremas	Presupuestos	Es difícil de localizar
Enfoques generales	consistencia	Es inconsistentes
Librarse de la rutina	Hacer las cosas por segunda vez	Trata de abarcar demasiado
Tener mas tiempo durante el día	Exámenes médicos frecuentes	Es perturbador
Múltiples actividades	Identificar a las personas que requieren mas tiempo para actuar	Se dedica a demasiadas actividades al mismo tiempo
Nuevos ambientes de trabajo y sociales	Respeto por las prerrogativas personales	Deja inconcluso lo que empieza
Personas que lo apoyen	Plazos para cumplir	Hace cambios drásticos
Trabajo generalizado	vacaciones	Tiene problemas familiares o de salud
Un alcance amplio	Respetar la propiedad	
Variedad	Sistemas	Viaja extensa y costosamente
viajes	Organizarse	No respeta ni propiedad, ni territorio ajeno

APEGO
Alto apego (C+)

DESEA	NECESITA	COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN
	Trabajo bajo presión	
Ambiente conocido	Argumentos que refuten	Se deja abrumar por los detalles
Atención personal	Descripción exacta del trabajo	Se pone a la defensiva
Cambios no abruptos	Planeación	
Cambios poco rápidos	Recompensas	Renuncia a su posición para evitar controversias
Límite al grado de exposición a otros ambientes	Más ángulos en sus enfoques	Se ata a procedimientos y métodos
Personas a su servicio	Respeto a sí mismo	Depende de la supervisión
Poca responsabilidad	Ser más independiente	Es sugestionable y fácilmente dirigible
Procedimientos estandarizados	Apoyo en situaciones difíciles	Duda antes de actuar
Reafirmación	Participar en un grupo	Pasa la responsabilidad a otra persona
Seguridad (protección)	Mayor confianza	Se resiste a aceptar responsabilidades
Ser parte del grupo	Explicaciones de todo tipo	Antes de hacer cambios demanda explicaciones completas

Cada factor denota características del sujeto que serán muy valiosas a la hora de poder elegir a los mejores candidatos.

Se menciona que en México el Assessment Center o **Centros de Evaluación (CE)**, no tienen mucha difusión, ya sea en centros escolares o en empresas, pero hay algunas empresas que le han dado relevancia como lo son TELMEX, Banamex, y algunas otras gubernamentales como la Secretaria de Programación y Presupuesto que los aplica desde 1985, esto para seleccionar a su personal(Grados 2000).

Los CE se han extendido y utilizado de modo que sus razonamientos y experiencias han sido bien documentados por profesionales como Isabel Burkhar, Carlos Gómez Rebollar, y de manera mas reciente una investigación de Felipe Uribe Prado, quien realiza una correlación entre rasgos de personalidad y rendimiento académico en estudiantes de licenciatura, utilizando la técnica de CE (Grados 2000).

Un CE es una técnica utilizada para seleccionar personal, promover puestos, evaluar, etc. De modo que con base en el marco de referencia, un CE establece que para cualquier situación o tarea existen varia conductas específicas que determinan el éxito o fracaso de un empleado en una situación dada. Por lo que se consideran los siguientes objetivos para identificar y seleccionar (Grados 2000).

- Necesidades de capacitación y desarrollo a nivel gerencial
- Individuos con potencial para la gerencia
- Individuos con habilidades especializadas
- Individuos para aprender actividades especializadas
- Vendedores

Funcionamiento

Se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con una serie de ejercicios de simulación y con un ambiente tan parecido al del trabajo, el cual permite observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin.

Para iniciar se requiere:

- Contar con expertos (un administrador y un observador por cada dos candidatos) para realizar la evaluación
- Un grupo de candidatos para cubrir la vacante
- Formar grupos de seis candidatos como máximo
- Tener claro el puesto del grupo a cubrir
- Contar con el perfil del puesto actualizado
- Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y del nivel del puesto que se evalúa. El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los reportes correspondientes, en los que pueden incluirse las sugerencias de desarrollo (Grados 2000).

Dentro de este proceso, la designación del administrador es fundamental para alcanzar el objetivo del CE, a éste le compete el desarrollo y funcionalidad del mismo. Los observadores son quienes evalúan la conducta de los candidatos asignados en una situación dada. Al evaluar utilizan el método estructurado para medir la conducta individual, sometiendo a todos los candidatos al mismo tratamiento. El entrenamiento de los observadores para la función mencionada, dura de 1 a 3 semanas dependiendo de la complejidad del CE. Es de gran utilidad emplear una cámara de video o una grabadora (Grados 2000).

El proceso se llevara en promedio una semana más, dividida entre la observación y la discusión de los observadores, con el fin de que llegue a un acuerdo acerca de la calificación que deberá otorgársele a cada participante. Para desarrollarlo puede elegirse entre adaptar un lugar en la misma empresa o hacerlo de modo de seminario en un lugar apropiado, cabe mencionar que la empresa mexicana de producción de alimentos cuenta con una sala de capacitación que tiene todas las características de una tienda, y este escenario es ideal para aplicar esta técnica tan rica en resultados y comportamiento. La logística consiste en que los observadores lleguen con el administrador, con una anticipación de 30 minutos, para que sepan a que participante observaran y cual será su posición durante el desarrollo de la técnica (Grados 2000).

Al terminar un ejercicio deben llenar unas formas y después clasificar y calificar las conductas, posteriormente llevaran acabo una junta de discusión de candidatos, en la cual defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones realizadas.

Ahora detallaremos un poco más a los integrantes para saber su papel e importancia en el proceso del CE.

Administrador: es la persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del CE. Debe tener en cuenta las siguientes actividades: tener en claro el objetivo a cubrir, contar con el análisis y perfil del puesto a cubrir, contar con un equipo de candidatos para evaluar mínimo 2 personas, máximo 6, programar ejercicios, seleccionar a los observadores. Establecer los

rangos de calificación y su aplicación durante su evaluación. Entrenar a los observadores, en cuanto a los formatos, conductas que se medirán cuales son los rangos y como se utilizan. Establecer el lugar físico para realizar el CE. Determinar los equipos y materiales de apoyo, aclara las dudas de los observadores, referentes a las actividades que desempeñaran, elabora el informe final de los resultados, tanto de la evaluación de cada participante como la evaluación general del CE.

Observadores: personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un CE. Es de considerarse que al asignar a alguien para formar parte del personal de evaluación, deberá estar de tiempo completo durante aproximadamente 5 semanas, por lo tanto, no puede esperarse que maneje las cargas normales y las del CE al mismo tiempo. Por lo regular, los observadores se eligen entre los gerentes de línea y dos niveles jerárquicos por arriba de quién será evaluado, ya que identificara gente con los requerimientos para un trabajo que ellos mismos ya han hecho o supervisado. Sus funciones son: registrar los hechos y conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio, clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello (Grados 2000).

Participantes: candidatos a ser evaluados o promovidos a través del CE por lo general, se tiene que preseleccionar con tiempo a los candidatos, el numero usual es de seis o múltiplos de este, los candidatos pueden ser personas que desean demostrar sus capacidades (Grados 2000).

Personas de recurso: Fungen como apoyo, con propósitos específicos, durante el desarrollo del CE. El propósito específico es lograr una mayor objetividad. En realidad se trata de obtener un criterio fuera de las pautas del CE como medida de control o aportación desinteresada (Grados 2000).

Línea: colaboran como apoyo técnico. Se ha dado por llamar así a los jefes o supervisores de línea. Pueden apoyar para establecer las dimensiones, para la creación de nuevos ejercicios, la calificación de unos u otros (Grados 2000).

Los elementos físicos son:

Lugar: quienes ha experimentado la técnica, aprecian más las instalaciones de tipo externo que aquellas que están en la empresa. Ventajas: instalaciones para video grabación, ayuda secretarial y de oficina. Desventajas: interrupciones y que alguna situación prioritaria obligue al observador a salir del ejercicio

Materiales y equipo de sala: atril para volantes, marcadores, pantalla, proyector de diapositivas, mesas.

Vídeo y audiograbadoras: se graba una sesión de CE para tener siempre una opción para: hacer un análisis más objetivo de las realidades presentadas, entrenar a los observadores, realizar estudios de confiabilidad, prescindir de la presencia de todos los observadores y mantener un archivo.

Esta técnica tiene ventajas como lo es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentara en el trabajo. Aunque requiere una cuidadosa preparación, una rigurosa capacidad de los observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Las desventajas podrían ser su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación. Por lo cual se tiene que formular un cronograma de actividades que inicien con la capacitación de los expertos para después iniciar con ejercicio sencillos y que vayan preparando a los participantes para obtener resultados que brindaran un punto crítico en el proceso de selección aquí propuesto.

Ya obtenidos los resultados de las pruebas estos se vacían en el formato "Reporte integral de resultados" el cual se muestra en la siguiente pagina , integrando todos los resultados y emitiendo una sugerencia sobre la candidatura de la persona, se define si continua en el proceso o se rechaza.

FECHA	
FOLIO	

REPORTE INTEGRAL DE RESULTADOS

EMPRESA:	
CANDIDATO:	
PUESTO:	

Resultado General

PRUEBA	EVALUA	BIEN	REGULAR	MAL	Resultados
CLEAVER	COMPORTAMIENTO BAJO PRESION				
PURDUE	INTELIGENCIA GENERAL				
SITUACIONAL	CONDUCTAS EN ESCENARIO REAL				
IPV	APTITUD PARA LAS VENTAS				
	ENTREVISTA				

Nota:

COMENTARIOS

CONCLUSION

EL CANDIDATO ES:

RECOMENDABLE	CON RESERVAS	NO RECOMENDABLE
--------------	--------------	-----------------

ELABORO:	Alberto Linares	FIRMA	
AREA:	Recursos Humanos	DEPTO.	Reclutamiento y Selección

PASO 11. ENTREVISTA PROFUNDA Una vez realizados los pasos anteriores, se seleccionaran los candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto, a los cuales se les explorara de manera mas profunda en una entrevista con el objetivo de recabar información más amplia.

La entrevista explora diferentes áreas:

Historia educativa. Verificar preparación formal, se indagará en cuanto aprendizajes experiencias que haya tenido el candidato.

Historia profesional y experiencia. Se realizará una exploración en la evolución profesional y la experiencia acumulada por el candidato, verificando la coherencia entre las aptitudes y la práctica adquirida en trabajos anteriores y la ubicación actual y posibilidades futuras del candidato. Se valorará como obtuvo sus trabajos anteriores, sus promociones, si fue por iniciativa propia o no, de que manera ha cambiado de trabajo y que fue lo que más le gustó de sus puestos anteriores, lo cual dará información acerca de la motivación, estabilidad etc.

Historia personal y familiar. Se realizará una exploración en la evolución personal y familiar, el grado de severidad de la educación, nivel socioeconómico etc. Ya que tiene que ver con el desarrollo de su carácter, motivación, interés y rasgos de personalidad

Situación económica. Exploración de la situación financiera, lo que aporta indicios de la responsabilidad, madurez y capacidad de planificación a largo plazo. Se trata de determinar si el entrevistado vive de acuerdo con su nivel y capacidad económica

Intereses, motivaciones y preferencias. Exploración de las áreas de interés o impulso interno, esto nos dará indicios sobre capacidades, motivaciones y rasgos de personalidad y preferencias ya que se da mayor rendimiento en tareas que resultan más motivadoras.

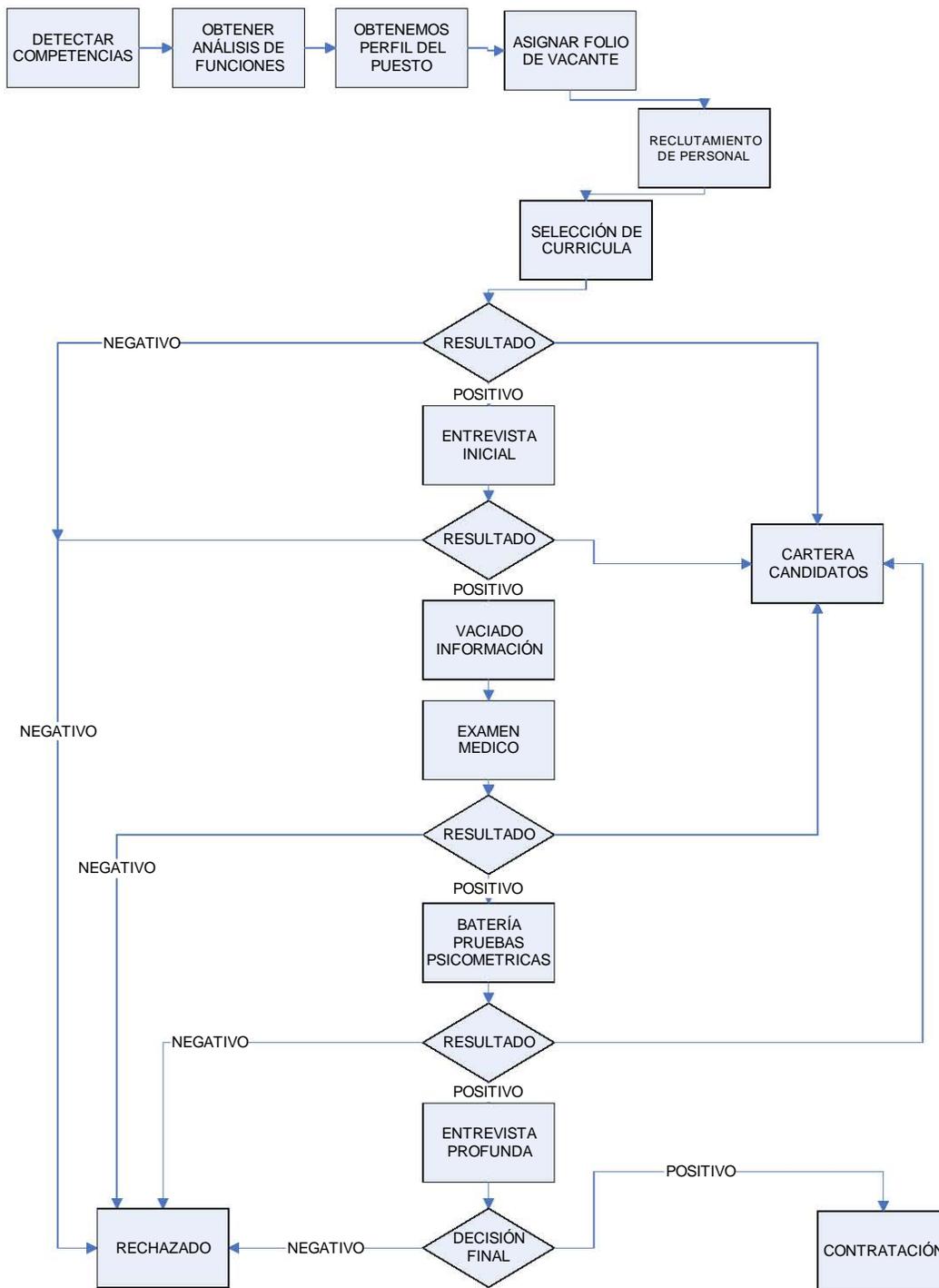
Disponibilidad. Explorar las posibilidades del entrevistado para disponer de su tiempo y las posibilidades de movilidad geográfica.

PASO 12. DECISIÓN FINAL SOBRE LA CANDIDATURA

Es esta una de las etapas más importantes, por el hecho de que es la culminación de todo un proceso el cual está diseñado para contratar a personal

calificado y competente para desarrollar el puesto antes mencionado. Se toman en cuenta todas las evaluaciones, se citan a los candidatos viables y se contratan, preparándolos para que en la siguiente cita se imparta un curso de inducción a la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO DE MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



CONCLUSIONES

1. La selección por competencias ha comprobado en el ámbito laboral que los comportamientos basados en ellas llevan al éxito en distintas situaciones, las cuales son un parámetro objetivo del cual se pueden valer los especialistas para evaluar el nivel de compromiso del trabajador entre otros factores.
2. Se hace necesario implementar estrategias que busquen la equidad y desarrollo laboral con la intención de que el trabajador encuentre estabilidad y crecimiento en su área de especialidad dentro de la organización.
3. Se necesita estructurar y desarrollar nuevas herramientas psicológicas que permitan a los especialistas abarcar con mayor precisión el perfil del candidato para sustentar ya sea su promoción o contratación dentro de la empresa.
4. Las necesidades y recomendaciones que son emitidas por el área de Recursos Humanos para la empresa deben ser analizadas y apoyadas ya que éstas en un lapso corto, mediano o largo fortalecerán las diversas actividades y procedimientos que brindaran una cultura organizacional fuerte e identificada por cada miembro que conforma la empresa.
5. Las empresas mexicanas deben consolidarse como empresas de primer mundo en las cuales existen procesos y procedimientos estandarizados que permiten la calidad ya sea en el servicio o en el producto que se tenga en el mercado.
6. Con herramientas al alcance de los especialistas en Recursos Humanos como lo son las competencias laborales, se logran reducir actitudes negativas por parte de los empleados los cuales propician fenómenos

como ausentismo sabotaje etc, y que estos sean cada vez menores con una tendencia hacia la extinción.

7. Si se logran conjugar objetivos de la empresa junto con los del trabajador se elevara la productividad, y poseerá una mejor calidad en la vida laboral que se reflejara; no solo a nivel profesional sino a otros niveles, hay que tener en consideración que el ser humano es integral y hay aspectos de suma importancia como lo familiar, social y económico.
8. La resistencia al cambio es un obstáculo en la empresa mexicana lo cual hace que las nuevas formas de trabajar sean al principio difíciles de asimilar, pero con una estrategia bien planificada que abarque desde una sensibilización hasta una ejecución que es tarea del área de Recursos Humanos, llevarla a cabo; permitirá que al trabajador se incorpore de una mejor manera a un sistema que le ofrecerá beneficios económicos, laborales, familiares y profesionales
9. El beneficio que la empresa obtiene es mejorar procesos, a su vez que deslinda y delega responsabilidad en cada uno de ellos, con la intención de que cada empleado se sienta identificado y útil, en un sistema en el cual es una pieza importante para un producto o servicio con calidad.
10. Utilizando el modelo de competencias el empleado mejora su calidad de vida laboral, desarrollándose y creciendo en la empresa; además de que obtiene una identificación con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da edición. Edit. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2004). Gestión por competencias. El diccionario. Edit. Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (1979). Administración de Recursos Humanos. México: 7ma edición. Edit. Trillas.

Benavides, O. (2002) Competencias y Competitividad. Colombia. Edit. Mc Graw Hill.

Cevallos, Y. (2002) La integración del talento humano, reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: UNAM., Facultad de Estudios Profesionales Iztacala.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia. 5ta Edición Edit. McGraw-Hill.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxx.htm> - 44k

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/>

<http://www.comunidad-escolar.pntic.mec.es/734/tribuna.html> - 32k)

<http://www.competencia.dgsca.unam.mx/paginas/hoja1.html>

<http://www.competencia.dgsca.unam.mx/paginas/hoja1.html>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxx.htm>

<http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/25302.html?>

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

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm> - 81k

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm> - 81k)

<http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml> - 69k)

[http://\(www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?\)](http://(www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?))

http://www.libreriamar.com/Psicometria/Pages/pm_personalidad.html

Grados, J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México. Edit. Manual moderno.

Organización Internacional del Trabajo. (2001). (s.f) 40 preguntas sobre competencias laborales. www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm

Macias, T. Tesina (2005) El proceso de Selección de Personal, una Propuesta. Facultad de Psicología UNAM.

Pérez, C. Tesina (2005) Modelo de selección y Capacitación basado en competencias laborales. Facultad de Psicología UNAM.

Ramos, V. (2002) Las competencias laborales en el ámbito de la Psicología organizacional. México: UNAM., Facultad de estudios profesionales Iztacala.

Rodríguez, N. (1999) Selección de Personal basada en competencias. XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Venezuela Universidad Central de Venezuela.

Soriano, L. (2005) Tesis Propuesta de Selección de Personal por Competencias Laborales. México, Facultad de Psicología UNAM.

Spector, P. (2002) Psicología industrial y organizacional, investigación y practica. México. 2da edición. Edit. Manual Moderno

Vega, J. (2001). Tesis de Maestria Estrategia Sistemática en la Selección de Personal por Competencias Laborales. México: UNAM Facultad de Contaduría y Administración.

Warren, H. (2001) Diccionario de Psicología Edit Fondo de Cultura Económica.

Wether, W. - Heith D,(2000) , Administración de Personal y Recursos Humanos. México Mc Graw Hill.