



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES  
EN CANDIDATOS DE NUEVO INGRESO O  
PROMOCIÓN***

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**MARÍA DE LA LUZ GARCÍA MARTÍNEZ**

DIRECTOR DE LA TESINA :

**LIC. HUMBERTO S. PATIÑO PEREGRINA**



® **Facultad  
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

NOVIEMBRE, 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

## **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

Por que a un siglo de su formación continua siendo una de las mejores Universidades a nivel Internacional y sobre todo gracias infinitas por haberme dado la oportunidad de estudiar en una excelente universidad y ser orgullosamente parte de la comunidad Puma al igual que miles de profesionistas en nuestro país.

## **A LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

Gracias, por que me ofrecieron una valiosa oportunidad de cumplir uno de mis mayores objetivos profesionales, brindándome en todo momento la asesoría oportuna, el apoyo y el respaldo constante para lograr mi meta.

## **A MI AMADO ESPOSO**

Jorge, gracias amor por todo tu apoyo y por la confianza depositada en mí, por estar siempre a mi lado y darme la certeza de que puedo contar contigo, por tus sabios y acertados consejos. Eres una bendición en mi vida. Te amo.

## **A MIS HIJOS MICHELLE FERNANDA Y JORGE DANIEL**

Mis mayores tesoros que Dios me ha confiado, con su alegría y su presencia me han motivado para seguir creciendo y disfrutando cada momento a su lado, tratando siempre de enseñarles que toda acción tiene una consecuencia, y que el estudio constante y divertido los convertirá en personas adultas felices y exitosas. Mis niños, ustedes son la razón de mi esfuerzo y el motor que me impulsa hacia adelante a superar cualquier prueba que la vida me presente.

## **A MI MADRE**

Gracias, por tu amor incondicional, por creer siempre que puedo alcanzar más de lo que me proponga, por ayudarme a lograr mis metas, por tus desvelos en mis tiempos de estudiante, por que siempre que te necesito estas a mi lado, por tu esfuerzo constante por sacarnos adelante a mis hermanos y a mi, sobre todo por ser un ejemplo de amor absoluto hacia la familia. Te quiero mamá.

## **A MI TIO ARMANDO**

Gracias, por que siempre has sido un guía para mi desde pequeña, por que has estado conmigo en todos los momentos importantes de mi vida, por confiar en mi y por que siempre he recibido tu apoyo, gracias por ese grandioso libro que me hiciste leer en la preparatoria que me enseñó que una persona puede quedarse solo admirando la montaña ó tomar la iniciativa y pese a las dificultades conquistar la cima y alcanzar la meta como un águila.

## **A MIS HERMANOS RICARDO Y JOSÉ DE JESÚS**

Gracias hermanos, por todo su apoyo incondicional, por ser parte de mi vida, por los momentos que hemos compartido y por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado.

## **A MIS AMIGAS**

A todas mis amigas gracias por su apoyo, consejos e inestimable amistad, especialmente a Lizbeth, Melissa, Luz, Rebeca y a la Lic. Arellano, por sus valiosos comentarios y el apoyo e interés manifestado para que yo concluyera este proyecto tan importante en mi vida.

## **AL PROFESOR HUMBERTO PATIÑO S. PEREGRINA**

Mi director de tesina, gracias por su acertada asesoría, sus valiosas observaciones e interés para que se pudiera concluir un trabajo con calidad académica, me siento orgullosa de haber tenido como asesor a uno de los mejores profesores que haya tenido la UNAM y la Facultad de Psicología, respaldando mi percepción y mis comentarios sus colegas profesores de la facultad y los directivos y personal de la División de Educación Continua.

## RESUMEN

En el presente trabajo, se pretende plantear una propuesta correctiva, de cambio organizacional mediante una guía que pueda optimizar y perfeccionar, por medio de la entrevista por competencias, el proceso tradicional de Reclutamiento y Selección de personal que se viene realizando en una Institución Gubernamental.

La propuesta esta dirigida a los profesionales de la Psicología, así como, reclutadores y seleccionadores del Servicio de Administración Tributaria, mostrándose como una herramienta que les permita fortalecer las habilidades relativas a la atracción del talento, conduciendo una entrevista efectiva para evaluar las competencias laborales que puedan predecir el desempeño futuro de los candidatos y en el mejor de los casos, que éste trabajo pueda servir como base para futuras experiencias o investigaciones en temas similares.

El objetivo de la presente investigación documental, es proporcionar una revisión referencial que permita medir con mayor certeza las competencias laborales en los entrevistados de nuevo ingreso ó promoción, a través de una apropiada detección de las mismas para predecir el desempeño futuro de los candidatos en los puestos solicitados, considerando que la forma en que esas personas trabajen e interaccionen entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

La importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Los procesos de reclutamiento y selección, tratados en este trabajo, constituyen una forma de lograr este objetivo, considerando que las organizaciones que aventajen en el futuro, serán aquellas que aseguren la selección, desarrollo y retención de Talento Humano como un factor de éxito.

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN**

### **Capítulo 1.**

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

1.1-	Introducción a la Administración de los Recursos Humanos.	11
1.2-	Reclutamiento y Selección de Personal en forma tradicional.	17
1.2.1.	Entrevista de Selección.	20
1.2.2.	Inventarios para identificar rasgos de intereses, de Personalidad y pruebas de inteligencia.	29
1.3-	Análisis y descripción de Puestos.	36
1.4-	Ejemplo del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Dependencia Federal en México.	43

### **Capítulo 2.**

#### **COMPETENCIAS LABORALES**

2.1-	Origen y antecedentes de las Competencias laborales.	49
2.2-	Clasificación de Competencias laborales.	57
2.3-	Selección de personal basado en Competencias Laborales.	84
2.4-	Entrevista de evaluación por Competencias Laborales.	104
2.4-1.	Fases de la entrevista.	109
2.4-2.	Exploración y detección de Competencias Laborales.	117
2.5-	Aplicaciones del proceso de selección con un enfoque de Competencias laborales en una Dependencia del Sector Público.	127

<b>PROPUESTA DE ACCIÓN PROFESIONAL.</b>	<b>132</b>
---	------------

<b>ALCANCES Y LIMITACIONES.</b>	<b>143</b>
---------------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>146</b>
----------------------	------------



## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente se viven procesos de cambios y transformaciones a nivel mundial, respecto a la manera de captar el recurso humano que impacte en las empresas y organizaciones, México no debe ser la excepción, por lo que es importante que sus organizaciones e instituciones que aun siguen utilizando la forma tradicional de reclutar y seleccionar personal, se inclinen por adoptar nuevas formas de evaluar a sus empleados, como lo sería utilizar la entrevista por competencias para medir con mayor certeza el impacto en la Institución para predecir el desempeño futuro de los candidatos en los puestos requeridos, considerando en todo momento que la forma en que esas personas trabajen e interaccionen entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En el primer capítulo se revisa la Administración de Recursos Humanos en una empresa o institución, iniciando con su historia y concluyendo que la Administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

Se revisa también el tema de Reclutamiento y Selección tradicional, dónde se puede observar que básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, se menciona sobre la entrevista de selección que si ésta es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

Así también, al hablar de Reclutamiento y Selección, se debe incluir el Análisis y descripción del puesto de trabajo. Antes de iniciar el proceso, el reclutador debe cuestionar qué es lo que realmente requiere el puesto vacante y determinar el perfil que defina la escolaridad, conocimientos, experiencia relevante y responsabilidades de la plaza que se intenta cubrir, es la única alternativa para obtener candidatos adecuados para la organización.

En el segundo capítulo, se aborda el tema del concepto de competencias laborales, se revisan sus antecedentes y clasificación y lo que han significado para la psicología, al menos en el contexto laboral, se realiza una revisión de la

manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término “competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y las implicaciones que tienen para el trabajo en recursos humanos, especialmente en la entrevista laboral.

Finalmente, se presenta la selección de personal por competencias como un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y se reconoce que es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos para ampliar y mejorar éste tema.

Hoy en día en diversas organizaciones se viven cambios constantes y en el momento de contratar personal ya no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien determinado trabajo; sino también les preocupa que tenga potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente, esto sin perder de vista que en toda organización no todos los puestos a contratar requieren de personal con alto potencial, pero no por ello se puede dejar de entrevistar por competencias a todos los niveles o puestos en búsqueda. En el presente trabajo además de utilizar la entrevista clásica en el proceso de selección, se recurre cada vez más a la entrevista por competencias. A la entrevista se le puede considerar como una herramienta eficaz para la obtención de la información requerida, además, de un instrumento de precisión el cual puede ser benéfico en la medida que se sostenga interrelación humana.

## **Capítulo 1.**

# **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **1.1.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

La Administración de Recursos Humanos en una empresa o institución es esencial para alcanzar el logro de los objetivos en la misma, considerando el papel primordial que juega el factor humano para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.

Revisando la historia acerca de la administración de recursos humanos, encontramos algunos puntos de vista interesantes de autores tales como Taylor (citado en Miranda, (2008), quien a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en los Estados Unidos, despertó el interés de la población con sus postulados acerca de la Administración, preparando el criterio “gerencial” para el desarrollo posterior de lo que se denominaría “comportamiento organizacional”, logrando con esto el reconocimiento y el aumento de la productividad de los trabajadores, así como el establecimiento de la importancia del Recurso Humano.

Continuando con la historia de la administración de recursos humanos, se considera que la misma, puede ilustrarse con el trabajo realizado por Vázquez, (2008), en donde encontramos que: la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerado como incompatibles o irreconciliables.

Es importante mencionar que debido a la visión que se tenía en esta época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo podía ser la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante. El área denominada Relaciones Industriales se encargaba

básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses de la organización.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente y sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en la desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente y las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización.

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos: Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos, al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología, Vázquez, (2008).

Con el texto antes citado, se puede dar por concluida la parte introductoria de la historia para abordar más adelante algunos trabajos recientes sobre la Administración de Recursos Humanos.

Al respecto, es importante resaltar el trabajo de Chiavenato (2001) quien considera que la Administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La Administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos.

En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos:

Logro de objetivos

Por medio de personas

Utilizando tecnología

En una organización

De acuerdo a Chiavenato (2001) la tarea de la Administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. Para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible los objetivos determinados.

De esta forma, encontramos que el autor clasifica los recursos humanos como personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen.

Continuando con el tema de Administración de Recursos Humanos, Miranda, (2002), menciona que al ser tan amplia la labor de administrar los recursos humanos es necesario dividir las actividades, basándose en los momentos de estancia del personal en la empresa, desde obtener al personal idóneo al momento de ingresar y hasta como la empresa debe cuidar cada uno de los pasos para tener al personal adecuado en el puesto adecuado, cuidando la permanencia y el desarrollo que va teniendo el recurso humano para obtener mejores resultados en toda la empresa. Así también, señala que la retribución por el esfuerzo realizado debe ser equitativa, toda vez que dar el valor al trabajo y logros obtenidos en la estancia dentro de la empresa ya representa un motivante para los empleados.

La administración de recursos humanos esta basada en el mejoramiento del desempeño y las aportaciones del personal en la organización, ya que el esfuerzo humano es esencial para el funcionamiento de cualquier organismo, debido a que depende de gran parte el trabajo que realiza el personal para el logro de los objetivos, por ello, la administración de recursos humanos tiene como objetivo principal proporcionar y mantener la fuerza laboral adecuada de

recursos humanos y tiene como propósito obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad así como el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada, Miranda (2002).

La administración de recursos humanos existe para garantizar el desempeño óptimo del personal dentro de una organización; las actividades del departamento de personal pueden concebirse en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una interrelación recíproca y se afectan e influyen entre sí. Los especialistas en personal consideran la formación y los recursos humanos como los insumos básicos y los transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad. De acuerdo con Miranda (2002), los expertos en personal deben adoptar un estilo proactivo de administración para lograr las metas, tomando en cuenta que los recursos humanos no son propiedad de la organización, ya que nadie está obligado a prestar sus servicios sin una justa retribución.

De acuerdo a lo anterior el trabajo desarrollado por Pinales, Cabrera, Cabral y Martínez (2003), nos ofrece un estudio para comprender que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.



Para Pinales (et al. op. cit.) el Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos y entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuir las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Para Vázquez (2008) las personas que son elementos vivos, son los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Por ser los únicos elementos vivos dentro de la organización son los encargados de dotar de vida a la misma; imaginemos por un instante una organización ausente de personas, no podría existir.

Las personas son socios de la organización: Son los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la organización, esperando obtener ganancias de estas inversiones. Podemos entender inversión como esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromisos. Las ganancias de dichas inversiones serian en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera.

Todo ser humano es proactivo, su conducta estará orientada para satisfacer ciertas necesidades o alcanzar ciertos objetivos personales, el administrador de recursos humanos deberá ofrecer una plataforma de políticas e incentivos que orienten y motiven a la persona a volverse socio de la organización y ayudar al logro de los objetivos organizacionales a cambio del logro de sus propios objetivos.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento del autor Butteris M. (2000), El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en los siguientes cinco puntos:

- **Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio:** Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- **Desarrollo de talento Ejecutivo:** Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la

organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- **Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes:** Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- **Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados:** Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- **Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión:** De la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Así pues, con lo antes citado, se puede concluir que la administración de recursos humanos es primordial para alcanzar el éxito y logro de objetivos en cualquier organización.

## **1.2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN FORMA TRADICIONAL.**

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un reto continuo para la mayoría de los reclutadores y seleccionadores de personal, teniendo presente siempre que encontrar candidatos adecuados y competentes es una actividad que requiere un gran compromiso.

Para Preciado (2006), el mundo vive un proceso acelerado de transformación que fomenta una mayor independencia entre las regiones. Se abren posibilidades a los países, organizaciones y personas que posean la capacidad de adaptarse a estos cambios y puedan insertarse eficientemente a las nuevas tendencias. Para lograr integrarse a ese mundo globalizado y dinámico, las organizaciones deben poner en práctica nuevas estrategias que modifiquen la manera tradicional de reclutar, pero más importante aún, de seleccionar personal cuyo perfil se adecue a esos requerimientos del mercado, sobre todo que les ayude a ser empresas competitivas.

Al respecto, el trabajo realizado por González (2002) es muy ejemplificativo para el tema de Reclutamiento y Selección tradicional, la autora menciona en su obra que el Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

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 aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral 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 llenarla 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.

En otras palabras, debemos considerar que por lo general, el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos que deben seguirse durante el proceso de selección de personal:

1. **Solicitud de empleo:** Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina 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 privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.
2. **La hoja de solicitud:** Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y

para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa: un inventario biográfico del aspirante y un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico. Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

- 3. Entrevista inicial o preliminar:** Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso.

### **1.2.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.**

Se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Para Grados. 2001, (citado en Torres L. y Vargas V. 2007) La entrevista de selección es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

El propósito principal en la entrevista de selección consiste en determinar la adecuación de un candidato para una posición específica en una organización, es decir, evaluar en que grado reúne las capacidades básicas, estudios, entrenamiento, experiencia de trabajo y otras cualidades personales necesarias para desenvolverse en una forma aceptable para la posición que se requiere cubrir.

## **Fases de la entrevista**

Grados, 2003 (citado en Aguilar, 2008), señala los elementos más importantes en relación con la secuencia de la entrevista. De acuerdo con este estudio del tema, estas son las etapas que se abarcan durante el proceso de entrevista de selección, con el fin de recabar toda la información necesaria para tener un amplio panorama sobre la conducta, personalidad y acciones del individuo (entrevistado) y proceder de acuerdo a los requerimientos estipulados por la empresa.

### **❖ Apertura**

Es la primera vez que el entrevistador conocerá físicamente al candidato formándose una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

### **❖ Rapport**

Es importante que la primera impresión sea óptima ya que facilitará la relación entre el entrevistador y el entrevistado, a través de una buena comunicación.

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece, esta etapa tiene como objetivo disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

#### ❖ **Approach**

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras demarcar esta distancia se encuentra el “tuteo”, o por el contrario hablar de “usted”, la posición del escritorio en el cual donde se realiza la entrevista, etc.

#### ❖ **Empatía**

Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

#### ❖ **Desarrollo.**

Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emita el entrevistado. A esta etapa le podemos llamar interrogatorio, ya que principalmente se obtienen datos generales, es la parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativa. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas.

#### ❖ **Cima (Clímax)**

El objetivo de esta etapa se centra en obtener información cualitativa, podríamos decir que es la etapa más susceptible ya que se manejan tópicos que sensibilizan al entrevistado, es decir, en este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Las preguntas son de tipo abierto, se pueden abordar áreas como son la familia, el concepto de sí



mismo, etc., por ejemplo: ¿cómo se lleva con sus padres?, ¿cómo se considera usted?, ¿cuáles son sus principales metas a corto, mediano y largo plazo?, etc.

### ❖ Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Unos minutos antes de que termine la entrevista, es conveniente anunciarlo. Se puede preguntar al candidato si tiene algo más que agregar, o bien, si tiene alguna duda que desee aclarar; podemos utilizar frases como “antes de terminar me gustaría que...”, etc.

Grados J. (2003) considera la Planificación de la entrevista como uno de los aspectos más importantes a considerar para realizar entrevistas eficaces, sin embargo, menciona que antes de planificar la entrevista se debe decidir la secuencia en la que los datos del candidato habrán de ser estudiados.

Para personas que no han hecho muchas entrevistas el autor recomienda utilizar la aproximación cronológica. Esto puede tener la ventaja de que, discutiendo primeramente la educación y las primeras fases de la historia laboral del candidato, muchos de ellos pueden sentirse más cómodos y luego pueden hablar más sobre temas personales o profesionales sobre los que se debe indagar.

También retrasar la descripción del puesto permite al entrevistador que compruebe durante la entrevista que el candidato no reúne los requisitos, explicarle el puesto en todas sus exigencias y así hacerle que comprenda por qué puede ser rechazado.

Grados y Sánchez (2000), definen a la entrevista de selección como una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante del empleo; con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación.

De manera general, existe una serie de objetivos que deben perseguirse dentro de la entrevista, independientemente de su campo de aplicación.

Continuando con los mismos autores, a continuación se explican dichos objetivos o áreas a investigar.

## ÁREA GENERAL

La investigación de esta área tiene como finalidad confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción.

Sirve para ubicar al entrevistador y saber que tipo de persona tiene enfrente. Cada dato ofrece información adicional (no es lo mismo estar casado que en unión libre, esto nos da información acerca de la idiosincrasia del entrevistado).

## ÁREA ESCOLAR

A través de la investigación de esta área se verificará:

- Conocimientos teóricos y preparación académica para el puesto.
- Niveles de eficiencia y de especialización a partir de los cuales se obtiene un pronóstico del potencial de eficiencia, que son los estándares de exigencia a los que está acostumbrado, obteniéndose básicamente mediante:
  - Promedio de calificación
  - Materias reprobadas
  - Si es titulado o no.
  - Fechas de ingreso y término de los diferentes ciclos escolares
  - Nivel de especialización, cursos de actualización, institución, etc.
- Orientación personal.- Se refiere al hecho de que el entrevistado haya definido cuáles son sus metas a largo y mediano plazo, para lo cual debe conjugar éstas con sus aptitudes, intereses y valores.

- En caso de que tenga ya bien definidas sus metas hay una alta posibilidad de que el entrevistado logre niveles de realización profesional y laboral óptimas.
- Nivel de realización.- Se refiere a la capacidad para terminar lo que se inicia. Esto puede detectarse investigando si tiene proyectos inconclusos y cómo maneja esta situación. El éxito en los casos anteriores radica en la conjugación de las metas fijadas, el interés y la capacidad enfocados a la consecución de las mismas.

Es importante mencionar que una de las características encontradas en algunos entrevistados es la versatilidad, que consiste en la capacidad para obtener información multidisciplinaria que les permite tener una visión más amplia de su actividad profesional.

Esta área se vuelve muy importante para poder obtener información del entrevistado cuando éste no haya tenido experiencia laboral, ya que se puede tomar como referencia su desempeño académico, la relación con maestros y compañeros así como el logro de metas para predecir su desempeño laboral.

## ÁREA OCUPACIONAL

Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, dado que es un segmento de conducta en el que puede verse cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida.

Se revisan de manera cronológica los trabajos del candidato:

- Fecha de ingreso al primer trabajo, con la finalidad de saber a qué edad inició su actividad laboral.
- Fechas de ingreso y salida en los diferentes trabajos; así como periodos de inactividad con el fin de determinar la estabilidad ocupacional.

- Nombres de las empresas para verificar referencias.
- Sueldos de inicio y término; si los incrementos se obtuvieron por méritos o fueron aumentos generales; si este factor ha motivado cambios de empleo.
- Puestos y funciones que ha desempeñado; si manejó personal, si tuvo responsabilidades económicas o de equipo, toma de decisiones, aportaciones relevantes en el trabajo.

Al analizar estas funciones se verá el cúmulo de conocimientos y si éstos le han permitido formar un repertorio que lo profile para una actividad.

También se investiga lo relativo a:

- Jefes inmediatos.- Se indaga a quien le reportaba: director, gerente, jefe de departamento y a su vez que ascendencia tenía éste dentro de la oficina.
- Cómo establece contactos para ingresar a trabajar.- Aquí se detecta iniciativa, tolerancia a la frustración; si ha sido promovido por méritos o por familiares.
- Motivos de separación.- Fundamentalmente se pretende determinar que es lo que lo impulsa a cambiar de trabajo: mayores posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, problemas de carácter interpersonal, etc.

Aquí es pertinente preguntar por qué el candidato desea ingresar a nuestra organización; cuáles son sus expectativas, qué puede lograr o conseguir con ese puesto, qué sabe acerca de los ingresos y las prestaciones que se ofrecen, o bien si son las posibilidades de desarrollo las que lo animan a ingresar, etc.

Al terminar las preguntas se hace una evaluación sumatoria para saber cuál ha sido la experiencia ocupacional, analizando los diferentes trabajos, las fechas de ingreso, el tipo de institución, la jerarquía, etc.

## CONCEPTO DE SÍ MISMO

Se investigará que concepto tiene de sí mismo ¿Se infravalora? ¿Se supervalora? ¿Cuál es su nivel de contacto con la realidad, qué tan justa es la evaluación que hace de su propia persona?

De acuerdo con la información se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que da de sí mismo y los datos que se registran en el momento de la entrevista.

Obviamente, tiene que confrontarse la coherencia entre los datos que hasta ese momento se han reunido con los datos y documentos que se recaben en la entrevista.

Las preguntas que se utilizan son: “Describame cómo es usted”. “Si sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿cómo sería?”; o “Dígame, ¿cuáles son sus defectos y cualidades?”

La información que se obtenga de confrontar nuestro diagnóstico con el que el examinado tiene de sí mismo es importante, en ocasiones provoca que se retome alguna área para investigarla más profundamente.

## METAS

Dentro de las áreas de la entrevista laboral, ésta es de importancia sustancial. Posibilita conocer cómo el candidato intenta proyectarse hacia el futuro, qué es lo que está haciendo para lograrlo, qué grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con respecto a sus capacidades, y se le cuestiona a tres niveles: corto, mediano y largo plazo.

Las divisiones de tiempo son arbitrarias, los entrevistados lo manejarán de acuerdo a su experiencia y a la edad que tienen, entre más joven, los tiempos son más largos y mientras más grande serán más cortos.

Todo esto puede sintetizarse preguntando qué es lo que el entrevistado quiere de la vida y qué está dispuesto a hacer para lograrlo.

## ÁREA FAMILIAR

En esta área se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. La revisión de esta área se encaminará a ver el nivel de integración o de cohesión de la familia y hacia donde se orientan los esfuerzos, es decir, intereses económicos, políticos, académicos, etc.

Es importante definir qué miembro de la familia hizo que prevalecieran estos valores, ¿fue el candidato el hermano mayor?, y si se rompieron dinámicas y esquemas. Tener intereses de superación en una familia que está orientada a ello no es difícil, pero pertenecer a una familia cuyos integrantes sólo hayan estudiado primaria y obtener un grado profesional es más significativo.

Se explora también el nivel de integración familiar; si los padres son divorciados, si vive solo el candidato, si es de provincia, si es independiente económicamente, casado, etc.

Con relación a los padres se determina si son autosuficientes, si son de edad avanzada y dependientes del entrevistado, si todavía están en posición de tener más hijos. Quien de la pareja ejerce el liderazgo.

## CIERRE

Una vez que se compruebe que han sido satisfechas las expectativas de las interrogantes que se tenían en la guía de la entrevista, se entra a la etapa final de la misma, o sea al cierre.

Se anticipa el término de la entrevista, lo que da oportunidad a aclaraciones del candidato; además se le informa la fase en que se encuentra, trámites a cubrir, tiempos aproximados, etc., Grados (et al. op. cit).

González, (2002), menciona sobre la entrevista de selección que si ésta es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una

interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando, asegura en su trabajo que paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Otro de los requisitos previos para poder cubrir un puesto vacante son los inventarios o instrumentos para identificar los rasgos de intereses y de personalidad, así como las pruebas de inteligencia que deben aplicarse a los candidatos interesados.

### **1.2.2. Inventarios para identificar rasgos de intereses, de personalidad y pruebas de inteligencia.**

Al respecto, resulta interesante mencionar la opinión de Martínez, (2007), quien señala que las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas se estudian mediante la aplicación de pruebas psicológicas con un grado de certeza del 95%.

La aplicación del Test Psicométrico Laboral se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas, que indican sus rasgos característicos ya mencionados, y para

predecir un probable comportamiento futuro en la ejecución de un trabajo determinado; es decir, es una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento.

Es un procedimiento científico de diagnóstico y medida, derivado de la aplicación de reactivos o pruebas que al aplicarlos a un individuo, indican su grado de instrucción, aptitud o manera de ser, pensar y actuar.

Hay pruebas; de inteligencia, de conocimientos, de habilidades, de aptitudes, de actitudes, de intereses, de valores, de personalidad, de vocación, proyectivas entre otras. En esta etapa del proceso 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 y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

Para mayor información de las pruebas psicológicas, se puede consultar la bibliografía de Carlos Roberto Martínez Gómez Licenciado en Administración Certificado Diplomado en Docencia y Psicometría, Catedrático de la Escuela de Informática y de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Regional del Sureste A. C.

Para Chiavenato (2001):

En el reclutamiento y selección de los candidatos, las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica ó el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos



exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas, (Pág. 258)

Así mismo, Maggi, (2009), menciona varios elementos importantes a considerarse, como son:

### PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa del proceso técnico de selección se realiza una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y de las posibilidades de futuro desarrollo.

### PRUEBAS DE TRABAJO

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 y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de la organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Se pretende proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia a evitar ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Por lo antes citado y continuando con el mismo autor, se considera importante mencionar los enunciados legales en que se encuentran los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria del trabajo y que a la letra dicen:

Art.15 "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"

Art.17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

### **Estudio Socioeconómico.**

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etcétera.

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

González, (2002), menciona que la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección, (González, 2002).

**Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.** Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c).Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Tomando en cuenta lo anterior, Arias (1994), define a 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.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

González, (2002) menciona que la veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el

canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

**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 entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

#### **Decisión final:**

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la

presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Concluyendo con el Subtema de Reclutamiento y Selección tradicional, podemos afirmar que de la calidad de las fuentes de reclutamiento, depende en gran medida que se consigan las personas mas adecuadas para las empresas o instituciones, que tengan afinidad con los principios que nos oriente, y que además sean validas en cuando a su calidad profesional y técnica.

### **1.3.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Al hablar de Reclutamiento y Selección, se debe incluir el Análisis y descripción del puesto de trabajo, toda vez que antes de iniciar el proceso, el reclutador debe cuestionar qué es lo que realmente requiere el puesto vacante y determinar el perfil que defina la escolaridad, conocimientos, experiencia relevante y responsabilidades de la plaza que se intenta cubrir, ya que esa es la única opción para obtener candidatos adecuados para la organización.

El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.

Según Chiavenato (2002), el perfil de puesto representa una especie de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el cargo. A través de él, el seleccionador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad, es la herramienta necesaria para dar inicio al proceso de selección. Al obtener la información requerida para seleccionar, el paso siguiente es elegir las técnicas de Selección más adecuadas para conocer y escoger a los mejores candidatos.

Al respecto, uno de los primeros métodos para realizar un análisis de puesto, es el propuesto por De Ansorena (1996), el cual propone seguir los siguientes pasos:

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

Identificación del puesto

Resumen del puesto

Relaciones, responsabilidades y deberes

Autoridad

Criterios de desempeño

Condiciones de Trabajo

Especificaciones del puesto

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

**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 clasificarán 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 intervienen en ellas; Individual, dual (cara a cara) o grupal, con el fin de determinar las competencias conductuales individuales requeridas.

Posteriormente se valorará 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.

**PASO 4. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS OBJETIVOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DEL 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

Disponibilidad para dedicaciones especiales, viajes o desplazarse

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 analizarán las circunstancias sociales especiales que se presenten en el desempeño del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizará 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 más frecuentes e importantes pueden determinar algunas características del candidato idóneo, si estos son corporativos el candidato debe mostrar visión empresarial y familiarizarse con el trato de directores, si estos son particulares, debe existir afiliación para garantizar un buen trato y relaciones estables.

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

**PASO 6. DEFINICIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL IDÓNEO PARA EL PUESTO DE TRABAJO.** El último paso para completar el análisis de puesto

consiste en determinar el tipo de funcionamiento emocional y 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, una persona competente en conducta pero 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 otros

Autoconfianza

Compromiso con la tarea

Expectativas de promoción

Expectativas de desarrollo en habilidades y conocimiento

El acopio de información sobre el cargo que se pretende cubrir, puede hacerse a través de:

Análisis del cargo

Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten.

Técnica de los incidentes críticos

Ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

Análisis de la solicitud de empleado

Es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

#### Análisis del cargo en el mercado

Que consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

Según la autora Preciado, (2006), señala que una vez que el reclutador ha recibido la requisición o solicitud que contiene los datos necesarios para cubrir el puesto vacante, debe remitirse a la descripción del puesto. Este documento contiene por escrito el contenido del puesto con base, principalmente en las funciones que éste comprende, es decir como lo refiere Grados, 2001, se forma de 4 partes:

- a) Descripción de encabezado. El cual contiene el título del puesto, clave, categoría que se le otorga, horario, sueldo asignado al puesto, ubicación jerárquica, número de trabajadores que desempeñan el puesto,
- b) Descripción genérica. Es una explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de este elemento al que con mayor frecuencia se recurre.
- c) Descripción específica. Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales (como por ejemplo las actividades diarias, periódicas o eventuales) y también considerar los accesorios del puesto, es decir los elementos físicos que de alguna manera permitirán el desarrollo de las funciones del puesto.
- d) Especificación del puesto, ésta incluye lo más importante: los factores tales como conocimientos necesarios para ocupar el puesto (es decir, habilidades físicas y mentales, experiencia ocupacional, autoridad y

responsabilidad), además de otros requisitos como edad, estado civil, disponibilidad de tiempo y para viajar, por mencionar algunos.

Según Chiavenato, 2002 (citado en Preciado, 2006), el perfil de puestos, representa una especie de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el cargo. A través de él, el seleccionador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad. Es la herramienta necesaria para dar inicio al proceso de selección.

Al obtener la información requerida para seleccionar, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los mejores candidatos.

Aunado a lo anterior, también se considera muy importante tomar en cuenta los aspectos legales en que se fundamenta la técnica del análisis de puesto considerando que es necesario tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación.

### **Aspectos legales del Análisis de puestos**

La necesidad legal refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado la organización (patrón) y por el otro el trabajador.

Para prevenir conflictos en las relaciones laborales es necesario ver que dicha relación esté bien aclarada en documentos y que dichos documentos se basen en la “Ley Federal del Trabajo” Es así que en el Artículo 25 fracción III se establece que: *Se debe tener un escrito en el cual se especifique el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.* Con el artículo 25 fracción III se están protegiendo tanto los intereses de la empresa, como los de los trabajadores.

Por otra parte el Artículo 47 fracción XI establece que: *El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir a responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado.* Este artículo tiene como objetivo proteger los intereses de la empresa. Además al conocer las funciones a desempeñar, el trabajador evitará entrar en conflictos de tipo laboral.

En el Artículo 134 fracción IV, se establece que: *Es obligación de los trabajadores ejercitar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos.*

Estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica del análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar como al tiempo y lugar donde se deben realizar, al igual que a la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado.

Hasta ahora hemos revisado los subtemas que abarcan desde la Administración de Recursos Humanos y el Reclutamiento y Selección de Personal, identificando las necesidades de contar con un Análisis y la descripción de puestos bien definidos, ahora bien, en el siguiente Subtema hablaremos de un ejemplo que puede ilustrar de manera General como se lleva a cabo el Reclutamiento y Selección de personal en una Dependencia Federal.

#### **1.4.- Ejemplo del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Dependencia Federal en México.**

El Servicio de Administración Tributaria tiene como visión ser una Institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido, al servicio de los mexicanos, por ello el proceso de “Reclutamiento y Selección” es de vital importancia, ya que por este medio se eligen a los candidatos que finalmente serán incorporados a la organización; siendo el objetivo principal el atraer y elegir los recursos humanos que posean un perfil profesional acorde a los

requerimientos del puesto vacante, logrando de esta manera una fácil adaptación a la organización y obtener el rendimiento esperado para coadyuvar a las metas o misión de ésta.

Con respecto a este subtema, cabe mencionar que de la pagina 44 a la pagina 49, se tomo como base el Manual de Procedimientos de la Coordinación del Reclutamiento y Selección, 2009 del Servicio de Administración Tributaria, donde, de una manera general se menciona el reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la Institución.

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **OBJETIVO**

Normar el Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal con el propósito de que las Unidades Administrativas y el personal de las Administraciones de Operación de Recursos y Servicios, responsables de realizar la función cuenten con los Lineamientos básicos para brindar un servicio oportuno y de calidad en la dotación de capital humano. Identificar el capital humano interno y externo que posea el talento, conocimientos, habilidades y aptitudes, mediante los procesos de reclutamiento y selección que permitan cubrir de manera oportuna las vacantes que se generen en las diversas unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria (SAT), dentro de un marco de transparencia e igualdad de circunstancias.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN.**

La Administración Central de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Reclutamiento, Selección y Relaciones Interinstitucionales, será la instancia facultada para:

- Normar los procesos de Reclutamiento y Selección aplicables a los procesos de nuevo ingreso y promociones a nivel nacional.

- Revisar, diseñar, validar y estandarizar los instrumentos de evaluación psicológica que se requieran para los diferentes niveles jerárquicos, susceptibles de ingresar a la institución o promocionarse dentro de la misma.

La Solicitud de Evaluación de Candidatos, se realizará conforme a lo siguiente:

- A. **Designación Directa.**- Es la propuesta de evaluación específica de uno o varios candidatos internos o externos ...
- B. **Convocatoria Restringida.**- Es la propuesta de evaluación específica, dirigida al personal interno de la misma Unidad Administrativa o área específica.
- C. **Convocatoria Abierta.**- Es la propuesta de evaluación específica dirigida a todo el personal.
- D. **Proceso Combinado.**- Es la propuesta de evaluación específica dirigida a todo el personal interno y candidatos externos para nuevo ingreso de manera simultánea.

#### **Fuentes de reclutamiento interno y externo:**

- Las fuentes de Reclutamiento externo estarán conformadas por los convenios con Instituciones Educativas, bolsas de trabajo de otras dependencias u organismos, grupos de intercambio, convocatorias internas, boletines externos, candidatos en puerta, prestadores de servicio social que se destaquen por su desempeño y demás fuentes que se consideren necesarias para solventar las necesidades de las Unidades Administrativas.

Cuando los aspirantes a nuevo ingreso, se encuentren inhabilitados por resolución de autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión impedidas por algún proceso administrativo y/ o penal, hayan causado baja en

el SAT por acuerdo superior, por abandono de empleo, destitución del puesto, pérdida de la confianza, sentencia judicial y resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, no serán susceptibles de considerarse en procesos de Reclutamiento.

- Las fuentes de reclutamiento interno, consideran la propuesta directa de candidatos y la publicación de convocatorias.

### **De la cartera de reemplazo o futuras vacantes.**

- Para conformar cartera de reemplazo interna y externa para puestos de alta rotación o para cubrir vacantes futuras, se podrán efectuar procesos de reclutamiento y de selección, con la finalidad de contar con personal evaluado previo a la generación de la vacante.

- Para conformar cartera de reemplazo de personal externo cuando no haya una definición del puesto específico, se aplicará la evaluación psicológica, con la finalidad de identificar las capacidades, habilidades y aptitudes básicas del personal, si los resultados del aspirante son adecuados, se considerará para ser evaluado en conocimientos técnicos sustantivos cuando exista una vacante acorde a su perfil.

### **Perfiles del puesto.**

- Se efectuarán filtros de Reclutamiento interno y externo, verificando que los aspirantes o candidatos cubran con los requerimientos del puesto que se trate.

- Los candidatos internos interesados en participar en concursos de oposición para promociones, deberán contar con experiencia mínima de 6 meses en el puesto actual, debiendo de cubrir los requisitos de experiencia señalado en el perfil del puesto para el que concursan.

- Cuando las Unidades Administrativas propongan aspirantes externos o internos que no cumplan con los requerimientos de escolaridad, deberán



cumplir con los conocimientos y experiencia previa señalada en el perfil del puesto para el que se propone y acreditar el total de las evaluaciones que le son aplicables al puesto.

### **Documentos solicitados.**

Solicitud de empleo

Currículum Vital actualizado y firmado

Comprobante de estudios

Copia del CURP

Cartilla Militar Liberada, en el caso de los varones

### **Aplicación de los instrumentos de evaluación:**

- Las Evaluaciones se aplicarán en el lugar, fecha y hora acordados previamente, debiendo presentar el candidato una identificación oficial con fotografía.

-Se dará de baja del proceso de selección a los candidatos que contravengan las instrucciones indicadas en las evaluaciones, se presenten en estado inconveniente, o que incurran en conductas irregulares durante el proceso.

### **Obtención de resultados**

-La obtención de resultados será a través del Reporte final el cual contendrá la información relativa a los instrumentos de evaluación aplicados con las pruebas psicométricas y se complementará con la información que el psicólogo obtenga de la entrevista laboral.

-Finalmente, se elaborara un informe y por tratarse de información confidencial, se reportaran los resultados únicamente a la instancia correspondiente.

## **Capítulo 2.**

# **COMPETENCIAS LABORALES**

## **2.1.- ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.**

Benavides, 2002 (citado en Soriano L. 2005), proporciona algunos de los primeros antecedentes que se tienen respecto al uso del término competencias y menciona que éste se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis, (1980), con la publicación de su libro *El gerente competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse ante la globalización. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés.

El estudio de Rodríguez, 1999 (citado en Soriano L. 2005) menciona que el concepto de “competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo, esto lo condujo a buscar otras variables a las que llamo “competencias”, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

La introducción del concepto de competencias significó para la psicología al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles al igual que los instrumentos

que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término “competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y que implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Autores como Álvarez y De la O, (2005) mencionan que el sistema de competencias laborales inició en el reino unido en la década de los ochenta; después se implemento en países como Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá ... A mediados de la década de los ochenta, el sistema de educación, capacitación y certificación basado en normas de competencia laboral fue implantado en el Reino Unido; desde entonces ha mutado y se ha establecido en varios países, los motivos para adoptar el sistema fueron económicos, por lo que el impulso para la implantación, ha venido de los gobiernos de los diferentes países debido a que se considero que los educadores tradicionales no respondían adecuadamente a las necesidades del sector industrial.

Sánchez, Martínez y Marrero (2004), al revisar en su investigación múltiples y variadas definiciones, clasificaciones y corrientes en el estudio de las competencias, encontraron tres enfoques y escuelas estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado, impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de McClelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

### **Corriente conductista**

El primer enfoque es el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de

las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso. Se puede agregar a esta clasificación de Mertens, 2000 (citado en Zayas, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas. La escuela de Mc Clelland (Del Pino, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente, se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. A continuación se analizarán diferentes definiciones dadas por autores que siguen esta corriente de estudio: es necesario mencionar nuevamente al líder de esta corriente: David Mc Clelland, cuya definición ya se ha expuesto. Otro investigador importante es Boyatzis (1982), quien define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Entre las definiciones con un carácter más cognitivista están las siguientes: la competencia laboral definida por la POLFORM (OIT), es “la construcción social de aprendizaje 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” (Ducci, 1997), y añade la autora “la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) 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”.

Por otro lado, Bunk (1994), plantea: “ en Alemania se considera que 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”.

### **Corriente funcionalista.**

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002), desde el punto de vista psicológico, como señala Mertens (1996), “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevista y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición). La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe de mostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados. En cuanto a las definiciones que se derivan de esta corriente se analizarán algunas, comenzando por una que proviene de la escuela inglesa, principal promotora de dicha tendencia. El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en él se plantea: “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 (Ducci, 1997). Abud, I. citando como fuente la revista Conocer, aborda las definiciones siguientes de competencias: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”. En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como “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; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo” (Conocer, 1997).

### **Corriente constructivista.**

El análisis constructivista (Zayas, 2002), que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador, es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta, 2001), en el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace consciencia 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 del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar

como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias+ experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad)/ organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de porque nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy- Levoyer (1997), quien plantea que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas. En Australia, donde ha tenido amplia difusión la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas.

Benavides, 2002 (citado en Soriano L. 2005) afirma que actualmente son innumerables las proyecciones de asesorías realizadas en América Latina, continente donde se internacionaliza en un gran porcentaje mediante la compra y el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias; sin embargo, en el 95% de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre



metodologías ni usos de términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas y los estilos utilizados por cada asesor o firma consultora.

Andrew G. 1997, (citado en Álvarez L. y De la O, C., 2005) ha estudiado los problemas que se presentan al realizar las evaluaciones en diferentes contextos; no es lo mismo realizar una evaluación en instituciones formales de educación, a realizarlas en un contexto de trabajo. De igual forma se ha discutido la separación de funciones y las atribuciones entre los evaluadores que se encuentran en el centro de trabajo y los educadores que laboran en las instituciones formales.

El sistema de competencias laborales en México, se ha desarrollado en dos vertientes: la educativa y la laboral. En su trabajo, las autoras abordan la certificación en el sector laboral, específicamente se analiza el proceso de certificación de competencias laborales en las dependencias del gobierno federal, les interesaba definir los factores que inciden en la certificación: Qué normas se certifican, cuáles son las experiencias y el aprendizaje en el proceso de evaluación y certificación para el evaluador y cómo se relaciona la certificación de competencias laborales con el sistema de Administración de Capital Humano.

Examinando información sobre los antecedentes de las competencias laborales encontramos que el sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inició a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación llamado (PMETyC) Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, que es una respuesta de los trabajadores, empresarios y gobierno para ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo y para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto.

El (PMETyC) se desarrolla en forma coordinada por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicándose en el Diario Oficial de la Federación en agosto de 1995. El proyecto pretende transformar con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo,

los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.

El 2 de agosto de 1995, fue instalado el consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) cuyo propósito es planear, operar, fomentar y actualizar los sistemas de normalizado y de certificación de competencia laboral que forman parte del PMETYC.

El CONOCER cuenta con Reglas Generales y Específicas que son los documentos que establecen las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los sistemas, y que definen sus lineamientos de operación y atribuciones.

Fraustro M. (2000), habla sobre la certificación de competencia laboral mencionando que de acuerdo a la definición de CONOCER, es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a una Norma Técnica de Competencia Laboral. Es decir, la certificación es el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela y/o por métodos autodidactas.

La certificación de la competencia laboral será voluntaria, dependiendo del interés del trabajador por obtener un documento que reconozca sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes. Dicha certificación estará a cargo de Organismos certificadores, los cuales serán independientes de los responsables de la normalización y de la capacitación y serán acreditados por el CONOCER como organizaciones con capacidad técnica y administrativa que permita asegurar la validez y confiabilidad de los procesos de evaluación y certificación.

## 2.2.- CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Mertens, (1998) indica que en el enfoque dinámico el acento se pone en las competencias claves de la organización que le permiten impulsar y orientar su aprendizaje hacia un desempeño que le hace destacar en el mercado, resultado de la innovación en producto y proceso. La base de la estrategia es el reconocimiento y la inversión en las relaciones que conforman la arquitectura de recursos de su organización y en la que se sitúa la escuela técnica profesional. Como derivado de las tendencias en el desempeño requerido por las empresas en el contexto de un mercado orientado a globalizarse, se argumentó que la formación basada en la competencia va más allá de definir currículo en términos de resultados demostrables, sino que requiere además que esos resultados puedan ser moldeados según las necesidades locales e incluso individuales de las empresas.

La formación basada en competencia laboral proviene de una corriente de pensamiento social contemporáneo que pone énfasis en la vinculación entre el sistema educativo y el productivo para lograr la afinidad entre la capacitación de la mano de obra y las necesidades de las empresas.

Éste autor, clasifica las competencias en generales y específicas; mínimas y efectivas, menciona en su libro que una forma de clasificar las competencias es por diferentes tipos de saberes: saberes de conocimientos generales de saber-hacer (habilidades y destrezas) y de saber ser (capacidad de relacionar, comunicar y comportamientos sociales). Incluso hay analistas, sobre todo de la Escuela Francesa, que subdividen aún más esos saberes, aunque reconocen a su vez que las competencias se refieren a capacidades integradas y no a la simple suma de saberes. Los saberes constituyen en esa visión un capital de recursos que, combinados en determinadas formas, constituyen las competencias requeridas para una actividad concreta y un desempeño resultante a su vez de una o varias actividades.

Reyes B. (2008) refiere que etimológicamente, la palabra competencia viene del Latín *competens* que significa “quién va con”, así pues la competencia como tal no es una palabra nueva, ya que los diccionarios la definen como “el

conocimiento en profundidad, reconocido, que confiere el derecho de decidir sobre algún sector”.

Un concepto generalmente aceptado establece las competencias como capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Desde este punto de vista, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino una capacidad real y demostrada, Briones (2008).

Para Le Boterf 2000, (citado en Rodríguez G. 2009) implica saber actuar y reaccionar con pertinencia: saber qué hay que hacer, saber ir más allá de lo previsto, saber elegir en una urgencia, saber arbitrar, negociar, saber encadenar las acciones según la finalidad; saber combinar los recursos y movilizarlos en un contexto: saber construir competencias a partir de recursos, saber sacar partido de los recursos propios, y de los del entorno; saber transferir: saber memorizar múltiples situaciones y soluciones tipo, saber tomar perspectiva, saber darse cuenta de los indicadores de contexto y saber interpretarlos; saber aprender y aprender a aprender: saber transformar su acción en experiencia, saber describir cómo se aprende; saber comprometerse: saber utilizar su objetividad, saber correr riesgos y saber emprender acciones nuevas.

Para Nelson (2008), Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión, por lo que en su obra cita las más representativas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Nelson (2008) realiza un análisis de estas definiciones y manifiesta que puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser

observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

7. Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.
8. Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Para la autora Alles, 2007, (citada en Reyes B. 2008), El modelo mexicano en materia de competencias laborales presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER, las define como capacidades productivas de un individuo que se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Reyes B. (2008), opina que, como se puede observar, trabajar con un constructo compuesto a su vez por otras variables complica la posibilidad de encontrar una definición de consenso entre los autores. Por si fuera poco, las definiciones conceptuales son casi inexistentes, ya que la mayoría de los investigadores realizan acercamientos descriptivos u operativos, en los que se recogen distintas combinaciones de componentes de las competencias.

Sin embargo existen puntos en común en todas ellas, como señala Alles, 2007, (citada en Reyes B. 2008), La mayoría de las definiciones de competencia laboral plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse

adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Es por esto que se ha considerado el enfoque de Alcover 2004, (citado en Reyes B. 2008) indica que puede considerarse cada competencia profesional como un cúmulo de conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado, pero, siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas de trabajo, idea con la que concuerda totalmente Gámez (2005) al mencionar por su parte que la competencia o competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, saberes, etc.) que se integran atendiendo a una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto del trabajo. El empleado competente es aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno y que además lo hace.

Continuando con el mismo autor, opina que la evaluación de las competencias no constituye un fin en si misma, los dispositivos evaluadores han de estar conectados con un sistema global, lo que significa hacer explícitos los criterios calificadores, el acto propiamente dicho y las relaciones entre los resultados y las decisiones que se van a tomar para la promoción, la remuneración, la formación y en definitiva el desarrollo de la carrera de una persona trabajadora.

De la página 62 a la 64 se mencionan de forma textual diferentes autores citados en Sánchez, Martínez y Marrero, (2004): Con relación a la clasificación de las competencias.

Mertens, L. 1996 las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, ésta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor, así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección, formación y desarrollo. Por otra parte algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la polémica

entre lo heredado y lo adquirido. Existe otra clasificación de competencias (Delgado, 2000), de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, se determinaron las competencias de gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

Por otra parte Velando, (1997), cita entre los principales tipos de competencia: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

En esta dirección, Figueiredo, (1995), en un artículo titulado "el perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas entre las cuales



plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante, predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar, capacidad de trabajo, de automotivación, actitud favorable para “trabajar con otros” conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Levy-Levoyer (1997) enumera así mismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: intelectuales (perspectiva estratégica análisis y sentido común, planificación y organización); interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral), adaptabilidad al medio y orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Otra autora francesa Nadine Jolis (1998) divide las competencias en teóricas por ejemplo, conectar saberes adquiridos, prácticas por ejemplo, traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad, sociales por ejemplo capacidad para que trabaje un equipo y por último del conocimiento, por ejemplo combinar y resolver buscar nuevas soluciones.

Sánchez, (2002) Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el modelo será complejo y por tanto, más difícilmente aplicable y explicable, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

Por considerarse relevante, la siguiente información de la página 65 a la página 85 fue tomado del Catálogo de Competencias del Canadá Revenue Agency, octubre (2007):

El Canadá Revenue Agency (CRA) está utilizando una competencia basada en un sistema la gestión de los recursos humanos (CBHRM). Este sistema se basa en el principio que el desempeño de la organización será el resultado de tener las personas adecuadas, en los puestos de trabajo adecuados, con las habilidades y capacidades requeridas. El CBHRM es un sistema simple, centrado y rentable, una serie de criterios comunes y puestos de trabajo relacionados con las competencias se utilizan en una serie de las actividades de recursos humanos.

### **Catálogo de Contenidos**

El catálogo de competencias de la Agencia de Ingresos Canadá (Catálogo) es la lista oficial de la organización de las competencias y los niveles que exige la Agencia para ofrecer servicio a los canadienses. El Catálogo contiene un glosario de términos y una lista de diferencias entre las competencias, consejos sobre cómo diferenciar los niveles de las competencias organizacionales y de los comportamientos.

El Catálogo se ha desarrollado y es mantenido con el continuo aporte del Desarrollo de competencias del grupo de trabajo, integrado por ramas y regiones representativas de toda la organización. Comentarios y sugerencias de directivos y empleados que participan en el desarrollo de los perfiles de competencias de empleo, también han contribuido a perfeccionar el catálogo.

### **Definición de competencia**

El Canadá Revenue Agency (CRA) define competencia como cualquier conocimiento, capacidad, habilidad o característica de comportamiento medible u observable que contribuye al éxito del rendimiento en el trabajo.

Hay dos componentes principales de una competencia la definición y la escala. La definición explica lo que significa la competencia, proporciona un lenguaje común que todos los miembros de la organización pueden utilizar. Cada competencia también tiene niveles asociados, que se describen como una escala, la escala es descriptiva en ella se presenta un concepto fundamental del patrón de comportamiento de cada nivel. Es adicionado con tendencia al

incremento, lo que significa que un nivel sea inclusivo de todos los niveles anteriores.

### **Entrevista focalizada al comportamiento o Portafolio de competencias.**

Al describir un comportamiento con el fin de una evaluación mediante la normalización de las competencias, no se puede olvidar incluir los detalles necesarios para los niveles más bajos de la herramienta.

### **Categorías de competencias**

El Catálogo contiene tres categorías de competencias:

1. Competencias organizacionales; se basan en los valores fundamentales y los principios de la organización que apoyan la buena ejecución en todos los puestos de trabajo de toda la organización.
2. Competencias de comportamiento se refieren a la clave de las habilidades personales e interpersonales y capacidades que son necesarias para determinados puestos de trabajo en toda la organización.
3. Competencias técnicas se refieren a los conocimientos técnicos, habilidades y destrezas que son relevantes especificar en los puestos de trabajo de toda la organización.

La escala por lo general comienza con el comportamiento pasivo en el nivel uno y aumenta gradualmente. La progresión de la escala se describe para cada competencia Organizacional o de Comportamiento y muestra de forma progresiva cada uno de los comportamientos de la competencia.

### **Perfil de competencias de trabajo**

Un perfil de competencia laboral es un conjunto predefinido de competencias "clave" y los niveles necesarios para realizar con éxito un trabajo específico. La descripción de trabajo también se utiliza en el desarrollo del perfil de competencia laboral, para garantizar que las competencias seleccionadas están directamente vinculadas con el trabajo.

Las competencias laborales contienen dos niveles para cada competencia. El primero es el umbral (obligatorio), que es el nivel mínimo de competencia a requerido para lograr un rendimiento adecuado o satisfactorio en un empleo o función. El segundo es el tramo (óptimo), que es el más alto nivel demostrado, una competencia que se puede razonablemente esperar para lograr un excelente desempeño en un puesto de trabajo o función.

Por lo general se utiliza una escala de 5 niveles para las competencias técnicas. La progresión de esta escala se inicia con un conocimiento básico en el nivel uno y en el nivel cinco se demuestra la capacidad de expertos.

Finalmente, cada puesto de trabajo en el CRA tendrá un perfil de competencia laboral, que incluye:

- Cinco competencias organizacionales;
- Cinco a ocho competencias conductuales;
- Tres a cinco competencias técnicas.

### **Uso del Catálogo**

Una competencia debe leerse de la siguiente forma: La definición, seguida por la escala progresiva y a continuación, la noción subyacente. Es importante leer toda la definición, ya que el título no puede explicar plenamente lo que se entiende por cada competencia. Debe asegurarse de seleccionar el comportamiento que refleje la competencia con la mayor precisión posible.

Por ejemplo: La comunicación es un componente importante de Impacto e Influencia y Gestión de Conflictos, sin embargo, el énfasis dado a la comunicación es diferente en cada competencia. Es importante determinar qué competencia representa mejor el comportamiento que desea identificar.

**Recuerde siempre leer de arriba a abajo, de izquierda a derecha para obtener la completa comprensión de una competencia.**

Al leer una competencia para efectos de la evaluación, revisar:

1. **La definición de la competencia** y determinar la forma que en su caso se refiere a la definición antes de pasar.
2. **La progresión de la escala;** ayudará a entender los niveles del progreso del nivel 1 al nivel 4 ó 5.
3. **Detrás de la idea** de comenzar con el nivel 1, para determinar la forma en que se refiere al comportamiento y ver la posible ilustración de este nivel.

Se puede utilizar la siguiente información como una guía en la revisión de las nociones subyacentes para cada nivel de competencia:

- **Nivel 1** - por lo general un comportamiento pasivo. No es el comportamiento auto-iniciado y puede ser llevado por alguien más, como un supervisor o un cliente.
- **Nivel 2** - por lo general el comportamiento activo. Puede ser una acción, una preocupación o una actitud.
- **Nivel 3** - por lo general un comportamiento proactivo. Comportamientos que son a menudo iniciados sobre la base de conocimientos o la experiencia anterior.
- **Nivel 4/5** - por lo general estratégica. Alto grado de complejidad y las acciones son estratégicas. El impacto de las conductas está más allá del inmediato círculo de influencia y a lo largo de la organización.

### ¿Cómo diferenciar las competencias

Las Competencias no son "puras y prístinas", ya que siempre se superponen. Esta es la naturaleza del comportamiento humano y las competencias reflejan esta complejidad. El mismo comportamiento puede reflejar a menudo más de una competencia.

Es más fácil determinar que comportamiento está demostrando que competencia, en cuanto a la intención subyacente de la persona que demuestra el comportamiento. Una persona que está prestando un servicio a un cliente puede mostrar una comunicación interactiva eficaz en sus conversaciones con el cliente, pero que sus acciones están motivadas en

proporcionar el mejor servicio posible al cliente. En este ejemplo, el comportamiento se considera más estrechamente relacionado con Servicio Orientado al Cliente que a la Comunicación Interactiva Eficaz. Una lista está disponible al final del Catálogo para obtener más información sobre la manera de diferenciar las competencias.

La mayoría de las competencias de comportamiento en este catálogo generalmente tienden a ser uno de los siguientes tres pilares de la psicología humana (actuar, sentir, pensar):

**Acciones** (Hacer algo: Tener iniciativa, etc.),

**Actitudes** (Sentirse de alguna manera: Servicio Orientado al Cliente, atender situaciones difíciles, etc.).

**Cognición** (Pensar en algo: Pensamiento Analítico, Pensamiento Creativo, etc.)

**Competencias organizacionales**

**Servicio Orientado al cliente (OSC) (revisada en noviembre de 2006)**

**Definición:**

Servicio Orientado al Cliente es dar el mejor servicio a clientes internos y externos.

**Propósito OSC:** Reflejar el compromiso de la organización para prestar el servicio que cumpla las necesidades o las expectativas del cliente. El valor del servicio a nuestros clientes puede ser expresado por una o más de los siguientes puntos: La calidad, la puntualidad, la integridad, los conocimientos/habilidades, la cortesía, la equidad, los resultados, etc.

<b>Progresión de la escala:</b> grado de implicación personal y compromiso con los clientes		
<b>Escala</b>	<b>Noción subyacente</b>	<b>Posibles Ilustraciones</b>
Nivel 1 Comportamiento pasivo	Respecto a las expectativas de los clientes	Se esfuerza por satisfacer las expectativas razonables del cliente. Trata a los clientes con cortesía. Controles propios para el trabajo errores/inconsistencias y asegurar que es coherente con las directrices, políticas y procedimientos.

Nivel 2 Comportamiento activo	Asumir la responsabilidad de atender las expectativas de los clientes	Asume la responsabilidad de lograr consistentemente servicio normas establecidas por la reunión de indicadores de trabajo la calidad y la satisfacción de los clientes. Comprueba que el trabajo es propio abordar las cuestiones y es coherente con el trabajo de los demás.
Nivel 3 Comportamiento proactivo	Ir más allá de lo solicitado o esperado	Busca y ofrece información más allá de las necesidades inicialmente expresadas por el cliente para mejorar la satisfacción del cliente. Busca retroalimentación inmediata para aclarar y validar las necesidades que se han abordado y responde apropiadamente. Identifica los posibles incoherencias entre el trabajo propio y el de otros, y toma las medidas adecuadas
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	Mejorar la prestación de servicios	Pretende mejorar el servicio al cliente mediante la identificación de mejoras a los sistemas y procesos basados en revisión y validación de las expectativas y retroalimentación de los clientes. Aplica enfoques de gestión de la calidad para optimizar la satisfacción del cliente y aumentar el trabajo calidad y oportunidad.
Nivel 5 comportamiento Estratégico (impacto organizacional)	La asociación con el cliente	Desarrolla y mantiene una relación estratégica con el cliente sobre la base de un profundo conocimiento y la comprensión de la actividad y necesidades del cliente. Busca los comentarios y la participación del cliente. Se anticipa a futuras necesidades y planes del Cliente, y actúa adecuadamente.

**Figura 1.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

**Servicio orientado al cliente** es dar el mejor servicio a los clientes internos o externos.

### **Servicio Orientación al cliente (OSC)**

#### **Consejos para la diferenciación de los niveles**

**Recuerde**, para comprobar la progresión de la escala como se mira a las nociones y consejos. Alguno un nivel de la noción subyacente es incluyente y contiene los niveles anteriores.

En los niveles 1, 2 y 3, la participación y el compromiso se refiere a un cliente, mientras que en los niveles 4 y 5 se refieren al aspecto estratégico en la prestación de servicios del futuro cliente.

**Nivel 1** - se refiere a reconocer que el cliente tiene una necesidad y la prestación de servicio.

**Nivel 2** - mostrando compromiso con el cliente, garantizando que se entiende la solicitud y tomar las medidas necesarias para garantizar que la petición del cliente se cumple por usted o por un tercero (si es necesario).

**Nivel 3** - suele ser necesario utilizar la experiencia para no sólo cumplir con la solicitud inicial del cliente sino que también proporcionan servicios adicionales con valor agregado que va más allá de lo que el cliente espera o solicita.

**Nivel 4** - es la mejora de la prestación de servicios a una base de clientes (más de una persona).

**Nivel 5** - es la comprensión del negocio de los clientes es ser capaz de proporcionar beneficios a largo plazo.

### **Otros consejos**

El mejor servicio posible a menudo es definido por el alcance de su trabajo. Por lo tanto, el umbral (requerido) nivel de CSO (organizaciones de la sociedad civil) en su perfil de competencias de trabajo proporcionará orientación sobre el nivel de la competencia que suelen realizar en el trabajo.

### **Compromiso para el aprendizaje (CL)**

Definición:

Compromiso para el aprendizaje es el reconocimiento de las fortalezas personales, y las necesidades de desarrollo la evolución de las circunstancias en el entorno, y tomar las medidas necesarias para mejorar el actual o futuro desempeño laboral.

Progresión de la escala: grado de iniciativa personal en cuanto al aprendizaje y el alcance de aprendizaje



Escala	Noción subyacente	Posibles Ilustraciones
Nivel 1	Participar en actividades de aprendizaje y/o aprendizaje de los errores	Participante voluntariamente en actividades de aprendizaje. Aprende de los errores actuales.
Nivel 2	Reflexionando sobre el rendimiento	Demuestra la motivación para aprender mediante la reflexión, analizando y aprendiendo de uno mismo y de otros en su desempeño pasado, tanto de los éxitos como de los errores.
Nivel 3	La identificación de nuevas forma (s) de hacer las cosas y plan (s) de aprendizaje	Invierte tiempo y energía y el esfuerzo de aprender nuevos enfoques y nuevas formas de hacer las cosas para el trabajo. Crea planes de desarrollo, y los ejecuta en la medida en que él/ella es capaz. Demuestra curiosidad individual para seguir más allá de la comprensión inmediata de requerimientos.
Nivel 4	Anticipar a necesidades futuras	Anticipa las necesidades futuras de la organización e identifica las oportunidades de aprender cosas nuevas para las necesidades de empleo actuales y futuras. Busca de manera proactiva nuevos aprendizajes para reforzar los conocimientos y habilidades
Nivel 5	La búsqueda de aprendizaje más allá de la trabajo actual o necesidad identificada	Va más allá del contexto de su trabajo actual y modifica los supuestos problemas y/percepciones con respecto a cómo optimizar el aprendizaje personal y de la organización. Utiliza el capital intelectual para mejorar aprendizaje organizacional y desempeño, y actuar adecuadamente.

**Figura 2.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

### Manejo de Conflictos (MC) (revisada en octubre de 2005)

#### **Definición:**

Manejo de conflictos es la capacidad de desarrollar relaciones de trabajo que faciliten la prevención y/o resolución de controversias en el trabajo.

El conflicto ocurre entre la gente cuando hay una insatisfacción o desacuerdo con una interacción, proceso, producto o servicio, con una situación relacionada con el trabajo. El manejo de conflicto puede ser positivo y productivo. El conflicto que no es manejado puede resultar en disputa.

**Objetivo:** Manejado de manera positiva y productiva se pueden evitar conflictos de trabajo. Es responsabilidad de todos para abordar y resolver los conflictos en el nivel más bajo.

Progresión de la escala: grado de implicación personal en la gestión de la prevención de conflictos o controversia.		
Escala	Noción	Ilustraciones posibles
Nivel 1 Comportamiento pasivo	Notar conflicto	Reconoce el conflicto y respeta otros puntos de vista. Trae el conflicto y/o la controversia a la atención de un tercero sin tratar de resolverlo.
Nivel 2 Comportamiento activo	Hacer frente a los conflictos cuando ocurren	Trabaja para prevenir disputas mediante el análisis de conflictos con otros, con una posición de mente abierta, escuchando y promoviendo activamente una comprensión mutua e identificación de áreas de coincidencia de intereses compartidos de una manera abierta, respetuosa y oportuna. Remite la controversia a un tercero para una solución donde los intentos de auto-resolver el conflicto no es exitoso.
Nivel 3 Comportamiento proactivo	Anticipar y hacer frente a los conflictos y / o resolver controversias en una forma proactiva	Anticipa los conflictos y toma medidas para impedir que las controversias con una postura de mente abierta, escuchar activamente y promueve la comprensión mutua y la identificación de áreas de coincidencia de intereses compartidos de una manera abierta, respetuosa y oportuna. Alienta y promueve el aprendizaje y la comprensión del manejo de conflictos y prepara a otros en el manejo de conflictos. Trabaja para solucionar las controversias. Funge como mediador, según sea necesario
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	La creación de un entorno en el que conflicto se emplea positivamente	Crea un entorno de conflicto competente donde el conflicto se gestiona constructivamente, mediante la previsión y el tratamiento de las zonas donde potencialmente podrían surgir malentendidos y controversias y crear lugares de trabajo sistemáticamente irritantes. Utiliza el conflicto como un catalizador de cambio positivo. Brinda asesoría a los demás en todos los aspectos de la resolución de la controversia, incluida la remisión a servicios de intervención neutral tales como la mediación.

**Figura 3.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

### **Manejo de Conflictos (CM) Consejos para la diferenciación de los niveles.**

Los conflictos son comunes, cotidianos entre las personas. Cuando interactúa con otra persona pueden estar en conflicto hasta llegar a un acuerdo. En este contexto, el conflicto puede considerarse como positivo o negativo. Los debates pueden conducir a una nueva comprensión, e incluso mejores maneras de hacer las cosas. Sin embargo, si no puede llegar a un acuerdo o manejar el conflicto, puede degenerar en una controversia. Un conflicto se convierte en una controversia cuando se rompe la comunicación entre las partes en conflicto y las emociones aparecen en uno o en ambas partes hasta el punto de que los intentos de resolver el conflicto sólo conduciría a situaciones perturbadoras e improductivos. Cuando las partes implicadas se complican emocionalmente no

desean comunicarse eficazmente con los demás e impactan sobre la eficacia de la organización.

**Nivel 1** - Reconoce que hay una insatisfacción o desacuerdo que pudiera afectar las relaciones laborales o alterar el lugar de trabajo. O bien acepta otro(s) puntos de vista o pide ayuda para el manejo del conflicto/litigio.

**Nivel 2** - Trata un conflicto o controversia, cuando se produce postura de mente abierta, escuchando otros puntos de vista, promoviendo el entendimiento mutuo, la identificación de intereses compartidos y la identificación de las formas para tratar de lograr una situación de ganar-ganar, fácilmente pide ayuda si su superior no funciona.

**Nivel 3** - En este nivel, dos tipos de comportamientos pueden ocurrir:

1) Prevé un conflicto con base en la experiencia anterior y toma medidas para impedir que el conflicto se convierta en una controversia (Pregúntese por qué cree que un conflicto o controversia puede ocurrir y lo que hizo para prevenir y manejar la situación). Puede incluir ayudar a otros a entender y manejar el conflicto.

2) Trabaja para resolver una controversia por la adopción de medidas que permitan a las personas involucradas resolver sus conflictos Y promueve la comprensión y el manejo del conflicto a través de la educación y entrenamiento. (La educación y la promoción de la manejo de conflictos es algo más que asistir a un curso. ¿Qué has hecho para garantizar que el aprendizaje se está utilizando en el entorno de trabajo?)

**Nivel 4** - Utiliza un enfoque planificado utilizar el conflicto como un catalizador para un cambio positivo. El resultado de esta enfoque debe ayudar a crear un ambiente de conflicto donde las personas competentes de administrar sus propios conflictos y diferencias para mejorar la comprensión entre las personas.

## Apoyo a la diversidad y equidad en el empleo (SEED) (revisada en junio de 2004)

Definición:

Equidad en el Empleo y apoyo a la diversidad, demuestra un compromiso para el trato equitativo de todos los empleados, reconociendo y valorando las diferencias individuales y las necesidades a través de los principios de aceptación y alojamiento

La diversidad es la individualidad o singularidad de las personas, sus características se distinguen por visibles y no visibles. La diversidad es un concepto que promueve el respeto mutuo, aceptación, el trabajo en equipo y la productividad entre las personas que difieren en el trabajo y los antecedentes culturales, experiencia, educación, edad, sexo, raza, origen étnico, orientación sexual, religión, habilidades físicas, y todas las demás formas en las que difieren.

Progresión de la escala: a partir de la aceptación al uso de la capacidad creadora de la persona y diferencias de grupo		
Escala	Noción subyacente	Posibles Ilustraciones
Nivel 1	Funcionamiento en un medio ambiente diverso y la aceptación de la responsabilidad personal por el propio comportamiento	Reconoce y respeta la existencia del grupo y las diferencias individuales, y muestra sensibilidad a ellos.
Nivel 2	Adaptarse a un medio ambiente diverso y apoya la equidad en el empleo y la diversidad principios	Apoya a los derechos de los colegas a un trato equitativo y les permite expresar sus diferencias. Valora las diferencias individuales y de buena gana modifica comportamientos en apoyo de un medio ambiente diverso.
Nivel 3	Modelado y retroalimenta para alentar a otros en apoyar la igualdad en el empleo y los principios de la diversidad	Modelo de flexibilidad requerida para trabajar en un medio ambiente diverso. Proporciona retroalimentación y alienta a otros a apoyar la aceptación y adaptarse a las diferencias en el lugar de trabajo.
Nivel 4	Uso de la equidad en el empleo y diversidad para mejorar los resultados	Utilización de aceptación y adaptación, en lo que se refiere a la equidad en el empleo y la diversidad, en el programa actividades de gestión como medio de aumentar equipo y / o la eficacia personal
Nivel 5	Invertir en el potencial creativo individual y diferencias de grupo	Utilización de aceptación y alojamiento a fin de maximizar la eficacia de la organización y del pueblo desarrollo profesional y crecimiento personal. Mejora de los procesos de trabajo por tareas y replanteamiento prácticas basadas en la gente diversas perspectivas

Figura 4. Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

## **Adaptabilidad (ADAP)**

Demuestra su capacidad de adaptación a través de la flexibilidad del comportamiento de sus acciones, reacciones, actitudes, opiniones y pensamientos. Se refiere a su estado de ánimo en el tratamiento de un cambio, no se oponen o dificultan el cambio. Su atención se centra en la capacidad personal para reconocer la necesidad del cambio y para adaptarse a las circunstancias y gente. En niveles superiores, la persona que tomará la iniciativa para garantizar que la adaptación se llevará a cabo. No se trata de que tan rápido cambie, pero cómo asumir la responsabilidad de cambiar su comportamiento.

Nivel 1 - Mantiene una actitud abierta al cambio y se reconoce que los diferentes métodos, opiniones y / o formas de trabajo tienen valor en el entorno de trabajo. Admite que el cambio puede ser bueno, va junto con el cambio pero no necesariamente adopta el cambio por sí mismo.

Nivel 2 - ¿Es receptivo a los cambios en el entorno de trabajo y busca la manera de adaptarse a los cambios reuniendo nueva o más información, probando nuevas técnicas, aplicando nuevos conocimientos de diferentes maneras. En este nivel, usted debe ser capaz de demostrar lo que el cambio es y cómo se han integrado en su opinión y comportamiento.

Nivel 3- Prevé cambios en el entorno de trabajo libre y prepara para el cambio por la recopilación de información, hace preguntas y reflexiona sobre las propias ideas que den lugar a una actitud positiva para el cambio y asumir la responsabilidad del cambio de comportamiento. Los cambios en la opinión y el comportamiento se inician antes de que el cambio tenga lugar. La magnitud es mayor que un simple cambio en un procedimiento o método, que puede ser una iniciativa importante, de cambio de programa, etc.

Nivel 4- Estratégicamente se prepara para el cambio a través de la obtención de conocimientos y desafíos del propio pensamiento con el fin de abordar un

amplio cambio en la organización. Podrán participar en la creación y la aplicación de la cambiar.

### **Pensamiento analítico (AT) (revisada en octubre de 2007)**

Pensamiento analítico es la comprensión de una situación por desmenuzarla en pequeños pedazos, o por seguimiento de sus implicaciones, cuestiones o problemas en una forma gradual. Pensamiento analítico describe los comportamientos necesarios para realizar una reflexión.

Progresión de la escala: grado de complejidad del desafío de pensar		
Escala	Noción subyacente	Posibles Ilustraciones
Nivel 1 Comportamiento Pasivo	Reconociendo situaciones básicas	Reconoce situaciones básicas/cuestiones y selecciona de un número limitado de respuestas preestablecidas.
Nivel 2 Comportamiento Activo	Aclarar la situación	Aclara que la situación/problema sea por romper en componentes. Selecciona las medidas adecuadas para definir las opciones, las directrices y los precedentes
Nivel 3 Comportamiento proactivo	Examinar los hechos y plantea supuestos	Analiza y examina la información disponible, identifica las lagunas y desarrolla posibles explicaciones o causas con el fin de seleccionar las respuesta(s) más adecuadas
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	Evaluar, interpretar e integrar	Evalúa e interpreta las situaciones/problemas que generalmente se multidimensional, resume, establece precedente e integra en una solución completa

**Figura 5.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

Pensamiento analítico implica la organización de las partes de un problema o situación de una manera sistemática, haciendo comparaciones sistemáticas de las diferentes características o aspectos, el establecimiento de prioridades sobre una base racional, y la identificación de secuencias de tiempo y/o las relaciones causales.

Pensamiento analítico en los niveles 1 y 2 implica el uso de información fáctica, mientras que en los niveles 3 y 4, se trata de pensamiento abstracto, el trabajo con incógnitas, conceptos e hipótesis.

Nivel 1 - La situación o problema puede ser dividido en partes cuando los hechos o informaciones que se suministran son claros y la respuesta es

evidente. Esto puede implicar la identificación de las tareas y/o cuestiones que deben abordarse. El desafío a su pensamiento implica mínima complejidad.

Nivel 2 - Cuando la situación o problema se ha desglosado en sus componentes, la información inicial y hechos no están claros y no le permiten llegar a una conclusión inmediata. La información puede ser incompleta, falta o contradictoria. El reto para su proceso de pensamiento proviene de la necesidad de aclarar aún más o búsqueda de información adicional que le permitirá establecer vínculos, ver las relaciones, sacar conclusiones o determinar las opciones que se basan en hechos. Esto puede implicar el análisis de pros y contras de la situación o base el reconocimiento de relaciones de causa y efecto ("si, a continuación, que").

Nivel 3 - Su pensamiento es aún más porque la información impugnada, los hechos recogidos y los vínculos hechos aún no le permiten llegar a una conclusión. Usted se enfrenta a la falta de información que no se puede ocupar por hacer más investigación. Su experiencia del pasado puede ayudar a empujar su pensamiento haciendo hipótesis, usando conceptos o teorías, es decir, utilizando el pensamiento abstracto, para colmar las lagunas y avanzar en su análisis para llegar a una conclusión. Usted será considerar cómo se relacionan los hechos supone a la información y la forma en que podrían tener un impacto en el resultado o solución. Esto puede implicar la identificación de múltiples relaciones causales y consecuencias (por ejemplo, conduce a un B conduce a C).

Nivel 4 - El proceso del pensamiento se vuelve más compleja, ya que implica una evaluación multidimensional de problemas o cuestiones. Usted tiene que considerar cómo los hechos, la información reunida, las hipótesis, teorías y/o conceptos de impacto sobre diversos aspectos del problema. A continuación, utilizar esos posibles impactos a peso o modificar su hipótesis, teorías o conceptos para llegar a una solución integrada.

## Liderazgo (CHL) (revisada en octubre de 2007)

Cambio de liderazgo está dando el mensaje de cambio y la creación de un entorno, que inspira a la gente a cambiar. El liderazgo puede ser visto en los comportamientos utilizados para dirigir equipos. Las personas pueden también demostrar cambiar los comportamientos de liderazgo en los niveles más bajos sin que se de una gestión o posición.

Progresión de la escala: a partir de la comunicación a la defensa de cambio		
Escala	Noción subyacente	Posibles Ilustraciones
Nivel 1 Comportamiento Pasivo	Informar a otros de los cambios	Entrega el mensaje y la razón para el cambio a los afectados por ella
Nivel 2 Comportamiento Activo	La promoción y construcción compromiso para el cambio	Promueve los beneficios del cambio. Alienta aceptación y compromiso para el cambio se basa iniciativas.
Nivel 3 Comportamiento proactivo	La gestión el proceso de cambio	Gestiona de manera eficaz el proceso de cambio, mediante la previsión de razones de la resistencia, la identificación de las prácticas del pasado que deben ser respetados, y el desarrollo de un plan para reducir obstáculos. Aplica los cambios a las operaciones en curso.
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	Defender el cambio	Crea un ambiente que apoye el cambio y fomenta la innovación. Campeones, sostiene y desbloquea el potencial de cambiar para mejorar el funcionamiento eficacia

**Figura 6.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

Recuerde, para comprobar la progresión de la escala como se mira a las puntas de los niveles. Todo un nivel de la noción subyacente es incluyente y contiene los conceptos de los anteriores niveles.

Nivel 1 - Toma las medidas necesarias para garantizar la propia comprensión y compromiso con el cambio. Comunica el mensaje de cambio para otros, entre ellos motivos para el cambio.

Nivel 2 - Se adapta el mensaje de cambio para que sea de interés para el público. Promueve los beneficios y / o ventajas del cambio. Construye el compromiso y alienta a la aceptación por la participación de los afectados y ayudándoles a adaptarse al cambio.

Nivel 3 - Desarrolla un plan para gestionar eficazmente el proceso de cambio en las estrategias de traducción objetivos específicos, objetivos y plazos. Prevé



zonas de resistencia y se identifican formas de reducir obstáculos para ayudar a una transición sin tropiezos. Aprende de las experiencias pasadas (propias y de la organización), mantiene un pulso sobre la transición y se adapta fácilmente enfoque según sea necesario.

Nivel 4 - Campeones de la variación de los principales el desarrollo y aplicación de estrategias de cambio mediante la creación o adaptación de los sistemas de organización para facilitar la transición. Asegura en curso estrategias de comunicación están en su lugar para facilitar la comprensión y compromiso con el cambio.

Pensamiento creativo (CT) (revisada en octubre de 2007) El pensamiento creativo es descubrir nuevas oportunidades y soluciones para los problemas más allá de las prácticas actuales y el uso de un pensamiento innovador.

Objetivo: seguir siendo una organización eficaz y eficiente, La Agencia de Ingresos de Canadá (CRA) está constantemente buscando maneras innovadoras de resolver problemas, hacer mejoras a los procesos o procedimientos y elaborar nuevos enfoques para satisfacer objetivos de negocio.

Progresión de la escala: la complejidad y la falta de precedentes		
Escala	Noción subyacente	Posibles Ilustraciones
Nivel 1 Comportamiento Pasivo	Saber cuando un nuevo se requiere	Reconoce cuando una situación requiere un enfoque diferente. El enfoque convencional de preguntas y busca alternativas.
Nivel 2 Comportamiento Activo	Importación de una solución de fuera de trabajo actual entorno	Sugiere enfoques y métodos de otras fuentes una solución alternativa a un enfoque convencional
Nivel 3 Comportamiento proactivo	Modificación de una solución de fuera de trabajo actual entorno	Modifica y aplica los conceptos, ideas o soluciones que se han utilizado en otros entornos.
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	Creación de una nueva solución	Integra los conceptos y modelos en una completa la visión o la solución, en respuesta a un nuevo reto para el que no hay experiencia previa o hoja de ruta.

**Figura 7.** Esquema sobre Competencias laborales, según el Canadá Revenue Agency (CRA) (2007).

## Pensamiento creativo (CT)

El pensamiento innovador implica tomar un enfoque diferente a la solución de problemas por mirar el problema desde diferentes ángulos en vez de directamente. Esta competencia incita a las personas a cuestionar la statu quo, ser innovadores y mejorar los enfoques. Se empuja a los individuos a ser versátil y buscar la más eficaces y eficientes para llevar a cabo el mandato de la Organización

Nivel 1 - Cuestiones y retos de la adecuación y la calidad de las formas convencionales de hacer las cosas. Busca suplente de resolución de problemas o sugiere mejoras en los enfoques actuales.

Nivel 2 - Las importaciones y aplica los procesos, productos o soluciones de fuera de la actual entorno de trabajo a fin de completar los objetivos de trabajo o resolver problemas.

Nivel 3 - Modifica e implementa soluciones de conceptos o de fuera de la labor actual en el medio ambiente fin de mejorar los resultados y / o cumplir con los objetivos de trabajo. La solución o concepto requiere importantes modificación a fin de que se incorporen en el entorno de trabajo.

Nivel 4 - Crea soluciones innovadoras o resuelve los problemas mediante el desarrollo de nuevos conceptos, modelos, marcos o enfoques para cumplir los objetivos empresariales. Puede haber algunos riesgos asociados, ya que estos las situaciones son nuevas y no tienen precedentes.

### Otros consejos

El pensamiento creativo a menudo sigue Pensamiento analítico. Si bien el pensamiento analítico se refiere a la mental, el pensamiento proceso necesario desglosar y analizar los problemas, el pensamiento creativo es sobre todo tirando juntos en un nuevo concepto o solución.

Recuerde consultar la introducción y el glosario para mayor información en la comprensión competencias.

### **Decisión (DEC) (revisada en octubre de 2007)**

Decisión es la elección de las medidas adoptadas sobre la base de la disponibilidad y claridad de la información, es la oportunidad de la adecuación a los objetivos de la organización, la perspectiva de los interesados y el riesgo para sí mismo y/o para la organización.

La Decisión puede ser demostrada en situaciones en que se es responsable o responsables de una decisión, o cuando existe la necesidad de adoptar una posición y de pie detrás de ella. La decisión generalmente ocurre después de que el análisis de la situación ha tenido lugar, y se centra en la elección de la acción que se seleccione para ejecutar.

Es importante describir cómo llegó a la decisión y los detalles de cada paso de su análisis.

Nivel 1.- Reúne y utiliza información necesaria para tomar decisiones oportunas y apropiadas. las perspectivas son compatibles y la decisión está en consonancia con la labor.

Nivel 2.- Parte de la información es incompleta o confusa, y puede haber algunas discrepancias en las partes interesadas perspectivas. Sin embargo, el valor añadido no puede ser por tomar el tiempo para aclarar las diferentes perspectivas o reunir más información. La necesidad de una decisión oportuna los resultados en la elección de una acción que está en consonancia con los objetivos y el riesgo es mínimo sobre la base de la información suficiente para hacer un buen juicio.

Nivel 3.- la información, fundamental para la decisión, es ambigua o inexistente y existe un desacuerdo de las partes interesadas. Hay una necesidad de equilibrar una decisión en contra de las consecuencias y los riesgos de no tener toda la información y el desacuerdo entre las partes interesadas. Las consecuencias y los riesgos a la libre y organización son altas, pero con la

experiencia previa y el conocimiento (no sólo la información fácilmente disponible) que todavía puede hacer un buen juicio alineados a los objetivos organizacionales.

Nivel 4.- Las situaciones son ambiguas, estratégico (orientado hacia el futuro), tienen diferentes partes interesadas perspectivas y el calendario es importante. Decisivo el comportamiento se basa en la alineación con la visión, los valores y la orientación futura (s). Aunque las consecuencias y los riesgos son altos para la individuales y la organización, existe la necesidad de elegir una acción a fin de avanzar con la organización hacia adelante en línea con la visión.

### **Comunicación interactiva eficaz (EIC) (revisada en octubre de 2007)**

Nota: Esta competencia general, excluye la comunicación escrita

Una comunicación interactiva eficaz es la transmisión y recepción de información claramente y comunicar activamente con otros considerando sus puntos de vista con el fin de responder de manera adecuada.

Escala:

Nivel 1: Pasiva

Prestar poca atención a la comunicación de los demás

Nivel 2: Activo

Comprobación de la comprensión

Trata de hechos para verificar que los mensajes están claramente entendidos, útil y oportuna. Es receptiva y se comunican de manera clara.

Nivel 3: Proactiva

Adaptación a la lengua de la audiencia

Aclara conceptos complejos o propuestas en los términos apropiados para la audiencia. También podrá adaptar el estilo, el modo y el tono a la audiencia sobre la base de las reacciones y las cuestiones que se trate. Facilita la comunicación abierta y el intercambio de información.

#### Nivel 4: Estratégico

La comunicación permite lograr máximos resultados.

Entiende las necesidades, intereses, problemas y motivaciones de los demás. Interpreta lo complejo y señales y mensajes (verbal y no verbal). Optimiza las comunicaciones para lograr los resultados deseados.

Impacto e influencia (IMP) (revisada en octubre de 2007)

Propósito: Como empleado de la Canadá Revenue Agency (CRA), a menudo es importante para poder influir y motivar a otros a los resultados o efectos de armonizar las nuevas iniciativas.

Progresión de la escala: Aumento de la complejidad de la estrategia de influir.

#### Nivel 1: Pasiva

Utilización de los hechos y la información disponible en una discusión o presentación para persuadir a los demás mediante llamamientos a la razón

#### Nivel 2: Activo

Adapta una comunicación para hacer un llamamiento a los intereses de otros. Anticipa el efecto de un enfoque de otro tipo de factores, de persuadir a las personas

#### Nivel 3: Proactiva

Construye vínculos entre la propuesta y otras iniciativas, con la intención de aprovechar estas iniciativas impulso para persuadir a los demás.

#### Nivel 4: Estratégico

La creación de coaliciones. Utiliza estrategias para persuadir a los indirectos, como el establecimiento de coaliciones, con expertos u otros terceros. Construye detrás de las escenas de apoyo a las ideas. Impacto e influencia.

Nivel 1 - Utiliza la información para persuadir a los demás. Hace un llamamiento a la motivación de los demás mediante el uso de hechos o datos, ejemplos concretos, demostraciones, ayudas visuales, etc.

Nivel 2 - Espera para persuadir a los demás (emocional y lógica) por la adaptación de la información para hacer un llamamiento a la perspectiva de los demás. Con el fin de lograr el máximo impacto, es necesario tener conocimiento de su audiencia de las necesidades e intereses

Nivel 3 - Con el fin de obtener el apoyo o impulso a su propuesta, los planes de un enfoque que vincula a sus propuesta con otras iniciativas.

Para el autor Luna (2008), gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear cada una de las de recursos humanos con macroobjetivo organizacional, buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macroobjetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la medida) de cada trabajador excelencia que irá en directo beneficio de la organización.

### **2.3.- SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**

Soriano L. (2005), menciona que muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en la competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

A partir de los primeros años del siglo XX se inicia una serie de cambios en las áreas de recursos humanos que dieron un giro importante a las nuevas formas para seleccionar y evaluar el personal que desea incorporarse a una nueva organización (Arias, 1984).

Quintero (2009) Nos dice que el mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente” Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes”

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

Reyes B. (2008), afirma que conforme la globalización ha ido avanzando se han generado distintos constructos y paradigmas que tratan a toda costa de explicar los cambios que están surgiendo dentro de las organizaciones como en otros ámbitos. En cualquier caso la utilidad de la competencia profesional

esta en la capacidad de esta para hacer frente a estos contextos cambiantes, en los que el aspecto de la flexibilidad es necesario... es importante aclarar que las competencias complementan de manera gradual el proceso de selección de personal, ya que durante la evaluación siempre debe haber entrevistas, test individuales, situacionales o de grupos, test clásicos de aptitudes o de personalidad. Esta visión admite una total flexibilidad pudiéndose adaptar los contenidos a las competencias genéricas y específicas, las cuales son valoradas con gran nivel de precisión.

Los procesos básicos de selección, retribución están modificándose con el enfoque de competencias, de esta forma muchos profesionales que se habían acomodado a efectuar practicas de recursos humanos demasiado estáticas, están entrando a un proceso de actualización influenciados por los cambios que ha traído consigo la globalización, es decir deben hacer un esfuerzo por adaptarse o capacitarse para permanecer vigentes y no ser desplazados.

Quintero (2009) La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.



Luna (2008), Describe la gestión por competencias laborales como un modelo de administración que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, la considera como una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo éstas como actores principales en los procesos de cambio de las organizaciones y por último, contribuye a crear ventajas competitivas de la organización.

Continuando con Luna (2008), Al referirse a competencias laborales es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y constituir aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

**Identificación de competencias.** Es el proceso que sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar esa actividad en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

**Normalización de competencias.** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, empleados y entidades educativas.

Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una institución, de tal forma que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los empleados y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado a nivel institucional normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se hayan acordado (organización, sector, país).

**Formación basada en competencias.** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de estándares de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con

referentes claros en normas existentes tendrá mucho más eficacia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector organizacional.

**Certificación de competencias.** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por tanto evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa en el estándar definido.

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

**Medición del clima organizacional.** Es necesario un diagnóstico de clima organizacional; con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cuál es la percepción de los empleados, de su jefatura, de la estructura organizacional, del medioambiente que lo rodea y de los conflictos internos.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización.

**Panel de expertos.** Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro que permita analizar fortalezas y debilidades de la organización, así como, acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo, a través del inventario de competencias, que en términos generales es un listado de comprobación con conductas y competencias o también puede realizarse a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema. (Estas preguntas estarán registradas en una base de datos que incluye competencias ya identificadas).



De acuerdo con los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona un número de empleados que presenten las competencias y conductas identificadas.

Grados (2001), menciona que en el ámbito internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo no sólo significan cambios en la forma de producción y en como se comercializa, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de los recursos humanos buscando adecuarse a las nuevas condiciones de economía de la sociedad.

Añade que éste enfoque ha provocado cambios fundamentales en la administración de los recursos humanos, ahora la misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno.

Por lo que a partir de estos movimientos, algunos procesos y herramientas a través de las cuales se realiza el reclutamiento y selección de personal han sido modificadas, partiendo del modo tradicional en donde la entrevista y comúnmente las herramientas de evaluación utilizadas, recientemente se han

incorporado otras herramientas y métodos mucho más complejos para realizar la selección de personal.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Se tiene generalmente dudas entre la diferencia que pueda existir entre lo que es una competencia y una habilidad, al respecto el autor Rodríguez (2009), nos afirma en su trabajo que probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Para el autor Chiavenato (2009), La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica.

En el estudio de Cubeiro, 1998 (citado en Soriano L. 2005) La aplicación del enfoque de competencia abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización, selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal en su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

Un estudio que tiene gran relevancia es el realizado por Vega, 2001(citado en Soriano, 2005) en el que menciona que un proceso de selección dirigido a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo de aplicar, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas y actitudes, la selección se torna complicada. Es necesario entrevistar y seleccionar en función de las competencias, ya que las personas no deben tan solo ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Vega, 2001(citado en Soriano, 2005) menciona que los errores en los procesos de selección suponen cuantiosas pérdidas económicas, tanto para las empresas como para sus clientes, ya sea por la merma de la calidad o por el aumento del costo, ya que la eficiencia de la empresa se resiente. Para los profesionales reclutados a través de un mal proceso de selección, la experiencia, además de ser negativa, cuenta con la circunstancia agravante de la pérdida de tiempo para ambas partes.

La selección de personal por competencias, se define como la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base al comportamiento del personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones.

La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y competencias de la persona más idónea para la organización. Por eso, es importante definir los perfiles del puesto con base a competencias laborales y herramientas específicas con las cuales identificarlas, esto permitirá hacer realmente una selección por competencias.

El autor Vega, (et al. Op cit), refiere que en la actualidad, se busca evitar errores que le cuesten al candidato (tiempo, dinero y falsas expectativas) y a la empresa tiempo perdido, por un mal proceso de selección, así como en lo económico, de ahí la necesidad de contar con un proceso que permita realizar una selección de personal competente de acuerdo a las nuevas necesidades del ambiente competitivo. Para la selección de personal por competencias laborales, es importante que la persona responsable de este proceso cuente con las competencias laborales para: aplicar adecuadamente las herramientas tradicionales de la selección de personal como la entrevista, evaluación psicométrica, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, etc.; de lo contrario siempre estará propenso a cometer los mismos errores pero con otro nombre, por lo que deberá estar convencida y comprometida con el proceso de selección.

Continuando con la descripción del mismo autor, encontramos que este sugiere que no hay que olvidar que por la cultura que se tiene en México, se tiende a la moda y muchas veces se quieren implantar modelos que no han sido adaptados al esquema cultural del país y de la empresa. En la mayoría de las veces los adoptan y en consecuencia hay un choque de valores, por lo que tienden a fracasar. Las competencias van más allá de los conocimientos. Tanto

estos como las habilidades, son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente.

No hay que olvidar que hay que tomar en cuenta la misión, los valores de la institución ya que se da línea de acción de las competencias prioritarias que quiere que tengan los empleados como: calidad en servicio, creatividad, trabajo en equipo, etc., claro está que estas varían dependiendo de la empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado, por lo que es necesario hacer una lista de competencias por puesto y/o función (conjunto de actividades) que se requieren para cumplir con los objetivos del puesto y que permitan desarrollarlas a través de la capacitación e identificarlas en el proceso de selección y se puedan adaptar pronto a la empresa.

Continuando con Vega, (et al. op cit), lo importante de este enfoque no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida, como, los ejemplos sobre sus acciones en el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal y demás, son la mejor manera de demostrar sus capacidades. Yo hice, yo propuse, yo ordené, yo convoqué, yo rechacé, éstas son afirmaciones de alto valor en un examen de calificación por competencias. Lógicamente este tipo de frases deben ir acompañadas de ejemplos concretos de la actitud asumida por el entusiasmo en caso de que se requiera de su participación, por ejemplo, no basta decir: “Yo participe en la apertura de una tienda, sino que hay que indicar cual fue la acción específica que desarrollo.

Una herramienta para evitar la subjetividad del candidato es la entrevista acertada –que será tratada más adelante-, donde a través de una pregunta situacional, puede saberse el comportamiento en el presente, de tal manera que se pueda predecir su comportamiento en el futuro, claro está que este proceso no es sencillo, se debe hacer una planeación y una entrevista ponderada que permita evaluar con objetividad las respuestas del candidato.

Por lo tanto, se puede decir que las competencias sirven para medir de manera objetiva los indicadores que deben estar en los factores que les permitan más competentes: actitud, conocimiento y habilidades, para detectarlos en los

posibles candidatos y así conseguir seleccionar a aquellos que lo aplicarán en su trabajo. La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, y en lo observable. Es comprensible, útil y adecuada en el entorno empresarial. Vega, (et al. op cit).

Alles, (1999), afirma que cuando una empresa trabaja por competencias laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, por lo que sugiere el siguiente modelo:

Detectar las competencias clave:

- 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.
- La competencia requerida.

Como puede observarse, cuando se decida implantar un modelo por competencias laboral, es de suma importancia que se surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener; pues de otra manera, es muy difícil que su implementación pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Por tratarse de una recopilación importante sobre el tema que se viene tratando, a continuación, se presenta una serie significativa de esquemas que permiten visualizar de forma general un Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales, así como del Proceso General de Normalización por Sector en México y Alternativo por Organización.



## Proceso General de Normalización ( por Sector en México )

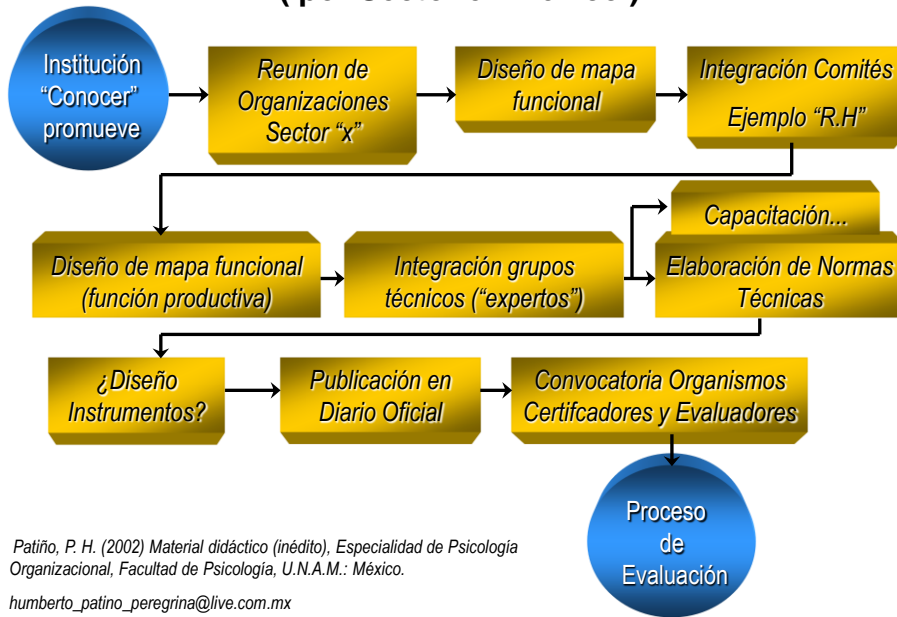


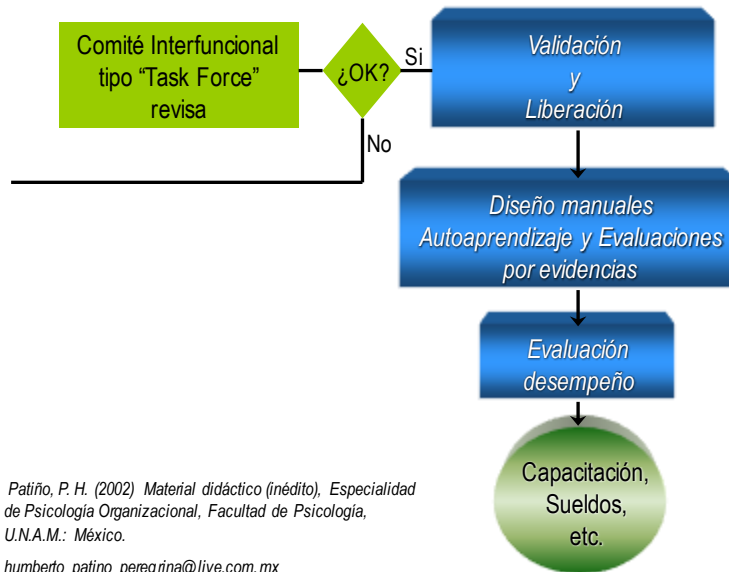
Figura 8. Esquema sobre Competencias laborales, Patiño (2002).

## Proceso General de Normalización ( alternativa por organización )



Figura 9. Esquema sobre Competencias laborales, Patiño (2002).

## Proceso General de Normalización (continuación alternativa por organización)

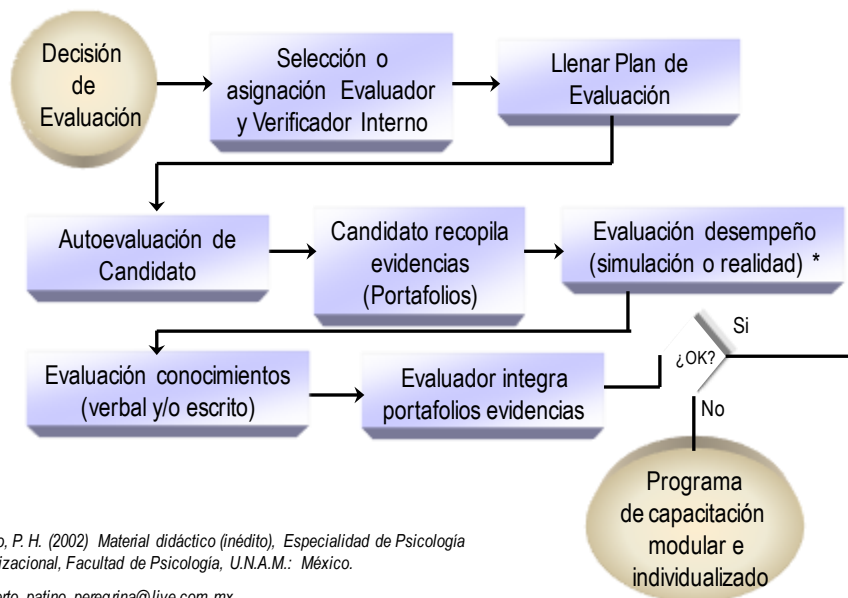


Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.

humberto\_patiño\_peregrina@live.com.mx

Figura 10. Esquema sobre Competencias laborales, Patiño (2002).

## Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales

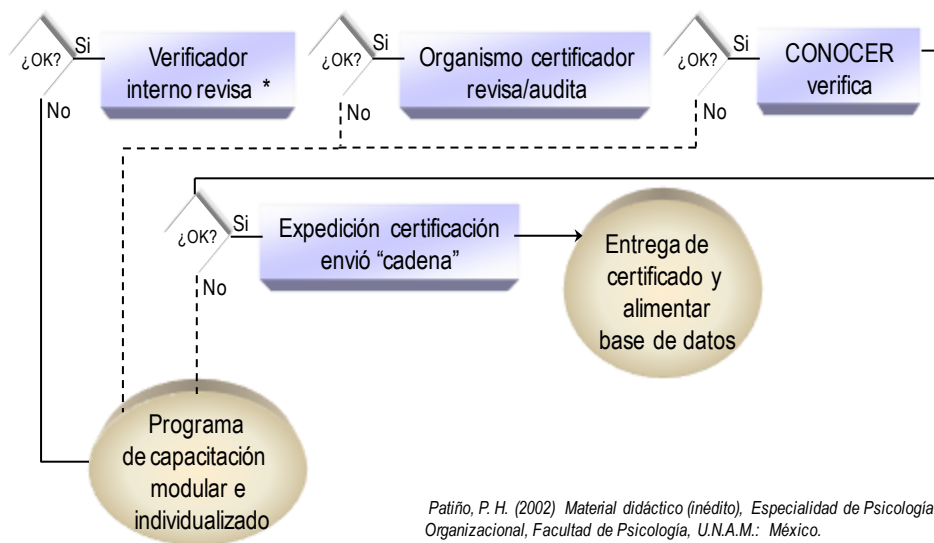


Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.

humberto\_patiño\_peregrina@live.com.mx

Figura 11. Esquema sobre Competencias laborales, Patiño (2002).

## Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales (continuación)



*Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.*

*humberto\_patino\_peregriña@live.com.mx*

**Figura 12.** Esquema sobre Competencias laborales, Patiño (2002).

Las competencias bajo el modelo de Domingo, J. (2001) son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en si un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

Ansorena, (1996), describe a las competencias como: “características de la conducta profesional de los sujetos que pueden ser tan variadas y distintas... son ventajas diferenciales... es una diversa forma de contemplar las facetas finas del comportamiento”. Este mismo autor menciona que con las competencias que establece la empresa, se consigue a largo plazo una identificación y homogenización de los valores claves o básicos de la organización y comenta que se deben de generar listas de competencias pre-definidas o estandarizadas.

Según Luna (2008), la mayoría de las organizaciones invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de sus recursos humanos, por motivos que van desde la inexistencia de políticas u estrategias

de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la organización que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas entre otros.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- La evaluación del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

La primera política que considera cualquier departamento de recursos humanos es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos empleados. Si bien mucho se ha investigado al respecto en especial cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se incrementa, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado.

El proceso de reclutamiento tradicional tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Por su parte, el proceso de selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear los individuos más aptos para puestos específicos; es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Al momento de introducir en la gestión de recursos humanos la variable de las competencias, la visión cambia, por ello en los procesos de reclutamiento y selección la dirección ya no es la de buscar una persona que ocupe un puesto de trabajo o alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, la nueva visión va más allá, es esencial captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del puesto, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Por tanto, el reclutamiento y la selección basados en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el puesto al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, ya sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o a partir de la definición de las competencia clave requeridas.

Por lo anterior, Cubeiro, 1998 (citado en Soriano, 2005). Comenta que las experiencias conocidas para documentar estas respuestas se basan en la aplicación del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita

esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, puede diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad, Cubeiro, 1998 (citado en Soriano, 2005).

De acuerdo al estudio de Luna, (2008) Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, las diferencias con los procesos tradicionales de reclutamiento y selección pueden 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.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

El primer dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta necesita es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta organización 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 eligen sus colaboradores.

Continuando con el mismo autor, existen competencias poseídas y desarrollables, en los modelos de gestión por competencia se establece una

distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, valores y preferencias conductas y reacciones, forma de relacionarse con los otros, actitudes entre otras.

Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la organización requiere o no se tienen. Entran en este aporte 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 detecta mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se coloca al individuo ante un evento ficticio previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, que pueden desarrollarse, son las competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software. En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la organización debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado con 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, comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera puede ayudar a los individuos y directores a comprender qué tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planeación de carrera del individuo.

Antes de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo, deben determinarse las cualidades que se han de buscar en el candidato. Con frecuencia esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado “análisis de puesto”, en el que se estudia con el máximo detalle el contenido del

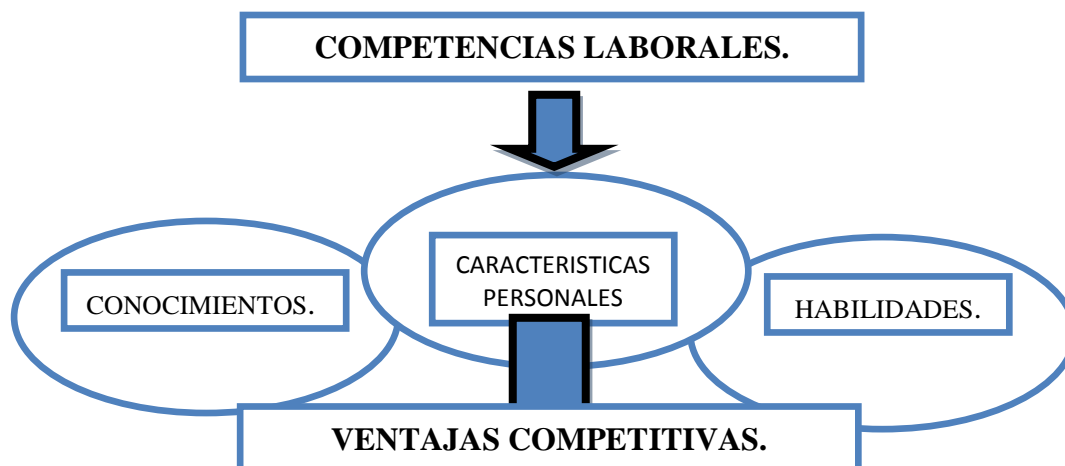
puesto y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese papel, así como las exigencias que se requerían ocupante del puesto, Luna (2008).

A continuación y de otra parte del libro del mismo autor, se considera relevante mencionar que mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma como se administran los recursos humanos de la misma. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo.

Muchas veces los directores o gerentes de recursos humanos experimentados establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad productividad, seguridad y cumplimiento legal, durante el “proceso de planeación”, y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de la actividad, de esta manera, separa la evaluación de lo que es la planeación del recurso humano, por tanto es imprescindible considerarlo también, los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación.

Grados, (2001), define la competencia laboral como: “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerándola posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”, añade que la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel esperado. Para Grados, las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio y lo ejemplifica de la siguiente forma:





**Figura 13.** Esquema sobre Competencias laborales, según el autor Jaime Grados (2001).

De acuerdo a la experiencia y conocimientos de H. S. Patiño (comunicación personal, septiembre 14, 2009), es curioso ver como la afirmación plasmada del autor antes citado, coincide plenamente con otros autores que en años anteriores documentaron la misma información. Adicionalmente, menciona que indiscutiblemente el sistema clasificado en la figura 1 es incorrecto bajo la perspectiva del modelo mexicano, al incluir características personales entre las competencias laborales y las ventajas competitivas, siendo que entonces se comete una fuerte distorsión con respecto al modelo del CONOCER y se mezcla el enfoque Europeo con el Enfoque Americano, sin que se de una unión completa o correcta del modelo sobre competencias.

Jiménez (2001), plantea que el surgimiento de las competencias son sólo una de las consecuencias de tres factores de gran importancia:

- 1) Las empresas se dieron cuenta del valor del capital intelectual (el individuo)
- 2) Se comenzó a dar importancia al aprendizaje de las organizaciones, y menciona que las nuevas tendencias de las organizaciones se refieren a aprender, al dinamismo de las empresas y comenta que las compañías no deben quedarse obsoletas, observar las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías.
- 3) Además los nuevos sistemas, ya no procesan sólo información, sino que “administran el conocimiento” es decir, el Knowledge Management se convirtió en la plataforma que integra diversos sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo del conocimiento a lo largo de las

organizaciones, facilitando la comunicación, y cambiando con ello la propia concepción que tenían las empresas de si mismas.

Este autor hace hincapié en que hoy en día una empresa no puede sobrevivir sin aprender, por lo que comenta que es necesario crear una cultura de aprendizaje.

#### **2.4.- ENTREVISTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

En el siguiente subtema, se mencionan interesantes puntos de vista sobre la entrevista de selección de personal, que pueden servir de apoyo para evaluar de forma más objetiva las competencias laborales en los candidatos, logrando con ello garantizar el éxito tanto del aspirante como de la organización. Se debe considerar en todo momento que el entrevistador previamente debe planear y estructurar aquellas preguntas que le permitan determinar si el candidato cumple o no el perfil del puesto requerido.

Torres, y Vargas, (2007), mencionan que los procesos de selección son definidos y utilizados de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones, éstos pueden ser combinados como apoyo y revisión de diversos aspectos de los candidatos de tal forma, que una de las técnicas más utilizadas y quizá imprescindibles en el proceso para la selección es la entrevista. Cabe mencionar que esta herramienta tiene un impacto en diferentes áreas y es utilizada por médicos, abogados, psicólogos, profesores, trabajadores sociales, etcétera, satisfaciendo a cada uno de ellos las necesidades específicas de su campo de acción.

La entrevista es una técnica que entre muchas otras viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha organizado.

Para Chiavenato, (2000), las competencias describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso de un

empleo, son conductas y habilidades observables que permiten predecir comportamientos futuros. Un punto a considerar es que cada organización debe elaborar su propio listado de competencias, se determina casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los profesionales que trabajan en ella.

Hoy en día en diversas organizaciones se viven cambios constantes y en el momento de contratar personal no se conforma con seleccionar profesionales que sepan hacer bien determinado trabajo; sino también les preocupa que tenga potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente esto sin perder de vista que en toda organización no todos los puestos a contratar requieren de personal con alto potencial, pero no por ello se deja de entrevistar por competencias a todos los niveles o puestos en búsqueda.

Continuando con el trabajo de Torres (et al. op.cit.), nos dicen que en el presente además de utilizar la entrevista clásica en el proceso de selección, se recurre cada vez más a la entrevista por competencias. A la entrevista se le puede considerar como una herramienta eficaz para la obtención de la información requerida, además, de un instrumento de precisión el cual puede ser benéfico en la medida que se sostenga interrelación humana, o sea, con el hombre el cual es la fuente de gran parte de información.

La entrevista de selección por competencias esta directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado tipo de habilidades.

La entrevista es, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro lado, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y

establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

Torres, y Vargas, (2007) mencionan en su obra que las acciones son el núcleo de las STAR porque nos muestra el comportamiento del candidato, lo que estamos buscando en la selección eficaz.

Entre las acciones pueden figurar las siguientes:

- ✚ Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.
- ✚ La manera en que alguien contribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
- ✚ Lo que hizo una persona para cumplir con una fecha limita difícil o para evitar demoras costosas.
- ✚ Que dijo una persona que provocó enojo en un compañero de trabajo.
- ✚ Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo.

### **Resultados= ¿EFECTO DE LA ACCIÓN?**

Los resultados son los efectos de las acciones del candidato. Nos dicen los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

Los resultados como componentes de STAR, refieren lo siguiente:

#### **Resultado.**

Es la consecución de las acciones. Se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original. Otra

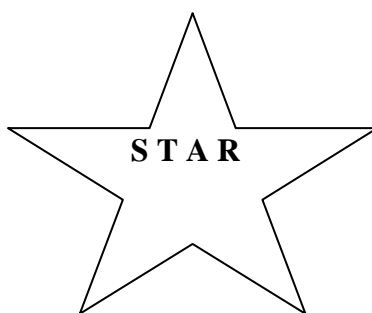
forma de definir el resultado es como “las consecuencias derivadas de las acciones” (University Career Services, North Western University).

Los tres componentes de STARS son necesarios para lograr una comprensión cabal del comportamiento. Sin embargo, el entrevistador no tiene que obtenerlos o describirlos en orden, lo que si hay que asegurarse es de que se incluyan los tres.

Dentro de la Selección acertada existen tres componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado:

1. La Situación o Tarea (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato. La situación y la tarea se combinan y forman la introducción, la acción que se tomo, deben generalmente formar el cuerpo principal de su respuesta y el resultado debe ser su conclusión..
2. Las Acciones realizadas por el candidato
3. Los Resultados o cambios que dichas acciones han causado.

Esto se puede representar mediante el uso de la palabra **STAR** (estrella) para recordar los componentes de Selección Acertada.



Una estrella completa guía al entrevistador de selección acertada hacia una comprensión cabal de cada una de las experiencias pasadas que han sido expuestas por el candidato.

Situación / Tarea = ¿POR QUÉ?

Acción= ¿Qué HIZO Y CÓMO LO HIZO?

Resultados= ¿EFECTO DE LA ACCIÓN?

### **Situación o Tarea.**

Se refiere al “por qué” una acción tuvo lugar, razón por la que tendría que investigar el propósito o las condiciones que dieron lugar a dicha acción; de esta manera, también puede definirse qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones.

### **Acción.**

Las acciones son las que la gente dice o hace, por lo que en este caso la atención se enfocará a obtener información respecto a lo que específicamente ha hecho de manera individual, ya que de modo frecuente algunos solicitantes tienden a asignarse como propios los logros de un equipo de trabajo, o bien, en otros casos el solicitante puede evitar hablar de sus propios logros por temor a ser considerado como egocéntrico.

Llanos, 2005, (citado en Torres L. y Vargas V. 2007) Define la entrevista como una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige.

Considerando esta serie de definiciones la entrevista de selección es una conversación estructurada que se desarrolla entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual proporciona información sobre las características del puesto de trabajo, obtiene, ampliando y corroborando datos del entrevistado que permite inferir si el adecuado para desarrollar las actividades específicas del puesto.

### **2.4.1.- Fases de la entrevista**

Alles, (2004) Afirma que cuando una empresa trabaja por competencias laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, ya que éstas son más importantes que las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales para el desempeño laboral de una persona.

De acuerdo con la autora antes citada, la clave para averiguar de qué manera alguien se desempeñará en un puesto, es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento le ayuda al entrevistador a ampliar su comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, de su experiencia, sus conocimientos y motivación, analizar éstas áreas puede predecir como éste funcionará en el puesto.

Mediante el uso de una selección acertada se reduce de manera notable la actuación del candidato. A éste se le obliga a que puntualice exactamente lo que ha hecho y no lo que puede hacer; no lo que le gustaría hacer o lo que haría en el futuro. En una entrevista de selección acertada, el candidato hable de hechos concretos. La base para hacer estas predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse.

Torres, y Vargas, (2007), mencionan en su trabajo de tesis lo siguiente: En virtud de que hay indicadores muy deficientes para la toma de decisiones de selección, marcados por las entrevistas tradicionales, el uso de entrevistas por comportamientos aumenta la confiabilidad y la exactitud reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas de selección tradicionales.

Generalmente una entrevista por competencias contiene cuatro tipos de preguntas;

- ✓ Las **preguntas situacionales** son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares.
- ✓ Las **preguntas sobre el conocimiento del puesto** son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con las habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- ✓ Las **preguntas de simulación de muestra de trabajo** involucran situaciones en las que un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- ✓ Las **preguntas sobre requisitos del trabajador** son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

Torres, y Vargas, (2007) La entrevista por competencias es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro. La entrevista de comportamiento se ha convertido en una herramienta primordial, la razón del aumento en su uso es que los métodos antiguos han demostrado ser indicadores deficientes del éxito de un candidato.

La entrevista por competencias es la situación ideal en la que se puede obtener ejemplos del comportamiento pasado, siendo su meta captar esa "imagen" completa de dichos comportamientos en un candidato. Para ayudar al desarrollo de una imagen clara, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Las preguntas que se hagan deben de producir información sobre competencias relevantes a cada competencia.



- Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos más importantes de las respuestas: **Situación, Tarea, Acción y Resultados.**
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación.
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva.
  
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado (máx. 45min.)

Para el autor Luna. (2008), las descripciones de conducta no son una expresión tangible que proporcione una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, por lo que es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Los protocolos proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, así como descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto puede hacerse una estimación acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias clave.

Las entrevistas tienen las siguientes ventajas:

Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos, precisión acerca de lo que son las competencias y la forma como se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas e inexistencias de sesgos raciales, de sexo o culturales.

De acuerdo con éste autor, todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, con el fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos y el modelo puede validarse con un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias

identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior identificada por un panel de expertos.

Planificación de las aplicaciones. Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual puede crearse un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas.

Informe final. Corresponde al informe escrito donde se detallan las competencias requeridas para la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión y misión.

Miranda I. (2007), menciona que cuando se está buscando a un candidato para ocupar un puesto, las empresas suelen recurrir a las entrevistas personales. Para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias. La entrevista tradicional es un método útil, pero no eficaz ya que sólo mide los conocimientos, y de una manera superficial las habilidades de los candidatos, en cambio las entrevistas por competencias son una herramienta hoy en día útiles y eficaces para poder elegir al candidato idóneo, ya que su principal punto de estudio son las habilidades y es por ello que la selección se da de manera efectiva.

Por lo anterior cabe mencionar que las organizaciones que tienen como herramienta primordial en la selección de personal a la entrevista por competencias, podrán seleccionar al candidato idóneo de una manera objetiva y orientada a resultados, ya que trae consigo varios beneficios para las organizaciones que las utilizan.

La autora se plantea inicialmente en su trabajo la siguiente pregunta ¿Cuáles son los beneficios de la entrevista por competencias en el proceso de selección de personal? Y al concluir su investigación llega a los siguientes resultados:

Las organizaciones que tienen como herramienta primordial en la selección de personal a la entrevista por competencias, podrán seleccionar al candidato idóneo de una manera objetiva y orientada a resultados, ya que trae consigo varios beneficios para las organizaciones que las utilizan.

Continuando con Miranda I. (et al. op. cit.), a continuación se dan a conocer múltiples beneficios de la entrevista por competencias en la selección de personal.

1.- Atrae a los candidatos idóneos competentes, orientados a resultados comprobables a partir de sus conocimientos, habilidades y experiencias.

Éstas se obtienen en base a la entrevista por competencias que se les hace a los candidatos para que ocupen un puesto que esta vacante en la organización.

2.- La entrevista se realiza con preguntas en las que el candidato responde en base a su experiencia en el campo laboral que obligan a dar al candidato una explicación para evitar que intente mentirle al entrevistador con una respuesta cerrada (si o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Ejemplo:

Competencia

**Tolerancia a la presión.**

Describe la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver, ¿Cómo procedió para resolverla?

Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importante y os problemas se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos?

3.- Disminuye la rotación de personal, ya que el candidato cuenta con los conocimientos, habilidades, experiencia y las competencias idóneas para cubrir el puesto requisitado en la organización.

4.- Los candidatos se pueden certificar a partir de sus competencias ya que al reconocerle las adquiridas, aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica, los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos.

5.- Disminuye costos para la organización, justamente por que se escoge al candidato idóneo que cuente con las habilidades necesarias para el puesto y con ello se logra que no se vaya y se tenga que seleccionar a otra persona ya que esto generaría costos a la organización con una pérdida monetaria para la empresa.

6.- Disminuye tiempo y esfuerzo, evita seleccionar más personas, ya que a partir de que se hace la entrevista por competencias y ésta evalúa las habilidades, conocimientos y experiencias que el candidato posee, difícilmente se va a ir de la empresa ya que contará con los estatutos requeridos por la organización.

7.- Objetiviza la selección, ya que el análisis se centra en hechos concretos.

Por lo que la autora concluye que los resultados obtenidos a partir de la implementación de las entrevistas por competencias han sido muy adecuados, ya que se da a las organizaciones candidatos idóneos que van orientados a resultados, encontrando que es posible unificar criterios de selección de personal y optimizar los procedimientos de entrevistas. Además de que las entrevistas por competencias han resultado ser para la empresa, una herramienta muy poderosa con utilidad triple, es decir se utiliza para la selección de los empleados, la detección de necesidades por competencias y para evaluar el desempeño del personal a través de sus competencias. Las competencias están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Miranda I. (2007), afirma que la persona que ha solucionado un problema o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado, puede hacer lo mismo repetidas veces en diferentes situaciones, el averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad, el corazón de la selección.

Para Montes (2008), Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de la función 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 tales competencias estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas establecidas

con el análisis funcional (Funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave requeridas (Conductismo).

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

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para algún puesto, a un candidato para la organización, en el que se contrate a una persona que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización; considerar la diferencia entre competencias laborales y competencias técnicas e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Continuando con la misma autora, menciona que muchas empresas crean un modelo propio de las competencias clave y con estas referencias 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 seis o siete competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos conexos, así los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

A una competencia, como puede ser por ejemplo, “Trabajar con información”, se le asocian varios indicadores de comportamiento:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y la 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 de su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Es relevante considerar el punto de vista de Ansorena 1996, (citado en Montes, 2008), quien menciona que una vez que se ha llegado a obtener un grupo de candidatos preseleccionados, se llega a la primera entrevista del proceso, durante la que se buscan los siguientes objetivos:

- ❖ Recabar información inicial sobre el candidato, conocer a la persona, algunas de sus características necesidades e intereses.
- ❖ Explorar la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales, específicas para el puesto del trabajo.
- ❖ Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al entorno del equipo de trabajo.
- ❖ Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que selecciona de modo que el candidato evalúe su interés por él.
- ❖ Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Por su parte Ansorena (1996) elabora la estructura de las preguntas sugeridas en una entrevista inicial por competencias: Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental buscar en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes estos resultados? Se puede completar con: ¿qué hizo usted?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?, ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo supo el candidato? Siguiendo la secuencia de estas preguntas se podrá componer la historia total. La entrevista en profundidad o la entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad, de mirar "con una lupa a su entrevistado".

Posteriormente a la entrevista se procede a la aplicación de pruebas psicológicas cuyo principal objetivo es obtener más información acerca de las competencias y características del individuo que sean potencia en el desempeño del puesto.

Con lo anterior, el autor afirma que en general las pruebas no se utilizan para descartar candidatos, si no para contratar información obtenida en la entrevista, solamente en el caso de algunas pruebas de personalidad e inteligencia , que arrojen indicadores graves que resalten alguna patología o desajuste cognitivo o emocional, si serán descartados.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

#### **2.4.2- EXPLORACIÓN Y DETECCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.**

Para Quintero, (2009) Las empresas de hoy se encuentran inmersas en una serie de cambios que ocurren en el entorno social; transformaciones como la liberalización comercial, la regulación de la actividad empresarial, la apertura de nuevos mercados, fusiones o aparición de nuevos competidores, suponen un cambio significativo en la concepción de la empresa y requieren una evolución que solo podrá ser posible con una mentalidad de cambio por parte de los integrantes de la organización.

Por ello, en las entrevistas de Selección muchas de las preguntas se dirigen a detectar en los candidatos la presencia de las competencias necesarias para adaptarse a esta realidad laboral en permanente transformación: autoconfianza, automotivación, iniciativa, liderazgo, habilidades de comunicación, entre otras.

Las empresas no aceptan ya en los candidatos a ocupar un puesto de trabajo una inteligencia reducida a habilidades académicas; exigen además inteligencia para afrontar las situaciones y problemas que surgen en el ámbito laboral, una inteligencia práctica que combina el pensamiento y la emoción.

El uso inteligente de las emociones tiene dos aspectos:

- El dominio de las emociones, lo que supone controlar sentimientos negativos como inseguridad, ansiedad, ira, etcétera, para convertirlos en factores positivos ( por ejemplo la ansiedad puede convertirse en factor de motivación).
- Saber utilizar las emociones positivas como elementos para una buena comunicación con los demás.

Las competencias emocionales se manifiestan tanto a nivel personal como interpersonal, Aguilar, (2005).

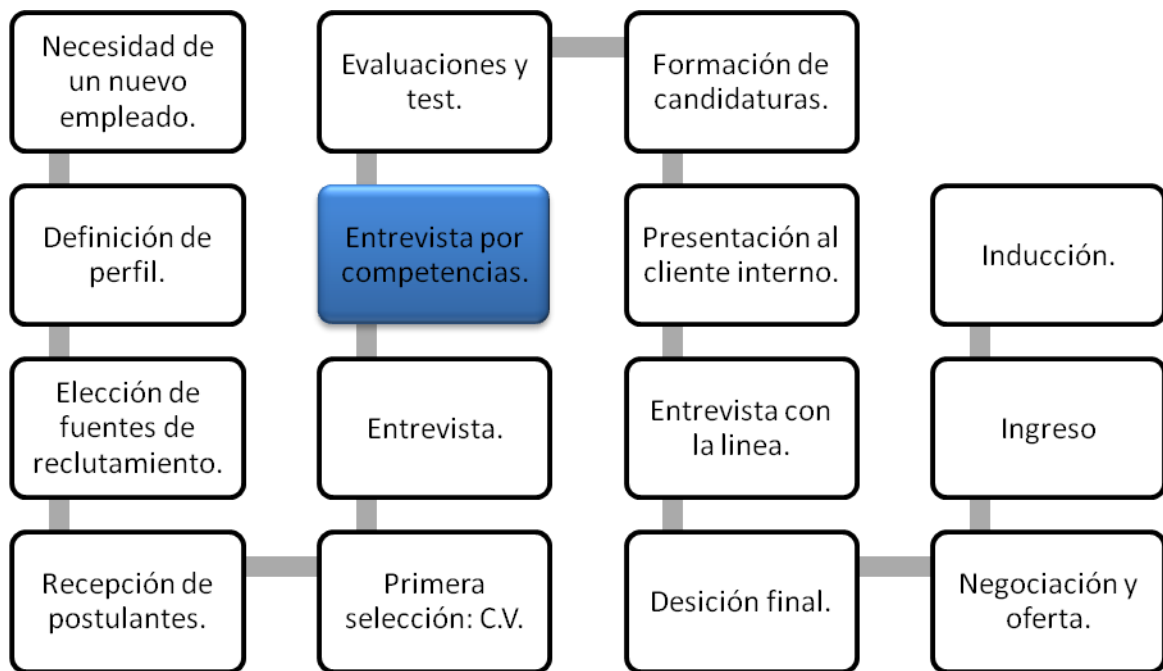
Para Alles, (2005), cuando se esta en búsqueda de un candidato para ocupar un puesto, las empresas suelen recurrir a las entrevistas personales. Para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias. La entrevista por competencias es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y se puede utilizar para conocer la experiencia o algún otro conocimiento que se desee evaluar especialmente.

Esta es una técnica que ayuda a conocer en profundidad a las personas y a buscar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Según los expertos, los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo actuará si le ocurre algo similar. .La entrevista por competencias es una técnica que evalúa competencias, y se puede utilizar para conocer la experiencia o algún otro conocimiento que se desee evaluar especialmente.

Esta autora, ubica a la entrevista por competencias en el proceso de selección, por medio de una gráfica.



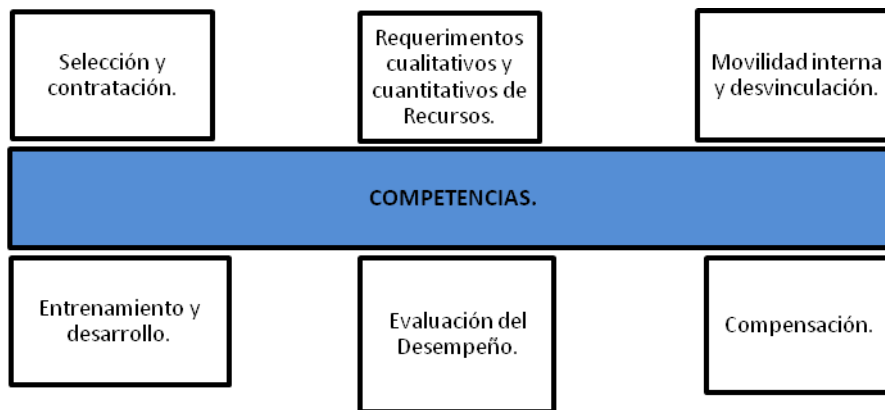


**Figura 14.** Gráfica de entrevista por Competencias en el proceso de selección.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Dependiendo del giro de la empresa, de sus políticas, de su misión y necesidades específicas, es como se incorporan los procesos, sistemas y herramientas para la selección de personal así como para la evaluación del desempeño de los empleados, Alles, (2005).

Para Grados, (1988), la entrevista es un sistema porque a través del nivel de dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y proporcionar al personal y lo grafica de la siguiente manera:



**Figura 15.** Modelo de un sistema basado en entrevista por competencias (Grados, 1988).

Generalmente una entrevista por competencias contiene cuatro tipos de preguntas:

- Las preguntas situacionales son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares.
- Las preguntas sobre el conocimiento del puesto son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- Las preguntas de simulación de muestras de trabajo involucran situaciones en las que un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- Las preguntas sobre requisitos del trabajador son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

El objetivo de la entrevista es contar con información suficiente que nos permita evaluar si el candidato en cuestión cuenta con las competencias requeridas por

el puesto, por lo tanto, durante el proceso de la entrevista un punto medular es respecto a las notas que se tomen durante la entrevista, las cuales facilitaran la redacción final del reporte sobre los candidatos.

La autora francesa Claude Levy-Loboyer (Citada en Alles, 2005); considera los siguientes pasos:

1. Analizar los perfiles en función de las competencias.
2. Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
3. Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
4. Hacer un diagnostico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
5. Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.
6. Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
7. Elaborar casos situacionales y test de situaciones pertinentes.
8. Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

En la siguiente figura se observa la jerarquía de los cargos y de acuerdo a este se podrá entrevistar por competencias (Alles, 2005).

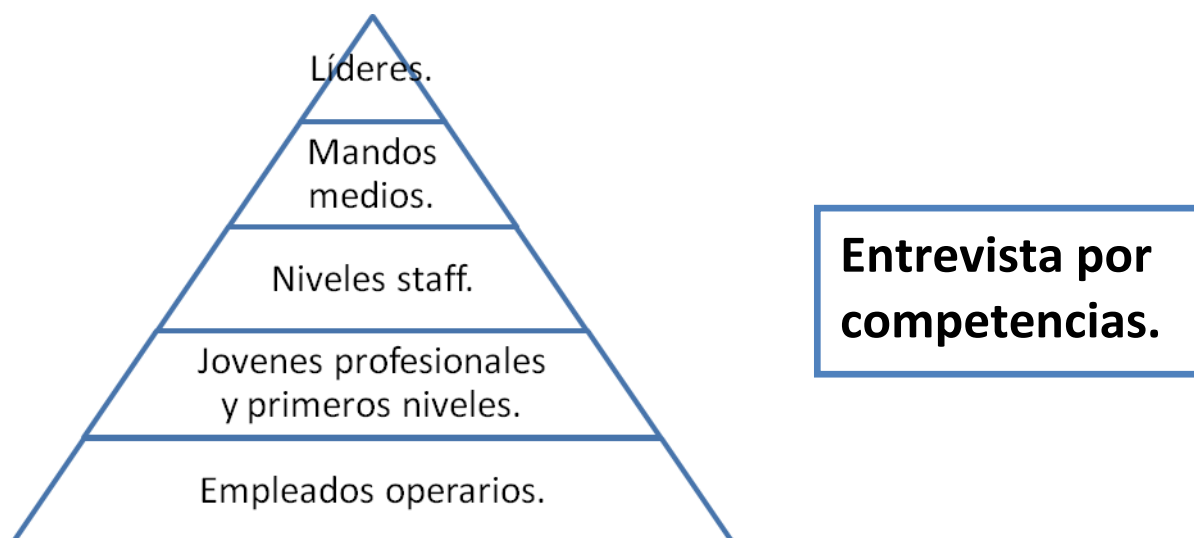


Figura 16. Jerarquía de cargos (Alles, 2005).

Para la autora es importante mencionar que cada empresa deberá definir las competencias que desea y cómo ejecutar luego todo el proceso. También debe ser importante determinar las competencias dominantes para así, poder focalizar sobre ellas las preguntas al entrevistar, se entiende por competencias dominantes aquellas que cada organización considere como las imprescindibles o más significativas, dependiendo el puesto, para esto sería de gran ayuda el diccionario por competencias y el grado dependiendo el nivel que ocupará la persona.

Menciona Alles, (2005), que se pueden hacer seis competencias específicas y cuatro generales y por cada una, cuatro preguntas que se utilizarán en la entrevista por competencias. También dice que la clave de las entrevistas por competencias es detectar a través de las preguntas, comportamientos observables del pasado en relación con las competencias que se dese evaluar.

Guía para una entrevista por competencias (Alles, 2005).

La guía debe ser un instrumento que permita recoger y almacenar la información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización.

Para hacer este tipo de entrevistas es siempre necesario considerar la planeación y preparación de la entrevista (la entrevista debe ser

semiestructurada), además de tomar en cuenta las siguientes recomendaciones antes de iniciar con la entrevista:

- a) RAPPORT.- establecer un ambiente de confianza con el candidato para facilitar la fluidez de la comunicación.
- b) OBJETIVO.- Se tiene que explicar el objetivo de la entrevista, conocer algunos de los comportamientos de trabajo para relacionarlos posteriormente al resto de la información y al perfil por competencias de la empresa.

Iniciativa.

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 efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, 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. Cuéntame los problemas del día a día, propios de su sector y como impactan sobre su desempeño. ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?
2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
3. ¿Qué nuevos objetivos ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. ¿ha realizado algún tipo de plan de carrera?, ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?, ¿Qué espera obtener de su carrera?, ¿En qué plazos?

Tolerancia a la presión.

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

1. Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?

2. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad o lo que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado?
3. Cuando tiene presiones de estudio o de trabajos importantes y los problemas se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos?
4. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo; ¿Cómo planea su estrategia para cubrir el plazo?

#### Adaptabilidad.

La autora continúa diciendo que la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para una revisión crítica.

1. Deme algún ejemplo de una tarea especial en el trabajo o en la universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un periodo largo periodo de tiempo. ¿Cómo la aprendió?, ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?
3. ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?, cuéntame más sobre ello.
4. ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo?, Cuéntame un ejemplo de su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos a la vez.

#### Responsabilidad.

Asociada al compromiso con las tareas encaradas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastado con

el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

1. ¿En cuanto tiempo termino la carrera?, ¿trabajaba mientras estudiaba?
2. ¿Cómo le fue con sus calificaciones?
3. Describa las tres mayores responsabilidades en su ultimo trabajo.
4. ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?

Trabajo en equipo.

Es la habilidad para participar activamente hacia una meta en 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. ¿Cuénteme alguna tarea haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo o en las facultades?, ¿Cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
2. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
3. ¿Cuándo su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.
4. ¿Cuáles son los aspectos más valoriza cuando trabaja en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

Las organizaciones tienen una guía que utilizan, que es similar a la anterior, porque únicamente trabajaran con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidad o cualidad, que de resultados. Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y estas se convierten en un estándar. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar “clones” de sus trabajadores estrellas. El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que

muchas competencias toman como referencia. Menciona Alles (2005), que las competencias que más valoran para candidatos a un primer empleo son:

1. El entusiasmo y las ganas de trabajar.
2. La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa.
3. La orientación al cliente.
4. La empatía (facilidad para entender las necesidades de los demás).
5. La capacidad de aprendizaje.
6. La flexibilidad para adaptarse a los cambios.
7. El trabajo en equipo, entre otros.

En puestos que requieren experiencia se valoran además:

- La iniciativa.
- La capacidad de decisión y gestión de equipos de trabajo.
- La creatividad.
- El liderazgo.
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos.
- El control de emociones.
- La capacidad de negociación.

Es muy fácil darse cuenta de que uno se enfrenta a una entrevista por competencias porque la mayoría de las preguntas que hace el experto en selección están relacionadas con situaciones a las que un candidato estuvo sometido en el pasado ya que le hace preguntas de lo que ya hizo en base a su experiencia el candidato debe responder, lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Se harán preguntas que le obliguen a dar al candidato una explicación para evitar que intente mentirle al entrevistador con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Existen tres pasos para una correcta manera de hacer una entrevista por competencias y así evaluar la competencia deseada.

- 1)** Identificar una situación relacionada con la competencia a evaluar.
- 2)** Preguntar sobre la situación relacionada con la competencia a evaluar.
- 3)** Repreguntar.



Este último no es sencillo ya que se necesita de mucha experiencia y reflejos rápidos, estos tres puntos nos permiten estar seguros de que se comprendieron adecuadamente las respuestas y así lograr la evaluación correcta de la competencia (Alles, 2005).

Una de las primeras preguntas que se deben hacer es para qué evaluar las competencias.

Normalmente, en el primer caso el resultado de la evaluación de competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

Lo malo es que nadie evalúa las conductas, sino, como está expresado, la mayor parte de las evaluaciones se compone de aplicaciones de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos.

## **2.5.- APLICACIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN CON UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO (SAT).**

La visión del SAT (Servicio de Administración Tributaria, **Manual de Assessment Center**). es de lograr una Institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, por un equipo honesto, profesional y comprometido, para ello, es necesario contar con el factor humano que contribuya al logro de los objetivos que persigue la Institución, pero no solo eso, pues la dirección es una función vital de toda organización y para llevarse a cabo exitosamente de manera unida y eficaz, se requiere de Habilidades Gerenciales básicas, desarrolladas en las personas, para ejecutar funciones fundamentales de planeación, organización, dirección y control, con el propósito de determinar, interpretar y realizar los objetivos institucionales.

Debido a la importancia que tiene para el SAT el que sus mandos o líderes, cuenten con recursos que les permitan enfrentar problemas cotidianos en sus áreas de trabajo y que respondan a las exigencias que tienen como dirigentes, el área de Reclutamiento y Selección con apego al Modelo de Mando del SAT, se ha dado a la tarea de explorar las Habilidades Gerenciales con las que cuentan los niveles de mandos y así determinar o detectar fortalezas y áreas de oportunidad presentes.

Para examinar dichas habilidades en los candidatos para ocupar puestos de mandos medios, se realiza una evaluación de Assessment Center enfocada a la detección de Habilidades Gerenciales.

## **ASSESSMENT CENTER**

### **Dimensiones a evaluar:**

#### **1. ORGANIZACIÓN**

Estructurar, agrupar y ordenar diferentes tareas, asignadas en una secuencia lógica y sistemática. Ordenar fácilmente la información de problemas, seguir y establecer procedimientos, así como manejar y controlar tiempos.

Asigna prioridades y jerarquiza los asuntos, agrupa y clasifica información y distribuye su tiempo.

#### **2. COMUNICACIÓN**

Transmitir ideas a través de la expresión verbal, corporal o escrita, exponiendo sus ideas claramente para comunicarse y resolver problemas.

Manifiesta claridad, precisión, fluidez, volumen de su voz y uso adecuado del lenguaje al expresar sus ideas.

Transmisión informativa mediante el lenguaje, la mirada, la mímica, los gestos, los escritos, etc.

#### **3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES**

Percibir, analizar y dar solución a situaciones o preguntas, requiere de razonamiento intelectual complejo, además de propuestas de alternativas de acción o solución, fundamentadas con sus posibles efectos o consecuencias.

Análisis: Delimita, desglosa y profundiza en el estudio de situaciones; busca las causas de los eventos o problemas; integra de manera congruente varios elementos o información diversa, para formar un nuevo todo; lleva a cabo razonamientos lógicos con los datos que obtiene.

La toma de decisiones, determina con claridad el curso de acción a seguir; selecciona con precisión de entre varias alternativas de acción, tendientes a solucionar un problema.

#### **4. NEGOCIACIÓN**

Captar, discutir y superar una situación conflictiva para llegar a un acuerdo o consenso con otras personas, persuadiéndolas y convenciéndolas de realizar alguna acción, por el fundamento y solidez de sus argumentos y propuestas encaminadas al logro de objetivos.

Interacción social para solucionar conflictos e intereses, varias estrategias posibles, conocimiento de las posibles consecuencias de la aplicación de combinaciones de estas estrategias, y las consecuencias de estas combinaciones pueden colocarse en un orden de preferencias.

#### **5. LIDERAZGO**

Dirigir y convencer a un grupo, por la claridad de los objetivos a lograr y sus argumentos, estimulando la colaboración y participación de los integrantes, y coordinando sin imposición, las actividades que permitan la consecución de las mismas.

Orienta guía influye, asesora y enseña a otras personas; da instrucciones y lineamientos de acción; facilita la participación y pide opinión del grupo; transfiere actividades a otras personas, asignando responsabilidades a cumplir.

#### **6. IMPACTO PERSONAL**

Generar buena impresión en los otros, por su seguridad, confianza y presencia personal, captando y manteniendo el respeto, reconocimiento e interés del grupo en el que se desenvuelve.

Todas las partes del proceso de Reclutamiento y Selección son importantes para elegir al candidato idóneo que cubrirá el puesto solicitado.

El principal objetivo es que el reclutador aplique la técnica, enfocándose principalmente a la exploración de las Habilidades Gerenciales que son requeridas en el personal que ocupa puestos de mando, ya que de la información relevante que se obtenga de esta evaluación se tomarán decisiones acertadas en beneficio, tanto para la Institución como para el candidato.

El Modelo de Mando para el SAT, plantea el estilo de dirección requerido en la Institución, de tal manera que los mandos cuenten con aquellas cualidades necesarias que le permitan dar respuesta a los compromisos encomendados y a las responsabilidades que estos cargos conllevan, logrando alcanzar los objetivos que se plantean.

Se detecta en la evaluación de Assessment Center, la capacidad de los candidatos para dirigir e implementar planes organizacionales en su ámbito de responsabilidad, con los objetivos estratégicos de su Institución, que tienen como finalidad establecer escenarios futuros convenientes para el desarrollo común, basados en una visión clara de las fortalezas y debilidades de su organización, sin descuidar las posibles amenazas y oportunidades externas que afectan los resultados de su operación. Así mismo, la habilidad que posean para identificar las necesidades del área y poder gestionar la transformación requerida, asegurando resultados efectivos.

Finalmente es importante señalar, que existen subniveles de mando como Subadministrador y Administrador los cuales aún y cuando son niveles gerenciales, varían en funciones y responsabilidades dentro de la Institución.

## **PROPUESTA**

En el presente trabajo, se pretende plantear una propuesta correctiva, de cambio organizacional mediante una guía que pueda optimizar y perfeccionar, por medio de la entrevista por competencias, el proceso tradicional de Reclutamiento y Selección de personal que se viene realizando en una Institución Gubernamental.

La propuesta esta dirigida a los profesionales de la Psicología, así como, reclutadores y seleccionadores del Servicio de Administración Tributaria, mostrándose como una herramienta que les permita fortalecer las habilidades relativas a la atracción del talento, conduciendo una entrevista efectiva para evaluar las competencias laborales que puedan predecir el desempeño futuro de los candidatos y en el mejor de los casos, que éste trabajo pueda servir como base para futuras experiencias o investigaciones en temas similares.

### **Justificación.**

Actualmente, la manera de realizar entrevistas de trabajo en el Servicio de Administración Tributaria se lleva a cabo con el método tradicional que consiste inicialmente en examinar la solicitud de evaluación recibida para ubicar la Administración General a la que pertenece el puesto vacante, identificar y revisar el perfil del puesto requerido, su clave, escolaridad pretendida y la experiencia solicitada, así como, los conocimientos generales con los que deben contar los candidatos.

Previo a la entrevista se revisa el currículum vitae, se preparan las preguntas y una vez iniciada la entrevista laboral, se coteja la información de la solicitud de empleo con la aportada por el candidato y su currículum vitae.

La manera tradicional de realizar las entrevistas de los candidatos en la actualidad no es mala o deficiente, sin embargo se pretende transformarla mediante exploración y evaluación de las competencias laborales en el personal de nuevo ingreso o promoción.

Con esta propuesta no se pretende desligar del todo la entrevista tradicional, si no enriquecerla con preguntas relativas a las competencias laborales, que

surgen de la necesidad de encontrar nuevas formas para identificar trabajadores competitivos que hagan posible el éxito continuo de la Institución. En el marco teórico revisado, respalda la presente propuesta Torres (2007) quien afirma que hoy en día en diversas organizaciones se viven cambios constantes y en el momento de contratar personal no se debe conformar con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo; sino también preocuparse que tenga potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente.

Luna (2008), es otro más de los autores revisados en este trabajo de investigación bibliográfica que apoya también esta propuesta, al hacer énfasis en que al incorporar la variable de las competencias laborales la organización toma una postura más concreta, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la medida) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la organización.

De acuerdo al marco teórico revisado, y lo aprendido durante la elaboración del presente trabajo, se pretende mejorar el proceso de reclutamiento y selección en el S.A.T, respecto a la entrevista tradicional que se viene realizando en los procesos de nuevo ingreso y promoción de personal operativo y de enlace dentro de la Institución, para dar paso a la alternativa de mejorarla y enriquecerla con la entrevista por competencias laborales, la cual al ser altamente estructurada y detallada del desempeño pasado de los candidatos, permitirá identificar las conductas, resultados y experiencias de los entrevistados en su trayectoria académica, laboral y personal.

Las investigaciones más recientes sobre entrevista por competencias, evidencian que mientras más recurrentes y sólidas son las competencias de las personas, mejor y más exitoso es su desempeño profesional.

### **Objetivo General.**

Optimizar y perfeccionar, el proceso tradicional de Reclutamiento y Selección de personal en el Servicio de Administración Tributaria, por medio de la entrevista por competencias laborales,

Para lograr dicho objetivo, es muy importante contar con el factor humano que contribuya al logro de los objetivos que persigue la Institución, para ello se requiere de personal competente y comprometido para realizar sus tareas y alcanzar los objetivos institucionales, teniendo un modelo de competencias laborales por cada posición vacante, se resalta la importancia del capital humano y con ello se pueden alcanzar mejoras tales como:

- 1.- Realizar con efectividad la selección de candidatos internos y externos, identificando los resultados y metas esperados que impactaran productivamente a la Institución.
- 2.- Aplicar la entrevista por competencias de acuerdo a la posición del puesto, identificando los roles y responsabilidades de desempeño.
- 3.- Evaluar previamente durante la entrevista los resultados de la ejecución de los candidatos para identificar áreas de oportunidad y los riesgos de no atenderlos.

### **Procedimiento**

Como una alternativa a la Institución, se propone rediseñar el proceso que actualmente se viene realizando con el siguiente modelo de evaluación por Competencias Laborales, mismo que se ha realizado tomando en consideración el Catálogo de Competencias del Canadá Revenue Agency - octubre (2007), el cual es un sistema simple, centrado y rentable, con una serie de criterios comunes y puestos de trabajo relacionados con las competencias que utilizan las organizaciones.

Las competencias laborales contienen dos niveles para cada una: el primero es el umbral (obligatorio), que es el nivel mínimo de competencia requerido para lograr un rendimiento adecuado o satisfactorio en un empleo o función, y el segundo, llamado tramo (óptimo), que es el más alto nivel demostrado, una competencia que se puede razonablemente esperar para lograr un excelente desempeño en un puesto de trabajo o función.



Por lo general, se utiliza escala de 1 a 5 niveles para las competencias técnicas. La progresión de esta escala se inicia con un conocimiento básico en el nivel uno y en el nivel cinco se demuestra la capacidad de expertos.

Finalmente, cada puesto de trabajo en el catalogo tendrá un perfil de competencia laboral, que incluye:

- **Cinco competencias organizacionales:** Se basan en los valores fundamentales y los principios de la organización.
  
- **Cinco a ocho competencias conductuales:** Se refieren a la clave de las habilidades personales e interpersonales y capacidades que son necesarias para determinados puestos de trabajo en toda la organización
  
- **Tres a cinco competencias técnicas:** Se refieren a los conocimientos técnicos, habilidades y destrezas que son relevantes especificar en los puestos

Para la presente propuesta, al igual que en el catalogo antes descrito, se sugiere elaborar un listado de competencias de acuerdo a la Administración General de que se trate, considerando el puesto, la posición vacante y las actividades a desempeñar por los candidatos, manteniéndolo continuamente actualizado con los comentarios y las sugerencias de los mandos medios y las personas involucradas en los Recursos Humanos.

La escala por lo general debe comenzar con el comportamiento pasivo en el nivel uno y aumentar gradualmente. La progresión de la escala se describe para cada competencia Organizacional o de Comportamiento y muestra de forma progresiva cada uno de los comportamientos de la competencia.

Una vez identificadas las competencias laborales requeridas por cada puesto en específico, se puede empezar a preparar la entrevista por competencias, revisando el Currículum Vitae y lo manifestado por el participante en su

solicitud de empleo, elaborando las preguntas que nos permitan evaluar el conjunto de competencias que dominen los candidatos.

Recuerde, para comprobar la progresión de la escala como se mira a las puntas de los niveles. Todo un nivel de la noción subyacente es incluyente y contiene los conceptos de los anteriores niveles.

Por ejemplo; si requerimos evaluar la Actitud de Servicio en los candidatos podemos revisar lo siguiente:

**Tabla No. 1.- Actitud de Servicio.**

<b>Nivel 1</b>		
<b>Escala</b>	<b>Noción subyacente</b>	<b>Posibles Ilustraciones</b>
Comportamiento pasivo	Respecto a las expectativas de los clientes	Se esfuerza por satisfacer las expectativas razonables del cliente. Trata a los clientes con cortesía. Controles propios para el trabajo errores/inconsistencias y asegurar que es coherente con las directrices, políticas y procedimientos.
<b>Nivel 2</b>		
Comportamiento activo	Asumir la responsabilidad de atender las expectativas de los clientes	Asume la responsabilidad de lograr consistentemente un servicio con las normas establecidas por la reunión de indicadores de trabajo, la calidad y la satisfacción de los clientes.
<b>Nivel 3</b>		
Comportamiento proactivo	Ir más allá de lo solicitado o esperado	Busca y ofrece información más allá de las necesidades inicialmente expresadas por el cliente para mejorar la satisfacción

		del mismo. Busca retroalimentación inmediata para aclarar y validar las necesidades que se han abordado y responde apropiadamente. Identifica las posibles incoherencias entre el trabajo propio y el de otros y toma las medidas adecuadas.
--	--	--

Con base a lo anteriormente planteado, preparar la entrevista laboral con preguntas tales como por ejemplo:

- 1.- Describa que hace para atender una solicitud de información sobre su trabajo.
- 2.- ¿Cómo construye relaciones positivas con sus compañeros?
- 3.- Defina el concepto de actitud de servicio.
- 4.- Cómo ha sido en general la relación con sus superiores?

### **Si requerimos evaluar Pensamiento Creativo.**

El pensamiento innovador implica tomar un enfoque diferente a la solución de problemas por mirar el problema desde diferentes ángulos en vez de verlo directamente. Esta competencia incita a las personas a cuestionar la statu quo, ser innovadores y mejorar los enfoques, se empuja a los individuos a ser versátiles y buscar la más eficaz y eficiente manera para llevar a cabo el mandato de la Organización.

Nivel 1- Cuestiones y retos de la adecuación y la calidad de las formas convencionales de hacer las cosas. Busca una resolución del problema o sugiere mejoras en los enfoques actuales.

Nivel 2- Aplica los procesos, productos o soluciones de fuera del actual entorno de trabajo, a fin de completar los objetivos del mismo o resolver problemas.

Nivel 3- Crea soluciones innovadoras o resuelve los problemas mediante el desarrollo de nuevos conceptos, modelos, marcos o enfoques para cumplir los

objetivos empresariales. En este nivel se debe observar que pueden presentarse algunos riesgos asociados, ya que son situaciones nuevas sin precedentes.

En base a los niveles anteriores, preparar la entrevista laboral con preguntas tales como por ejemplo:

- 1.- ¿Qué es lo primero que considera para resolver un problema?
- 2.- ¿Cómo determina cual es la alternativa más viable para solucionar un problema?
- 3.- Mencióneme de forma ordenada los pasos que sigue cuando resuelve un problema.

**Si requerimos evaluar Liderazgo.**

El liderazgo puede ser visto en los comportamientos utilizados para dirigir equipos. Las personas pueden también cambiar los comportamientos de liderazgo en los niveles más bajos sin que se de una gestión o posición, es decir el liderazgo da el mensaje de transformación y creación de un entorno, que inspira a la gente a cambiar.

**Tabla No. 2.- Liderazgo.**

<b>Progresión de la escala: a partir de la comunicación a la defensa de cambio</b>		
<b>Escala</b>	<b>Noción subyacente</b>	<b>Posibles Ilustraciones</b>
Nivel 1 Comportamiento Pasivo	Informar a otros de los cambios	Entrega el mensaje y la razón para el cambio a los afectados.
Nivel 2 Comportamiento Activo	La promoción y construcción compromiso para el cambio	Promueve los beneficios del cambio. Alienta aceptación y compromiso para el cambio, se basa en iniciativas.
Nivel 3 Comportamiento proactivo	La gestión el proceso de cambio	Gestiona de manera eficaz el proceso de cambio, mediante la previsión de razones de la resistencia, la identificación de las

		prácticas del pasado que deben ser respetados, y el desarrollo de un plan para reducir obstáculos.
Nivel 4 Comportamiento Estratégico	Defender el cambio	Crea un ambiente que apoye el cambio y fomenta la innovación. sostiene y desbloquea el potencial de cambiar para mejorar el funcionamiento.

Liderazgo.

Nivel 1 - Toma las medidas necesarias para garantizar la propia comprensión y compromiso con el cambio. Comunica el mensaje de cambio para otros.

Nivel 2 - Se adapta el mensaje de cambio para que sea de interés para el público. Promueve los beneficios y/o ventajas del cambio. Construye el compromiso y alienta a la aceptación por la participación de los afectados y ayudándoles a adaptarse al cambio.

Nivel 3 - Desarrolla un plan para gestionar eficazmente el proceso de cambio en las estrategias objetivos específicos y sus plazos. Prevé zonas de resistencia e identifica formas de reducir obstáculos para ayudar a una transición sin tropiezos. Aprende de las experiencias pasadas (propias y de la organización), mantiene un pulso sobre la transición y adapta fácilmente enfoques según sea necesario.

En base a lo anterior, podemos abordar la entrevista laboral con preguntas tales como por ejemplo:

- 1.- ¿Se considera líder? (Independientemente de que la respuesta sea si o no, preguntar ¿Por qué?).
- 2.- ¿Cómo hace que sus colaboradores se involucren en una tarea?
- 3.- ¿Cómo genera confianza en sus colaboradores?
- 4.- ¿Cómo delega responsabilidades?

## **Conclusiones.**

De acuerdo a lo analizado en la revisión bibliográfica, en el presente trabajo se establecen las ventajas que puede traer consigo la entrevista por competencias laborales, al plantear como una alternativa el rediseñar la entrevista tradicional incluyendo la evaluación de competencias laborales en los candidatos y con ello obtener los beneficios de un modelo de selección por competencias.

En la entrevista por competencias se encuentran beneficios tales como descubrir en los candidatos información en cuanto a situaciones vivenciales que hayan tenido y detectar la manera en que actuaron para solucionar un determinado problema.

Es de gran relevancia contar con criterios comunes de desempeño laboral que permitan reconocer y valorar en cada persona las competencias adquiridas y alcanzadas en el transcurso de su experiencia laboral, no debemos pasar por alto que en la actualidad, las Instituciones se enfrentan a un ambiente más competitivo y se hace prioritario estar preparados para dar respuesta a los cambios que hoy se presentan, por lo que es importante identificar y retener el mejor talento humano como un factor de éxito en la Institución.

En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ha sido el encargado de impulsar las competencias Laborales en nuestro país, cuyo propósito es planear, operar, fomentar y actualizar los sistemas de normalizado y de certificación de competencias laborales, cuenta con reglas generales y específicas que son los documentos que establecen las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los sistemas, y que definen sus lineamientos de operación y atribuciones.

No se debe perder de vista que las organizaciones que triunfen en el futuro serán aquellas que aseguren la atracción, desarrollo y retención del talento como un factor de éxito en la selección de personal dentro de una organización competitiva, tales como, conducir una entrevista efectiva, seleccionar al mejor candidato de acuerdo a la cultura interna y al perfil de competencias para asegurar su permanencia y buen desempeño en la institución, logrando con ello recibir los beneficios que trae consigo allegarse de gente competitiva que pueda generar mejores resultados.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES.**



Con la presente tesina se pretenden abordar aquellos elementos y herramientas que puedan fortalecer en los reclutadores de personal, habilidades relativas a la atracción de talento humano, conduciendo una entrevista predictiva de comportamientos futuros en el trabajo. La entrevista tradicional es útil, pero ya no resulta ser tan completa y efectiva, ya que en la actualidad se requiere no solo medir de manera superficial las habilidades de los candidatos, si no realizar una evaluación y selección del candidato de manera objetiva y orientada a resultados comprobables a partir de los conocimientos, habilidades y experiencias de los mismos.

En la presente tesina, a pesar de que no era un compromiso donde se tenían que inventar nuevas hipótesis o probarlas, si era necesario hacer un trabajo de investigación en serio y estar dispuesta a trabajar persistentemente, a pesar de que se presentaran situaciones personales como el tener un horario de trabajo que impidiera visitar entre semana varias universidades de prestigio para consultar lo más novedoso en entrevista por competencias laborales, el ser madre y ocupar parte del tiempo libre de oficina en actividades de casa y supervisión de los niños y que la facultad de Psicología solo abriera su biblioteca dos sábados al mes, permaneciendo cerrada durante cuatro semanas de vacaciones.

Así mismo, es importante mencionar que en el SAT, las formas y procedimientos para trabajar se basan en Lineamientos autorizados y normados por la Administración de Capital Humano, por lo que en caso de que se decida tomar en cuenta la propuesta realizada, la misma quedará autorizada en cuanto dicha Administración lo faculte.

No obstante las anteriores limitaciones, se ha concluido una tesina que pretende ser un trabajo de consulta sustentado teóricamente para ayudar a otros psicólogos y/o profesionales relacionados con la temática, para continuar investigando sobre el interesante campo de las Competencias Laborales.

De acuerdo a Patiño (2009), algunos entendemos que la razón de ser de las limitaciones, no solamente es en términos de justificación de diversos elementos y situaciones que restringieron la cantidad o calidad del trabajo

profesional desarrollado, si no que permiten brindar alternativas de solución que podrían actuar como un enfoque preventivo para las personas que realicen trabajos similares o tengan planeada la aplicación de los modelos, procesos, métodos, técnicas, herramientas y/o instrumentos y formularios propuestos. Así, este apartado permite la mejora continua y evolución en nuestras labores como psicólogo organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias, F. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Trillas: México.
- Ansorena De, Á. (1996). **15 Pasos para la selección de personal con éxito**. Paidós: Barcelona.
- Alles, M. (2005). **Elija al mejor, como entrevistar por competencias**. Granica: España.
- Butteriss, M. (2000). **Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento**. Edipe.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de recursos humanos**. McGraw Hill: Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de recursos humanos**. McGraw Hill: Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Mc Graw Hill: Colombia.
- Jiménez, A. (2001). **Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento**. La nueva Era: España.
- Luna, A. (2008). **Capital Humano**. Trillas: México.
- Mertens, L. (1998). **La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la Formación Profesional**. Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Davis, W., y Thompson (1999) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Mc Graw-Hill.
- Grados, J. (1988). **Inducción, reclutamiento, y selección de personal**. Manual Moderno: México.
- Grados, J. (2001). **Calificación de méritos; evaluación de comportamientos laborales**. México: Trillas.
- Grados, J. (2003). **Reclutamiento, Selección, Contratación**. Manual Moderno: México.
- Domingo, J. (2001). **Modelos de gestión por competencias**. Goga: España.

Preciado, A. (2006). **Modelo de evaluación por competencias laborales**. Publicaciones Cruz: México.

Patiño, P. H. (2002) **Material didáctico (inédito), Especialidad de Psicología Organizacional**, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.

Terry, G., Franklin, S. (1992) **Principios de Administración**. CECSA: México.

Stephen, R. (2004) **Comportamiento organizacional**., 10ma. Edición. Pearson Prentice Hall.

#### **TESIS:**

Pérez, L, (2003). **Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales**, Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Sánchez, R. (2006). **Administración estratégica de la capacitación con enfoque a competencias laborales**. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Torres, L. y Vargas, V. (2007). **La Entrevista por Competencias como herramienta para la Selección**. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Miranda, M. (2007). **La entrevista por competencias en la selección de personal**. Tesis Universidad Justo Sierra, México.

Soriano, L. (2005). **Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales**. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Aguilar, S. (2008). **Entrevista y aplicación del polígrafo en selección de personal en una dependencia de gobierno**. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Miranda, N. (2002). **Reestructuración de la etapa de Ingreso del personal en una empresa de autofinanciamiento**. Tesis. Universidad del Tepeyac, México.

Torres, L. y Vargas, V. (2007). **Entrevista por competencias como herramienta para la selección.** Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

González, Z. (2002). **La importancia de las pruebas psicológicas en el proceso de Reclutamiento y Selección para el correcto desempeño de la Dirección de Seguridad Pública Municipal.** Uruapan, México.

Miranda, L. (2008). **El efecto de la tecnología en el perfil del Psicólogo dentro de las organizaciones.** Tesis. Universidad del Tepeyac, México.

Aguilar, M. (2005). Manual del taller **Preparando mi entrevista de trabajo,** Universidad Nacional Autónoma de México.

Montes de Oca (2008). **Competencias laborales y su aplicación en recursos humanos en México,** Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Reyes B. (2008). **La evaluación por competencias laborales y su importancia en la actualidad,** Tesis. Universidad Latinoamericana, México.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS.**

<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>, revisada el día 2 de mayo de 2009.

[www.testcmgde.com.mx](http://www.testcmgde.com.mx) revisada el día 3 de junio de 2009.

Otros Conceptos de Recursos Humanos, Autor M.A. Xóchitl Vázquez Domínguez, 2008, citada en la página de Internet [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos.htm) - revisada el día 7 de junio de 2009.

Juan Carlos Maggi Cárdenas (2009),

[www.elprisma.com/administracióndepersonal](http://www.elprisma.com/administracióndepersonal), revisada el día 7 de junio de 2009.

Carlos Roberto Martínez Gómez Licenciado en Administración Certificado Diplomado en Docencia y Psicometría Catedrático de La Escuela de Informática y de La Facultad de Ciencias Administrativas La Universidad Regional del Sureste A. C. [www.testcmgde.com.mx](http://www.testcmgde.com.mx). - revisada el día 7 de junio de 2009.

(<http://www.uch.edu.ar>) consultada el día 29 de mayo de 2009.

Rodríguez Gómez, Juana María (2009). **De la noción de calificación a la noción de competencia**: sugerencias para el profesorado. **REIFOP**, 12 (2), 93-101. (Enlace web: <http://www.aufop.com> - Consultada en fecha 12 de septiembre de 2009.

ISSN 1575-0965 · Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 12 (2), 93-101 93

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D. (2008), **Selección efectiva de personal basada en Competencias**. Enlace web: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/.../i.htm> - Revisada en fecha 12 de septiembre de 2009.

*Alejandra Quintero Rendón, Selección de Personal por Competencias.* [www.uv.es/selva/gestion/articulos/selcompe.htm](http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/selcompe.htm) - Revisada en fecha 12 de septiembre de 2009.