



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL PUESTO DE GERENTE
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
IVONNE YOLANDA ZABLAH LARRAÑAGA**

**DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

**SINODALES
Mtra. Ma. del Socorro Escandón Gallegos
Mtro. Gabriel Jarillo Enríquez
Mtra. Isaura Elena López Segura
Mtra. Patricia Soledad Sánchez Razo**



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2011



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 AUTÓNOMA DE MÉXICO, por darme la oportunidad de ser egresada de la máxima casa de estudios.

- ❖ A mi director de tesina, el Mtro. José Luis Villagómez García por ser el facilitador para que mi proyecto se llevase a cabo.

- ❖ A mis sinodales: Mtra. Socorro Escandón Gallegos; Mtro. Gabriel Jarillo Enríquez Mtra. Isaura López Segura; y Mtra. Patricia Sánchez Razo, por apoyarme para culminar con mi trabajo.

Dedicatoria

❖ Dedico el presente trabajo a mis padres Julio Zablah e Ivonne Larrañaga: porque siempre han estado a mi lado. Por su apoyo incondicional, gracias.

❖ De manera muy especial a mis hijos: Jorge, Ivonne y Sara, por ser el motor que mueve mi vida; ningún esfuerzo es demasiado si se trata de ellos. A ustedes, mis hijos, gracias por existir.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Marco teórico	
1 Capítulo 1 La entrevista	4
1.1 Antecedentes	6
1.2 Definición de entrevista	7
1.3 Etapas de la entrevista	9
1.4 Tipos de entrevista	12
2 Capítulo 2 Competencias laborales.	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Definición	18
2.3 Tipos de competencia	21
2.4 Niveles de competencia	26
2.4.1 Competencias laborales generales	28
2.5 La entrevista por competencias laborales.	31
2.5.1 Pasos para elaborar las entrevistas laborales.	33
2.6 Elementos STAR	35
3 Propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerencia administrativo de una constructora.	38
3.1 Justificación	38
3.2 Contexto y población	38
3.3 Filosofía empresarial	39
3.4 Mercado de negocio.	40
3.5 Estructura organizacional.	41
3.6 Relación de comunicación vertical y horizontal.	42
3.7 Procedimiento	43
3.8 Descripción del puesto.	44
3.9 Competencias requeridas para el puesto de gerente administrativo	55
3.10 Propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerencia administrativo	56
Conclusiones.	61
Ventajas y limitaciones	62
Referencias.	63

RESUMEN

La presente tesina, se elabora con el fin de facilitar la contratación del personal de los puestos clave, como lo son los gerentes, de una constructora, para lo cual, se propone una entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo de Constructora Zablah (CONZA). Esto se realiza a partir de un análisis de puesto; del que se obtiene la descripción detallada de las actividades que deberá realizar la persona para que pueda llevar a cabo su trabajo con éxito.

Las competencias propuestas en la entrevista son: orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, toma de decisiones, planeación y organización, actitud de servicio, negociación, creatividad, adaptación al cambio, relaciones interpersonales, tolerancia a la frustración, autodisciplina y compromiso, con base en el análisis en las competencias básicas que debe tener un gerente administrativo de CONZA.

El perfil gerencial deberá apegarse al modelo de negocio actual de la constructora, así como a su filosofía (misión, visión y valores) de empresa. Mediante una entrevista, se podrá conocer si los candidatos conocen el negocio completo, y que se adaptan a los principios básicos que todo empleado de esta constructora debe tener para pertenecer a ella.

Finalmente, esta propuesta puede servir de guía para los demás puestos de la compañía en la selección de personal.

Palabras clave: contratación, competencias, puesto, gerente, filosofía.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal, es un proceso necesario dentro de la contratación para cualquier puesto y la entrevista por competencias laborales, resulta ser una herramienta que no debe faltar debido a que resulta ser de gran utilidad.

El objetivo de la presente tesina es la elaboración de una propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo; esto se realizó haciendo un análisis del puesto para poder partir de las necesidades que se requieren y posteriormente definir las competencias que iban a investigar en la entrevista para que esta herramienta sea de utilidad.

El presente trabajo consta de tres capítulos; la distribución se realizó de la siguiente manera:

En el primer capítulo se desarrolla el tema de la entrevista, que en términos generales, es una comunicación por lo menos entre dos personas (entrevistado y entrevistador), con un fin determinado. (Grados & Sánchez, 2005).

La entrevista ha sido fundamental en la selección de personal, pues gracias a ella, podemos ver un poco de lo esencial que debemos saber del candidato a contratar. Lo más valioso que tiene la entrevista, es la posibilidad de tener contacto con el sujeto cara a cara, ver sus movimientos y expresiones. Esta información del lenguaje no verbal, puede arrojar mucha información para el entrevistador que puede considerarse para la decisión final.

En el segundo capítulo, se aborda el tema de las competencias laborales, concepto que surge como una necesidad por encontrar al individuo con las cualidades necesarias para determinado puesto.

Las competencias laborales se van formando en los individuos gracias a los aprendizajes, sus experiencias que originan algún comportamiento específico a lo largo de su vida laboral; así una persona que ha trabajado durante algún periodo de tiempo realizando actividades por ejemplo que implica actividades de: liderazgo, le resulta sencillo explicar como lo hace, y de la misma forma será capaz de replicarlo si fuera contratado. (Sec. De educación Bogotá, 1999)

Finalmente en la tercera parte de la tesina, se describe la empresa constructora donde se presenta la propuesta para la entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo.

En esta parte se presenta la estructura de la empresa, así como su filosofía; y posteriormente se realiza un análisis del puesto para finalmente poder identificar, cuales son las competencias que requiere un puesto de gerente administrativo para la constructora en cuestión.

Lo mencionado anteriormente, nos dio la oportunidad de establecer una entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo de Constructora Zablah S.A. de C.V.

Capítulo 1

“La entrevista”

CAPÍTULO 1. LA ENTREVISTA

Dentro de las organizaciones, el proceso de selección de personal es fundamental para la elección del candidato ideal para el puesto a ocupar.

Existen diversas técnicas dentro de este proceso de selección, una de ellas y quizá la más utilizada, es la entrevista, donde participa de forma fundamental el psicólogo.

La conducta del ser humano se basa en una serie de experiencias, fantasías, temores, inseguridades, luchas, contradicciones, recuerdos, sueños, aspiraciones, ambiciones, intereses, éxitos, fracasos, así como los conflictos que se entrelazan manifestándose en la vida cotidiana. Las experiencias vividas dentro del seno familiar van influyendo el desarrollo de la personalidad, hasta llegar a los siete años que es cuando termina su conformación.

La forma en que la persona se relaciona con sus compañeros de trabajo o de superiores, la actitud hacia las actividades, tanto profesionales como laborales, la creatividad además de la forma en que laboralmente busca u obtiene logros, así como el nivel de optimismo, entusiasmo, dedicación y dinamismo, son el resultado de un estilo de crianza y educación que han dejado huella.

La entrevista es una de las herramientas más importantes dentro de la selección de personal en las organizaciones, debido a que se considera una de las principales técnicas de obtención y de indagación de datos para una decisión acertada en el proceso de selección de personal.

Esta herramienta, permite un adecuado contacto personal, (el cual se ha venido perdiendo gracias a los avances tecnológicos), nos da muchos indicativos acerca de la personalidad del sujeto que sólo se pueden obtener mediante la observación.

El trabajo de las empresas, requiere de un cuidadoso proceso de selección de personal. Esto se debe, a que existen trabajos muy especializados y se requiere encontrar a la persona adecuada para ocupar dicho puesto.

En el proceso de selección, es importante que el entrevistador intente ser “objetivo”, procurando no involucrar sus sentimientos ni emociones en la decisión de aceptar o rechazar a un candidato, busque el equilibrio entre los sentimientos de antipatía, seducción que en ocasiones le transmite el entrevistado en el momento en que se realiza la entrevista. Sin embargo, la entrevista es una técnica que difícilmente se basa en la objetividad. Se fundamenta en apreciaciones subjetivas, pretendiendo obtener información mediante la interacción de dos personas que se relacionan comunicando elementos subjetivos por medio de la conversación y el dialogo (Llanos, 2005)

1.1 Antecedentes

La entrevista es una técnica que satisface los requerimientos de interacción personal que la civilización ha otorgado. El término entrevista, proviene del francés “entrevoir”, que significa verse en el otro”

En un principio, esta técnica fue exclusivamente periodística, por lo cual, se ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y después informar al público de sus respuestas. (Blanco, 1978)

La entrevista data de mediados del siglo XIX, cuando se pretendía indagar en escenarios naturales (como lo era la calle) la manera en que los testigos construían las historias alrededor de cierto acontecimiento; posteriormente, fueron los escritores quienes retomaron este método con la finalidad de imprimirle a sus obras un toque de realismo, de hacer textos más vívidos, (De Garay. 1999)

A fines del año de 1979, principios de 1980, como el hecho de igualdad de empleo así como la reducción de costos había cobrado más importancia, las empresas tuvieron que tomar sus decisiones de contratación de personal sin la ayuda de consultores externos, junto con el énfasis de la investigación dirigido al proceso de entrevista, que es a la vez es conducida por los gerentes y supervisores de la empresa misma.

Las organizaciones se preocupan mucho por la excelencia, la ética, la eficiencia, además de la calidad de sus relaciones con sus clientes deseando ser eficientes, organizadas, y productivas con el mínimo de personal. (William, 2001)

1.2 Definiciones de Entrevista

Muchos autores han hablado sobre la entrevista, sin embargo no todos coinciden en su manera de concebirla, esto se debe principalmente a la formación de quien la analiza. En este apartado se presentan algunas de las definiciones más recientes:

Entrevista profunda: Situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos, y característica con respecto a la posición del candidato (Richino, 2000).

Entrevista es una comunicación generalmente entrevistador y entrevistado, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. (Grados & Sánchez, 2005).

La entrevista en sentido estricto es una forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto obtener cierta información en virtud de la cual se toman ciertas decisiones tales como: contratación, evaluación o despido de un empleado. (Vázquez, S. 2008)

Según Llanos, (2005), la finalidad de la entrevista 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. Sus objetivos son:

- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto. Con base a esto, inferir en si dicha dinámica es compatible con las funciones, tareas junto con las responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía.
- Obtener un conocimiento amplio, aunque no profundo, sobre la vida del candidato y sus características de personalidad.
- Analizar los rasgos de personalidad, estructura tanto de carácter como de gravedad en un trastorno de carácter apoyando la decisión de incorporarlo o no, a la plantilla de recursos humanos.
- Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Establecer una alianza de trabajo con el interesado, así como lograr la participación y cooperación que permitan alcanzar los objetivos.

- Establecer una alianza de trabajo basada en empatía.
- Recabar la información necesaria para conformar la historia del candidato.
- Realizar una comparación de los rasgos de carácter, mecanismos de defensa y demás aspectos clínicos básicos para cotejarlos con el perfil y la jerarquía del puesto vacante, e inferir de esta forma la compatibilidad de la personalidad del sujeto con el puesto.
- Evaluar los elementos clínicos para tomar la decisión respecto a la incorporación del candidato entrevistado para el puesto vacante.

Considerando las anteriores definiciones, podemos decir que la entrevista es una conversación que se desarrolla entre el entrevistador y el entrevistado. El objetivo de ella será obtener información tanto de su historia personal como de su experiencia laboral, misma que veremos más adelante en función de sus competencias laborales.

1.3 Etapas de la entrevista

Según los autores que han escrito sobre la entrevista, la han dividido, desde su criterio de diversas formas.

Grados & Sánchez, (2005), menciona que las etapas de la entrevista son:

Apertura: en esta etapa, se conocen por primera vez ambas partes. Entrevistado-entrevistador y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto.

Rapport: es una técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista sociopsicológico, se le ha denominado como “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas, se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para efectos de la entrevista, es necesario que el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista así como con el objetivo que se pretenda.

Cuando se señala que el Rapport se ha logrado, se hace referencia a que el clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, ha sido tal que se logró la cooperación por parte del entrevistado para alcanzar los objetivos de la misma, dicha interacción fue de comprensión, empatía, calidez y entendimiento mutuo.

Empatía: se le ha llamado sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado, y actuar en consecuencia.

Desarrollo: es la etapa de la entrevista que implica una percepción por parte del entrevistador para registrar todas las conductas y actitudes que emite el entrevistado.

Cima: el objetivo es obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Esta etapa se caracteriza por la mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador.

Las áreas que sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Como un punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar más sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

Cierre: cinco o diez minutos de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final y ver si es que el entrevistado tiene algo que comentar. (Grados, 2005)

De acuerdo con I. Díaz Portillo (1994), Grados (2003), 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 recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

- Rapport: Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece con el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- a) 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 lugar donde se realiza la entrevista, etc.

- b) 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 parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas.

- Clima: En esta fase se obtiene información básicamente cualitativa, por lo que es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto.

- Cierre: Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si tiene algo más que agregar, o bien, si tiene alguna duda que desee aclarar.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo

Es importante no dar falsas expectativas al candidato, ni prometer nada que desvirtúe el trabajo del entrevistador, que genere falsas esperanzas o vaya en contra de la ética profesional que se debe cuidar a lo largo del proceso de selección de candidatos.

En las etapas mencionadas, coinciden los autores en los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una entrevista con éxito.

1.4 Tipos de entrevista

Los tipos de entrevistas varían de autor a autor, es decir, no están unificados los conceptos; algunos autores como Llanos, consideran la entrevista estructurada y no estructurada, o como para Grados & Sánchez maneja como dirigida y no dirigida, etc., pero todos estos tipos de entrevista, están orientados a obtener información acerca del entrevistado, para esto consideraremos la siguiente clasificación.

Según Llanos (2008), la entrevista se puede dividir en: estructurada, no estructurada y mixta.

Entrevista estructurada: se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, existe un límite de tiempo. Regularmente se utilizan como guía estructural de la entrevista la solicitud de empleo o el currículum vitae; se plantean preguntas cerradas y dirigidas hacia un tema o asunto en particular, procurando aclarar diferentes rubros y ampliar la información según sea necesario.

Entrevista no estructurada: se acentúa el acercamiento con el candidato y el desenvolvimiento propio del entrevistado es un tópico a evaluar. Se utilizan preguntas abiertas ante las que el entrevistado tiene libertad de extender sus comentarios y explicaciones.

Entrevista mixta: Esta es la que más se utiliza en la selección de personal, y consiste en plantear preguntas tanto abiertas como cerradas.

A continuación describiremos lo que para Popovich, (2005), son los tipos entrevista:

Entrevistas de grupo: se utilizan para evaluar a un grupo de candidatos al mismo tiempo. En este tipo de entrevistas, normalmente hay más de un entrevistador.

Entrevistas de equipo.- este tipo de entrevistas es utilizado principalmente por las grandes empresas que deben contratar a profesionales o directivos. Esta se realiza con un grupo de tres o cuatro entrevistadores con el objeto de establecer una descripción objetiva y sin sesgos del candidato.

Se trata de una entrevista estructurada donde cada uno de los entrevistadores procede de distintos departamentos o secciones de la compañía. Uno de ellos es el que coordina todo el proceso, y suele ser el jefe de personal. El resto del equipo estará formado por el director o el cargo inmediato superior al puesto vacante, alguien que trabaje en la misma sección o departamento que el candidato y en algunos casos algún especialista para evaluar el grado de especialización del candidato.

Entrevista cara a cara: en este caso solo una persona entrevista al candidato. Aunque con excepciones, esta entrevista se utiliza en muchas empresas para contratar a personal tanto especializado como no.

Entrevistas situacionales: algunas empresas van más allá de las técnicas convencionales de entrevista e intentan entrevistar a los candidatos mediante una evaluación situacional. Para ello utilizan simuladores de conducta que sirven para examinar a los candidatos en ciertas áreas difíciles de evaluar mediante simples cuestionarios o preguntas.

Un tipo especial de entrevistas situacionales son los test de simulación de tareas. Están pensados para evaluar al candidato en la realización del trabajo que tendrá que desempeñar si resultase elegido. Este es el caso de las pruebas de mecanografía y tipografía a administrativos, un examen de conducir a los conductores y un examen de idiomas a los traductores, entre otros. En las entrevistas por competencias laborales se incluyen este tipo de preguntas.

Entrevistas estructuradas: la empresa identifica una serie de aptitudes, cualificaciones y características personales que debe cumplir el candidato para realizar el trabajo. Las preguntas de la entrevista están pensadas para analizar únicamente estas áreas y permiten un análisis a profundidad. Todo el proceso se basa en la premisa según la cual el comportamiento en el pasado es el mejor indicativo del comportamiento futuro. Las entrevistas por competencias laborales deben de ser estructuradas para poder determinar mediante las preguntas si el candidato es el adecuado para ocupar el puesto.

Entrevistas no estructuradas: es una entrevista menos rígida, durante la cual son los propios candidatos los que abren el camino y, hasta cierto punto, marcan las pautas de la entrevista.

Para Grados & Sánchez (2005), hay tres modalidades de entrevistas:

Directa: es aquella en la que el entrevistador desempeña más actividades; sus preguntas están encaminadas a obtener información de áreas específicas del entrevistado.

Las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Este tipo de entrevista se aplica en los interrogatorios.

Este tipo de entrevistas se utilizan durante la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a las personas que va a intervenir en una investigación; o para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

Indirecta: es en la que las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas e indefinidas, se limita a verificar el área que interesa. Quedará a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejará hablar al entrevistado.

Este tipo de entrevistas es útil para evaluar al personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado y el entrevistador se limitará a realizar preguntas clave para permitir que el entrevistado continúe.

Mixta: es una combinación de la directa e indirecta y es la más utilizada en las empresas. Conviene iniciar con las preguntas directas, para que cuando exista el clima propicio, se le dé la pauta al entrevistado para que continúe.

Según sea el caso, el entrevistador puede utilizar los diferentes tipos de herramienta, es decir, según las circunstancias que se le presenten, deberá considerar cual es la más adecuada.

A lo largo de este capítulo se tocaron conceptos relacionados con la entrevista, siendo la estructurada la que utilizaremos para el objetivo principal que es generar una entrevista por competencias laborales; a continuación, se revisará lo que corresponde a competencias laborales.

Capítulo 2

“Competencias laborales”

Capítulo 2 Competencias Laborales

2.1 Antecedentes

Hoy en día, las competencias laborales forman un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo con la educación; éstas competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo que pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer, un lenguaje común.

El concepto de competencia laboral surge con fuerza hacia el año de 1980 en algunos países desarrollados como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia, donde existía una mayor diferencia entre las cualificaciones ofrecidas por el sistema educativo y las necesidades que demanda el sistema productivo. Debido a ello, era necesario adecuar la formación de la mano de obra a un nuevo contexto económico cada vez más complejo. La respuesta se orientó al concepto de competencias laborales, como un enfoque integral de formación que desde su diseño pretende una conexión directa entre el mercado laboral y el sistema educativo (Mertens, 1996).

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado en los últimos años, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000)

La educación basada en competencias tuvo su origen en Estados Unidos. Uno de los pioneros fue David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien en los años sesenta del siglo XX comenzó a desarrollar técnicas para identificar principios, descubrir variables que permitieran predecir la actuación en el trabajo. Seleccionó una muestra representativa de individuos con un elevado nivel de rendimiento en el ámbito laboral, otro grupo caracterizado por una productividad baja o moderada. El objetivo era descubrir que variables explicaban el comportamiento diferenciado entre ambos grupos tratando de contrastar si existía una relación directa entre el éxito académico y laboral. Su principal conclusión fue que los métodos tradicionales de aprendizaje y evaluación no garantizaban un buen desempeño de las actividades laborales, ni el éxito en la

vida, además discriminaba, frecuentemente a mujeres, minorías étnicas junto con otros grupos vulnerables en el mercado laboral. A partir de aquí estableció que era necesario buscar otras variables o competencias que permitiesen predecir las actuaciones de las personas en el trabajo. (Mertens, 1996).

McClelland (1976) desarrolló, entre otras, la técnica conocida como la Entrevista de Incidentes Críticos o Eventos Conductuales, “BEI” (Behavioral Event Interview), que ha permitido la interpretación de lo que hoy se conoce como el Análisis de Contenido de la expresión Verbal conocido como el CAVE (Content Análisis of Verbal Expresión) el cual permite comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con un elevado rendimiento y una conducta adecuada en su trabajo. La aportación principal de Mc. Clelland es la evaluación de competencias y la definición de los puestos de trabajo en función de éstas (Mertens, 1996).

Dentro de la entrevista por competencias laborales, es necesario determinar cuál es el candidato ideal para el puesto y esto requiere del cuidado del entrevistador; cuando se le hace alguna de las preguntas al candidato, éste muestra contenido en su expresión verbal que nos da información valiosa.

El sistema de evaluación y certificación de competencias en México inició a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de capacitación que desarrollaron de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública junto con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). (Álvarez & De la O, 2005).

Este proyecto inició con un fondo de 30 millones de dólares aportados por el Banco Mundial. Pretende actuar sobre el sistema educativo y el laboral con planes y programas de estudio basados en normas de competencia laboral en instituciones de educación técnica. Inicialmente el proyecto se limitó a instituciones terminales como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), los Centros de Capacitación del trabajo Industrial (Cecatis), y los Centros de Estudios Tecnológicos Industriales (Cetis). Posteriormente incluyeron otras instituciones como las que la educación superior que estaban interesadas. (Álvarez & De la O, 2005).

Ernesto Zedillo entonces Secretario de Educación Pública como parte de la Reforma Integral de la Educación establecía que con la reforma del sistema de formación más capacitación se pretende que el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica

con la competencia en los mercados globales. En el trayecto se consultaron a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica, la capacitación, se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares. Se trataba de una propuesta del Sistema de Educación Tecnológica, la cual es implementada en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

Este organismo (CONOCER), está encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

La competencia laboral es un enfoque que surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad, pertinencia de la educación, la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción, la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas (Rodríguez, 2007).

2.2 Definición

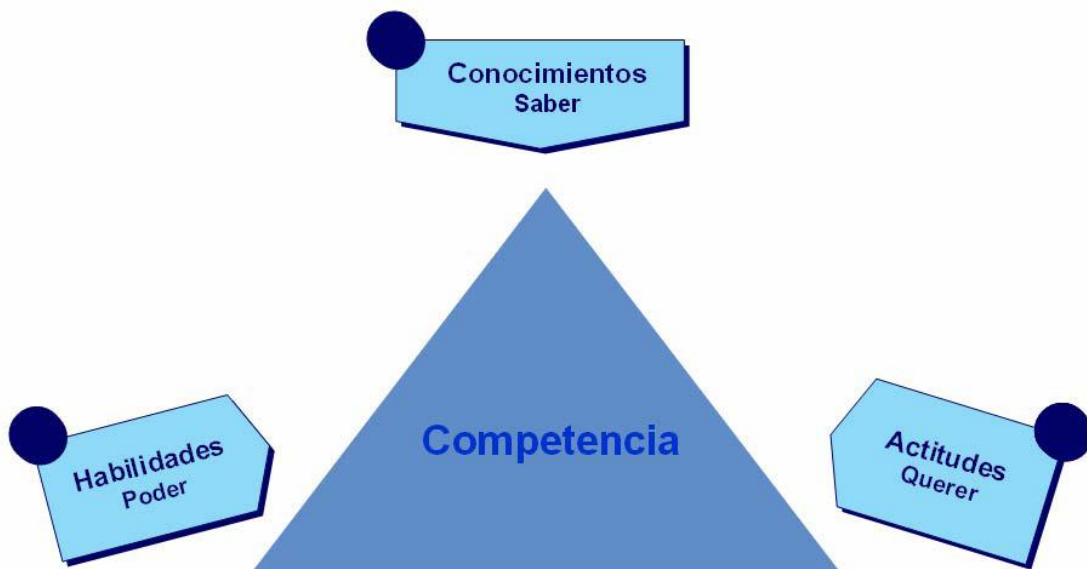
Muchos autores han hablado acerca de las competencias laborales y todos ellos concuerdan en algunos términos como lo son las habilidades, conocimientos y actitudes. A continuación menciono algunos de ellos.

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

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) con las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas, desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo con las disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1. Definición de Competencia Laboral

(Zurich, 2009 en Martínez 2010).



Secretaría de Educación Bogotá (1999) menciona que la competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”

Posee competencia laboral, 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 con su entorno profesional y en la organización de trabajo. (Bunk 1994)

Moguel (2007), menciona que se entiende como competencias laborales, al conjunto de conocimientos, habilidades, y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; en otras palabras, expresar el saber, el hacer, y el saber hacer de un puesto laboral.

La competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, actividades y actitudes que conducen a un desempeño adecuado y oportuno de diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas logren algo con lo que saben (Irigion y Vargas 2002)

Vargas (2004), menciona tres enfoques: competencia como capacidad para realizar tareas, atributos personales (aptitudes y capacidades) y el denominado “holístico”, el cual abarca las dos anteriores.

La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan de forma combinada para el desempeño del trabajo (Gonczi, 1996).

Según las definiciones anteriores, encontramos que las competencias laborales tienen que ver con lo que ha aprendido el individuo a lo largo de su vida y por lo



tanto, tendrá la capacidad de desempeñarse bien en eso en lo que tiene experiencia.

Las competencias que buscaremos que tenga el gerente administrativo, deberán de estar relacionadas con saber ser gerente, es decir, por ejemplo, tomar decisiones, etc.

2.3 Tipos de competencia

Así como existen variadas definiciones de competencia laboral, se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, como es el caso del sistema inglés y del sistema mexicano de certificación de competencias, hasta clasificaciones hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, como es el caso, por ejemplo, de empresas que realizan sus propias divisiones en dos o más grupos de competencias.

Los criterios que se utilizan para tipificar corresponden a menudo al grado de generalidad de la competencia o a la naturaleza de la misma respecto a distintos campos o dominios (Irigion, M.; Vargas, F. 2002).

El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias:

- Básicas (vinculadas a niveles generales de lectoescritura, aritmética, etcétera)
- Genéricas o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva)
- Específicas (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).

Bunck (1994), establece una clasificación basada en cuatro tipos de competencias que incluye la técnica, metodológica, social participativa, el resultado de todo esto le considera competencia de acción. La descripción de la tipología planteada por Bunck es:

1ª Técnica. Dominio de aquellos conocimientos, habilidades que hacen que un sujeto se convierta en experto en lo que respecta a los contenidos, tareas, etc., de su ámbito de trabajo.

2ª Metodológica: Referida a la posibilidad que ofrece la persona de aplicar la técnica y/o procedimiento más adecuado en el desarrollo de cada una de las tareas y actividades que le son encomendadas. Complementariamente, dicha competencia también implica la capacidad de que el sujeto encuentre, de forma autónoma e independiente, las soluciones idóneas para las diversas problemáticas que se le planteen, así como la capacidad de transferir, a nuevas situaciones, las experiencias, logros que previamente ha adquirido, que posee.

3ª Competencia Social: Hace referencia a aquellos aspectos que permiten a la persona, a través de la comunicación, de una actitud activa, colaborar, cooperar, de forma comunicativa, constructiva, con otros sujetos, pudiendo manifestar, de este

modo, un entendimiento interpersonal junto con un comportamiento orientado al grupo.

4ª Competencia Participativa o cooperativa.: necesaria para que la persona sepa, que en consecuencia, pueda participar colaborando en aspectos relacionados con el entorno laboral, con la organización de su trabajo; podrá adoptar decisiones y aceptar determinadas responsabilidades.

Bunck (1994), considera que la integración de la totalidad de competencias descritas favorece lo que se denomina competencia de acción. De este modo, para el autor, la persona que posea los conocimientos, destrezas, actitudes necesarias para ejercer una profesión; resuelva, autónoma y creativamente, las problemáticas que se le planteen y sea capaz de colaborar en el entorno laboral, estará en posesión de dicha competencia.

Cuadro 2. Contenidos de las diferentes tipologías de Competencias (Bunck 1994, en Ceinos, M.C.)

TECNICA	METODOLOGIA	SOCIAL	PARTICIPATIVA
-Continuidad	-Flexibilidad	-Sociabilidad	Participación
-Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamientos	Formas de organización
-Trasciende los límites de la profesión. -Relacionada con la profesión. -Amplía la profesión. -Relacionada con la empresa.	-Procedimiento de trabajo variable. -Solución adaptada a la situación (resolución de problemas) -Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos. -Capacidad de adaptación.	*Individuales. Disposición al trabajo. -Capacidad de adaptación y de intervención. *Interpersonales. -Disposición a la cooperación. -Honradez. -Rectitud	Capacidad de: -Coordinación. -Organización. -Relación. -Convicción. -Decisión. -Responsabilidad. -Dirección

Según Bunck, para convertirse en una persona competente, ha de reunir diferentes y diversas competencias; primeramente, deberá ser experto en el ámbito del trabajo, posteriormente, deberá poseer la competencia de la metodología que le favorecerá el empleo y utilización, en principio, del procedimiento más adecuado para las tareas encomendadas y para las circunstancias e imprevistos que vayan surgiendo.

De este modo, el sujeto podrá encontrar las soluciones a las situaciones o problemáticas planteadas de forma autónoma e independiente. La competencia social le permite al sujeto comunicarse e interactuar con otras personas, lo que favorecerá su colaboración y trabajo con otros sujetos de forma constructiva, mostrando un comportamiento de comunicación y entendimiento interpersonal orientado al grupo. Finalmente, la competencia participativa le posibilita a participar en el entorno de trabajo, en la organización de su puesto de trabajo, la capacidad de organizar y decidir, así como, la asunción de responsabilidades. Bunck, 1994 en Ceinios, M. C.).

Las competencias sociales

Se relacionan con el saber ser (savoir être) sobre el cual tanto insisten la educación y el trabajo. Por competencia social se entiende, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad, la comunicación social. (Zarifian, 1999).

Vargas (2004) menciona que un ejemplo más del enfoque de competencias que se centra en los atributos personales se encuentra en el informe conocido como SCANS (1991) que clasificó dos grandes grupos: uno de base y el otro de competencias transversales.

Competencias básicas

Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética, matemáticas, expresión, capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar, organizar elementos visuales, cualquier otro tipo de información, saber aprender, razonar.

Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Competencias Transversales

Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar, trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar, evaluar información, organizar, mantener sistemas de información, interpretar, comunicar, usar computadores.

Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear, corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Según CINTERFOR en Montalvo, S. (2011), las competencias se deben clasificar en:

- Básicas, genéricas y específicas. Mertens, (1996)

Competencias básicas: describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo.

Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico. Vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

- Conceptual, técnica, humana. Tejada (1999 citado en CINTERFOR 2001)

Competencia conceptual: se refiere al conocimiento y habilidad de poder analizar, comprender, actuar de manera sistemática, integrando el saber.

Competencia técnica: métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber hacer (procedimientos, destrezas, habilidades).

Competencia humana: las relaciones intra e inter personales, integrando el saber ser y el saber estar (actitudes, valores y normas).

- Técnica, metodológica, social, participativa. Bunck (1999 citado en CINTERFOR 2001).

Competencia técnica: es para aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: es para quien sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia social: es cuando sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: para aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

2.4 Niveles de competencia

En el sistema inglés, más que hacer énfasis en una definición de competencia laboral, al concepto se le encuentra latente en la estructura misma del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad que debe exhibir el desempeño), el campo de aplicación (área física, materiales, personas, herramientas con las que el trabajador interactúa) los conocimientos requeridos.

Irigión y Vargas (2002) mencionan que una vez identificadas las áreas ocupacionales, el otro eje que completa el marco nacional es el que contiene los niveles de competencia, cuya principal finalidad es diferenciar el grado de complejidad de las ocupaciones. Un nivel de competencia determinado compromete variables como la rutina, el ambiente laboral, la toma de decisiones, la influencia en el trabajo de otros, la capacidad de manejar recursos. Cuanto más alto el nivel de competencia mayor la variedad de contextos en que se da el desempeño y menor el grado de supervisión recibido.

El sistema de las Calificaciones Vocacionales Nacionales (NVQ's) de Inglaterra distingue cinco niveles. Los niveles van desde el 1, correspondiente a "actividades mayoritariamente de rutina y predecibles" que son realizadas por un auxiliar administrativo o secretarial, hasta el 5, que exige una "substancial responsabilidad, autonomía, conducción del trabajo de otros gestores, asignación de recursos, análisis, diagnóstico, planificación y evaluación". Los cargos son gerentes y administradores medios o superiores.

Los niveles de competencia en las Calificaciones Vocacionales Nacionales del sistema inglés son:

Nivel 1: Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores, rutinarias o predecibles en su mayoría. (Ejemplo: Limpiador o limpiadora de un cuarto de hospital; camillero).

Nivel 2: Ocupaciones en las que se aplican conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas. (Ejemplo: Auxiliar de enfermería).

Nivel 3: Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñada en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. (Ejemplo: Técnica o Técnico en radiodiagnóstico).

Nivel 4: Amplia gama de actividades complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos. (Ejemplo: Médico).

Nivel 5: Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación. (Ejemplo: Directora o Director de Clínica) (Irigoin, M.; Vargas, F. 2002).

Al combinar los dos conceptos, el de área de desempeño y el de nivel de competencia, se obtiene una matriz de competencias laborales. En ella se pueden visualizar las ocupaciones según su área de desempeño (columnas) y su nivel de competencia (filas).

Este concepto matricial ha sido desarrollado en los análisis del mercado de trabajo en países como Canadá y Estados Unidos. México también definió una matriz de calificaciones con este mismo concepto.

Esta visión gráfica de las competencias laborales facilita la identificación de áreas ocupacionales en las celdas que corresponden a la intersección entre áreas de desempeño (columnas) y niveles de competencia (filas). Al interior se pueden desagregar las competencias requeridas para tales áreas y aun diferenciarlas entre básicas, genéricas y específicas como lo está proponiendo el CONOCER en México en su matriz de calificaciones. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2: Matriz de Competencias Laborales

NIVEL	FINANZAS Y ADMINISTRACION	CIENCIAS NATURALES	SALUD	CIENCIAS SOCIALES
5				
4				
3				
2				
1				

2.4.1 Competencias laborales generales

Según la Secretaría de Educación Bogotá, (1999) las competencias laborales generales se caracterizan porque no están ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades, son observables, medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

Características de las competencias laborales generales

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular

Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo

Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje

Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades

Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable (Brunner, J. citado en Secretaría de educación de Bogotá, 1999).

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Según la Secretaría de Bogotá, (1999) Podemos considerar las competencias laborales como:

Intelectuales

Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

Personales

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.



Interpersonales

Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

Tecnológicas

Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos, aparatos) para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar, transferir tecnologías.

Empresariales o para la generación de empresa

Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

Los gerentes de toda compañía, deben poseer competencias laborales específicas, de tal modo que puedan dar resultados en su desempeño del puesto.

2.5 La entrevista por competencias laborales

El principal enfoque de este trabajo, es el de la entrevista por competencias laborales. Este concepto tan actual, nos permite direccionar nuestra entrevista para poder elegir al mejor candidato.

La entrevista en la selección de personal, ha sido uno de los instrumentos más utilizados dentro de las organizaciones. Con la entrevista convencional, en la selección de personal, podemos obtener información y conocer físicamente a nuestro candidato. Sin embargo, como instrumento predictivo, la entrevista ha tenido un éxito limitado; por lo que la entrevista por competencias laborales tiene como propósito mejorar los resultados del proceso de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño esperado (Alles 1999).

El objetivo del análisis de la entrevista por competencias laborales, es que se basa en hechos concretos. Como tiene preguntas previamente diseñadas, se trata de una entrevista estructurada, que se basa en diferentes elementos del perfil, para que las preguntas se formulen en relación al puesto.

Las competencias laborales, se basan en el análisis de los comportamientos pasados de la persona que se evalúa. Basado en el supuesto del comportamiento pasado, se podrá predecir con mayor certeza el rendimiento futuro. Esto se puede lograr solicitándole a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo (Huerta y López 2006).

Esto indica, que para cada puesto será necesario hacer preguntas específicas que lo caractericen y le sean útiles para elegir al mejor candidato. Esto se hará poniendo a los candidatos en supuestas situaciones del pasado donde se requirieron ciertas destrezas y aptitudes para dar un rendimiento efectivo en el trabajo. Los candidatos, deberán responder a una serie de preguntas situacionales, y las respuestas de cada pregunta, se deben evaluar en función de competencias. De este modo, según Bunck (1994), podremos ver si la persona posee conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión.

Es importante darnos cuenta de cuando se trata de un candidato que teoriza bien y cuando se trata de quien tiene la competencia buscada para el puesto.

Este tipo de entrevista, se enfoca en encontrar las disposiciones conductuales, acerca de cómo se comporta una persona dentro del ámbito laboral. El entrevistador deberá ser capaz de obtener historias completas en las que se vean

reflejados los comportamientos, pensamientos y acciones del candidato en situaciones que fueron reales.

Según xcompetencias.com, citado por Valero, (2005), debemos considerar lo siguiente:

- Utilizar una estrategia de exploración estructurada, para obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtener comportamientos discretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Se debe ir más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, y averiguar lo que de verdad es.
- Centrarse en aquello que el entrevistado hace, en relación a lo que asegura el éxito del puesto.

En función de esto y para que la evaluación sea válida, deberán contar con los siguientes requisitos que sugiere Alles, (1999).

- Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems los cuales además están en relación con el puesto que se necesita cubrir.
- Todos los entrevistados (Recursos humanos, línea o cliente interno) utilizan un esquema común, por lo tanto, si lo desean pueden distribuirse las preguntas.
- Las respuestas son comparadas con los comportamientos esperados
- Al evaluarse comportamientos con los comportamientos se dejan a un lado los prejuicios (discriminación).
- Los distintos entrevistados trabajan con un lenguaje común.
- Se evitan las interpretaciones y el “a mí me parece que”

2.5.1 Pasos para elaborar las entrevistas laborales

Es importante considerar la importancia de poner mucho cuidado en el enfoque que se le da a una entrevista laboral debido a que esta herramienta puede perder su validez. Esto podría ser si el entrevistador no cuenta con la capacitación necesaria para interpretar la información.

Klinvex, O'Connel (2002), sugieren la elaboración de cuatro pasos para la elaboración de una entrevista basada en competencias laborales.

1. Realizar un análisis profundo de las competencias. Para ello se debe efectuar:
 - a) un análisis de la descripción actual del puesto en cuestión.
 - b) entrevistar a los empleados sobre lo que hace en su trabajo.
 - c) observar a alguien mientras realiza el trabajo.
 - d) tomar en cuenta cómo puede cambiar el trabajo futuro.
 - e) conocer las características del puesto que influirá en su adaptación al mismo.
2. Clasificar las competencias requeridas para el puesto. Por lo general, muchos puestos requieren al menos ocho, pero no más de catorce competencias.
3. Describir que competencias se requiere cubrir en la entrevista. Puede ser que en la entrevista no se pueda tratar adecuadamente todas las competencias por cubrir.
4. Elaborar un modelo de entrevista estructurado que valore eficazmente las competencias identificadas para el tercer paso.

Mediante la entrevista por competencias se pueden obtener ejemplos del comportamiento pasado del sujeto, siendo la meta captar el comportamiento del candidato. Para poder obtener una buena imagen de esto será necesario considerar los siguientes aspectos.

- Hacer preguntas orientadas a revelar el comportamiento de cada competencia.
- Hacer preguntas de seguimiento donde podamos ver: situación. Tarea, acción y resultados.
- Tomar notas durante la entrevista.
- Mantener un ambiente positivo durante la entrevista.
- Programar la duración de la entrevista.

Elaborando una entrevista por competencias laborales bien estructurada y orientada al puesto, podremos tener al mejor candidato, capaz de desempeñar las los retos que el puesto requiera.

2.6 Elementos STAR

Dentro de la entrevista por competencias, es necesario obtener datos de la historia del candidato, y para ello, podemos utilizar palabras STAR que describe un ejemplo del comportamiento completo.

1. La situación o tarea a la que se enfrenta el candidato.
2. Las acciones realizadas por el candidato.
3. Los resultados o cambios causados por estas acciones.

La palabra STAR, se refiere a las iniciales de situación, tarea, acción y resultado.

Situación / tarea = ¿por qué?

Acción = ¿Qué hizo y cómo lo hizo?

Resultado = ¿Efecto de acción?

La situación o tarea es el contexto en el que actuó el candidato.

El origen de dichas tareas o situaciones pueden originarse por:

1. Cambios en las responsabilidades del puesto o los procesos de trabajo.
2. Requerimientos de los gerentes o clientes.
3. Metas a lograr dentro de determinado plazo.

Las acciones se refieren a lo que el candidato dijo que realizó para responder a la tarea o situación. Las acciones son el alma de la STAR debido a que nos muestra el comportamiento del candidato.

Las acciones pueden ser las siguientes:

1. Las medidas que se adoptaron para llevar a cabo una situación de trabajo.
2. La forma en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto.
3. Lo que el candidato hizo para entregar sin demora.
4. Que dijo una persona que provocó el enojo de un compañero de trabajo.
5. Cuáles fueron las precauciones que no se tomaron en cuenta en alguna cuestión.

Los resultados son los efectos de las acciones del candidato. En función de los primeros, podemos medir el alcance de las acciones tomadas.

Es importante, que detectemos si existen dentro de nuestra entrevista las Star's falsas. Estas últimas, son planteamientos con mucha información, pero sin

sustancia; respuestas ambiguas, que consignan alguna opinión, que son teóricas o que están orientadas al futuro. Existen tres tipos de STAR´s falsas:

1. Planteamientos ambiguos: son planteamientos generales que no proporcionan datos específicos sobre lo que realmente hizo la persona.
2. Opiniones: son ideas, juicios o pareceres de un candidato; nos dicen lo que éste piensa u opina sobre algo, pero, no sobre lo que realmente hizo.
3. Planteamientos teóricos u orientados al futuro: nos dicen lo que el candidato “haría”, “le gustaría hacer” o “habría hecho”, no lo que realmente ha hecho.

Podemos considerar que las STAR´s son parciales cuando los candidatos proporcionan información por partes: la situación y la acción, pero no proporcionan el resultado.

La intención de aplicar una entrevista, es recopilar la información suficiente para poder evaluar si el candidato en cuestión cuenta con las competencias requeridas para el puesto. Todas las anotaciones que se hacen a lo largo de la entrevista, apoyarán la decisión final.

Debemos considerar dentro de la entrevista, la elaboración de preguntas de sondeo, de seguimiento y tomar notas.

Los datos antes mencionados, sirven para desarrollar el informe de evaluación, el cual deberá contener la información general del candidato, los aspectos generales del puesto como la experiencia y competencias conductuales, evaluación del nivel según los resultados de la entrevista y/o evaluaciones de las pruebas (De Ansorena 1996).

Si no fue posible conseguir la información suficiente para formarse un criterio completo, será necesario aplicar preguntas de seguimiento; estas pueden ser de comportamiento, teóricas o que sugieran respuesta. De estos tres tipos de preguntas, sólo las de comportamiento nos arrojan ejemplos completos de los comportamientos pasados del candidato (Torres & Vargas 2007).

La entrevista por competencias laborales nos permite orientar nuestros esfuerzos hacia encontrar un candidato con las mejores características para el puesto a elegir. Esto se debe a que gracias a que se trata de una entrevista estructurada, basada en las necesidades del puesto, se orienta a encontrar determinadas competencias necesarias para desempeñar en nuestro caso el puesto de Gerente Administrativo.



Una vez analizados los conceptos de entrevista y de competencias, se procederá a elaborar la propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo de una constructora.

Capítulo 3

“Propuesta”

Capítulo 3: "Propuesta de entrevista por competencias laborales, para el puesto de Gerencia Administrativa de una constructora.

3.1 Justificación

El objetivo del presente trabajo, es la elaboración de una propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo, para lo cual, se revisó tanto el concepto de entrevista como el de competencias laborales.

El gerente administrativo es uno de los puestos clave dentro de la organización; las competencias laborales que debe tener la persona que ocupe dicho puesto son muy importantes para el éxito en el desempeño de sus actividades. La selección por competencias laborales es una muy buena alternativa para elegir al mejor candidato.

3.2 Contexto y población

Constructora Zablah S.A. de C.V. (CONZA), es una empresa dedicada a la construcción principalmente de vivienda. Fue constituida el 26 de enero de 1993 por el Arq. Víctor Eduardo Zablah Larrañaga y el Ing. Julio Zablah Zimeri. El 10 de Junio de 1994, el Ingeniero Zablah se retira de la empresa, quedando como administrador único el Arquitecto Víctor Eduardo Zablah Larrañaga.

A lo largo de su historia, se hicieron diversos tipos de construcción, desde remodelaciones, hasta la construcción de un velódromo en la ciudad de Toluca.

En el año 2000, se inicia uno de los proyectos más grandes que ha tenido la constructora, la construcción de 750 viviendas de interés social en la Delegación de Iztapalapa, D.F. Esta obra le da un giro a la empresa y empezamos a crecer de forma acelerada.

En el año 2002, cuando casi finalizaban Iztapalapa, se inició la construcción de 42 departamentos de interés social en la colonia centro de Tlalnepantla.

Después de estas obras, la dirección general de la constructora decidió construir con recursos propios. Se iniciaron tres conjuntos de viviendas tipo residencial, uno en Santa Cruz del Monte con 10 viviendas, otro en Calacoaya 26 casas de 3 pisos en el municipio de Naucalpan, y Santa Cecilia con 210 residencias en el municipio de Tlalnepantla.

3.3 Filosofía Empresarial

Misión

Ser una empresa creadora de espacios, alternativas de vida, que construye viviendas a través de una clara visión de las perspectivas de crecimiento, realidad social y economía para la vivienda. Por ello, todos los esfuerzos en nuestra empresa están enfocados a resolver las necesidades de las familias mexicanas, en cada línea trazada va un sólido compromiso de crecimiento y plusvalía.

Visión

Ser una empresa exitosa dentro del sector de la construcción en nuestro país contribuyendo con el crecimiento de la economía a través de nuestra fuerza creadora.

Metas

CONZA está consciente de que la vivienda es una necesidad básica para el ser humano y queremos que cada vez más personas sean dueñas de sus casas, casas de excelente nivel, para vivir con estilo. Por ello construimos conjuntos habitacionales modernos y eficientes para un buen vivir.

Valores

- Honestidad en las negociaciones del día a día.
- La Ética guía nuestra razón de ser.
- Lealtad con nuestros clientes (internos y externos), y proveedores.
- Creatividad al crear y realizar nuestros proyectos de vivienda.
- Compromiso social con nuestro ambiente y las comunidades donde participamos.

3.4 Mercado de negocio

Constructora Zablah está dedicada principalmente a la construcción de vivienda,

Los productos que ofrece la constructora son:

Construcción y venta de:

1. Vivienda de interés social
2. Vivienda tipo residencial medio
3. Vivienda tipo residencial alto

También realiza trabajos de construcción y remodelación para los gobiernos municipales conurbados al Cd. De México.

Objetivos

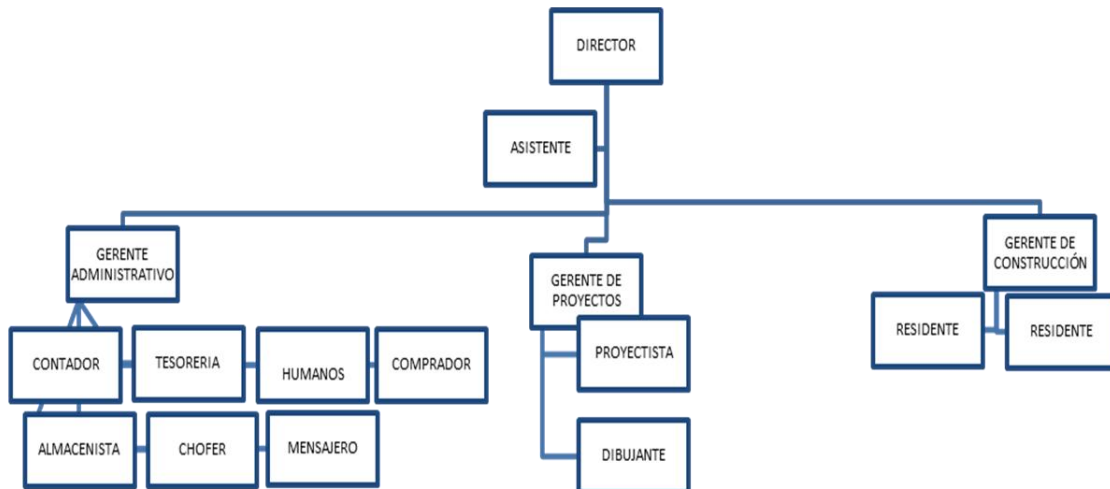
- Arquitectura de vanguardia proponiendo diseños novedosos y funcionales.
- Promover créditos hipotecarios.
- Utilizar materiales e insumos de alta calidad en la zona.
- Realizar el proyecto cumpliendo tiempos de programación.
- Cumplir presupuestos cuidando los rendimientos planeados.
- Utilizar materiales e insumos de alta calidad en la zona.

3.5 Estructura Organizacional

La constructora es una empresa que puede crecer o hacerse pequeña dependiendo de la obra que se encuentre en curso, sin embargo, debe tener una estructura básica. (Ver cuadro 1)

Cuadro No 1. Estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.6 RELACIÓN DE COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

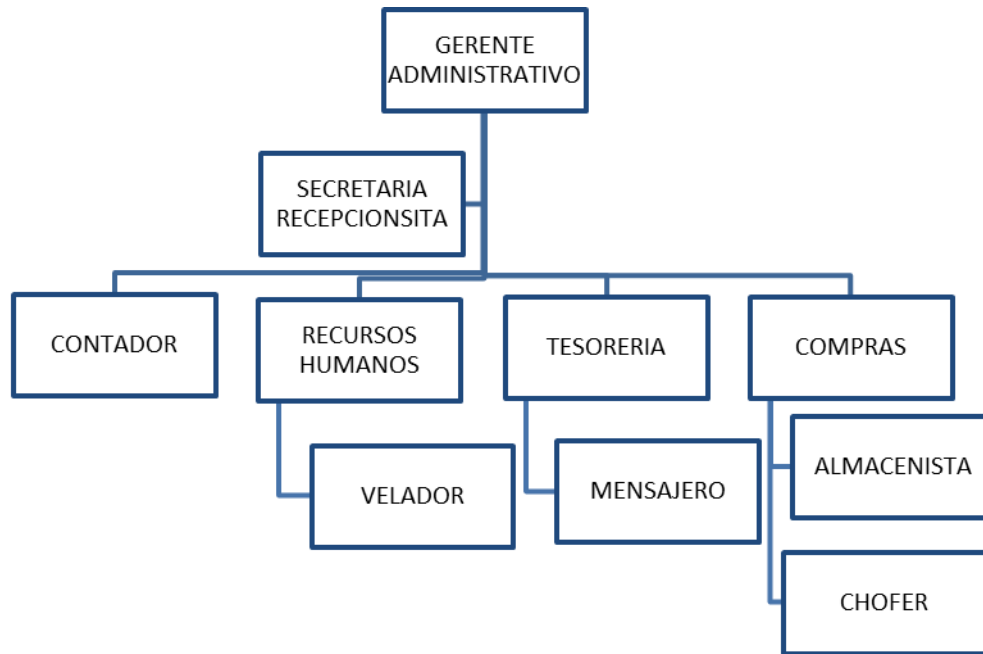
La estructura organizacional permite la comunicación vertical y horizontal formal en la empresa.

El director de la empresa, es quien toma las decisiones principales. Este se dirige hacia sus gerentes.

El gerente de cada área tiene comunicación descendente hacia sus subordinados y ascendente con el director. La comunicación con los otros gerentes es horizontal, por estar jerárquicamente están al mismo nivel, mas nunca es cruzada hacia los subordinados de otras áreas.

Dentro de este trabajo, estamos realizando una entrevista para la contratación de un puesto de gerente administrativo, por lo cual, analizaremos la estructura de la que deberá encargarse dicho gerente. Esta se puede ver en el cuadro No. 2

Cuadro No. 2 Área administrativa



3.7 Procedimiento

Para poder elaborar la propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo, será necesario realizar los siguientes pasos:

- Descripción del puesto.
- Competencias requeridas para dicho puesto.
- Elaboración de la propuesta de entrevista.

3.8 Descripción del puesto

- 1. Puesto:** Gerente Administrativo.
- 2. Ubicación:** Constructora Zablah S.A. de C. V.
Raúl Sandoval No. 1 Circuito Ingenieros Cd. Satélite, Naucalpan, estado de México.
- Departamentos controlados**
- Recursos humanos y personal.
 - Contabilidad
 - Tesorería.
 - Nóminas.
 - Compras.
- 3. Jefe inmediato:** Director General
- 4. Empleados a sus órdenes:** Jefe de Recursos Humanos.
Contador.
Jefe de compras
Cajera.
Almacenistas.
Recepcionista.
Choferes.
- 5. Contactos permanentes:** Dirección.
Gerencia de construcción.
Gerencia de proyectos.
Ventas.

Analizó: I. Zablah

GERENTE ADMINISTRATIVO:

Es la parte encargada de cuidar los recursos, tanto económicos como humanos. Sus principales funciones son coordinar y administrar las áreas de:

- Recursos humanos y personales.
- La contabilidad de la empresa.
- Pago de obligaciones fiscales.
- Bancos.
- Caja.
- Nóminas.
- Compras.
- Almacenes.
- Logística.

A continuación, se describen los puestos que supervisa el gerente administrativo:

RECEPCION:

Es la encargada de contestar el teléfono y direccionar las llamadas. En caso de que no se encuentre la persona a la que le llaman, deberá anotar el nombre de quien le habló, su teléfono, horario en el que se le puede localizar, asunto a tratar y deberá entregar los recados a más tardar el día siguiente a la llamada.

Deberá tomar a revisión las facturas los días martes y jueves de 9 a 2 y de 4 a 6, revisando cuidadosamente que la razón social este bien escrito, así como la dirección. Tendrá que cotejar con la entrada de almacén que lo que traen a revisión sea lo mismo que entro en almacén.

CONTADOR:

Es el encargado de cargar la contabilidad en el sistema COI. Deberá estar al pendiente de hacer los pagos de impuestos de la empresa. Llevará un control detallado de los gastos por obra.

Deberá entregar los documentos necesarios para que los auditores puedan realizar su trabajo anual.

Entregará al contador externo, los documentos necesarios, para que éste pueda llevar a cabo la revisión de la contabilidad de la empresa.

VELADOR:

Durante la noche, este deberá permanecer en las instalaciones de la empresa, al pendiente de cualquier eventualidad.

Durante el día, hará trabajos de mensajería.

Tendrá un día de descanso, que no podrá ser nunca en fin de semana y deberá negociarlo siempre con el Gerente Administrativo.

COMPRADOR:

Es el encargado de hacer las compras tanto para las obras como para la oficina.

El comprador sólo podrá hacer su trabajo si se le manda por escrito un requerimiento de material, firmado por el gerente del área. Este podrá venir de parte del Ingeniero encargado de la obra, o por parte de cualquier encargado de área que requiera algún tipo de material para realizar su trabajo.

Se hará un cuadro comparativo en el que se pueda ver por lo menos tres proveedores para comparar sus precios.

Una vez que el gerente autorice el proveedor al que se le deberá comprar el material, el comprador deberá realizar una orden de compra para hacer el pedido.

Una vez hecho lo anterior, deberá estar al pendiente de que el material llegue a su destino en tiempo y forma, esto es, cotejando con los almacenistas que el material llegara en perfectas condiciones en cuanto a cantidad y a calidad.



CAJA:

La persona encargada de la caja, deberá entregar un reporte detallado del estado actual del banco, incluyendo los movimientos del día anterior (ingresos y egresos), mostrando el saldo actual de los saldos bancarios.

Estará encargada de realizar todos los cheques necesarios para los movimientos de la constructora.

RECURSOS HUMANOS:

La persona encargada de esta área, estará encargada de hacer la selección de personal para la empresa. Esto lo realizará, aplicando las pruebas psicológicas y llevándolas para su análisis a la psicóloga de la empresa.

También estará encargada de verificar tanto las asistencias como los retardos del personal, tanto de obra como de las oficinas administrativas.

Llevará un control detallado de las vacaciones, el cual deberá ser informado al gerente administrativo.

Deberá notificar a los empleados de los días festivos de los cuales se podrá disfrutar tanto obligatorios y optativos que hay en la empresa.

ALMACENISTA:

Estará encargado del bienestar de los materiales del almacén. Estos deberán estar perfectamente relacionados en un inventario, el cual deberá de renovarse diariamente según el movimiento del mismo.

Los materiales solo podrán salir del almacén, mediante una nota de salida, misma que deberá estar foliada. De igual manera, en el momento en el que los materiales llegan al almacén, deberá realizar una entrada, la cual relacione y describa perfectamente el material recibido.

Se deberá entregar un inventario al gerente de administración dos veces por mes.

Además de esto, el gerente deberá entregar semanalmente, al director de la empresa un reporte, el estado financiero de la misma. En este documento se podrá observar los ingresos y egresos, el número de empleados existentes en las obras, así como el gasto que representan en nóminas, para que con esta información él pueda tomar decisiones adecuadas.

Descripción Genérica

Es responsable ante el Director General de la eficiente administración de la empresa. Para ello, programa, organiza, integra, dirige, y controla bajo las órdenes del Director de la empresa, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los Gerentes de éstos.

Se encarga directamente de las actividades de Finanzas, Conduce las relaciones públicas.

Funciones Básicas

A. Administración general.

1. Previsión

1.1 Previsión financiera: Analiza e interpreta los diversos Estados Financieros de la empresa, examinando los diferentes renglones (préstamos, inversiones, créditos otorgados, etc.) con el fin de decidir las medidas necesarias para mantener y mejorar la posición económica de la empresa.

1.2 Previsión económica: determina la prioridad de los pagos a proveedores, el pago de obligaciones fiscales.

2. Planeación

2.1 Planes concretos: formula por escrito, basándose en formulaciones previas realizadas y con la mayor precisión posible, los diferentes planes que se deben seguir para impulsar de manera adecuada los proyectos de construcción.

2.2 Programa de presupuestos generados: somete a aprobación del director general todos los programas y presupuestos de duración de un año o mayores.

2.3 Programas y presupuestos particulares: formula los programas y presupuestos particulares que duren menos de un año, mismos que se conforman a los presupuestos generales aprobados.

3. Organización

3.1 obligaciones: exige que cada empleado, cubra eficazmente todas las actividades que le han sido encomendadas, y les provee para ello de los medios necesarios.

3.2 Mantiene al corriente todos los instrumentos técnicos de organización, que ayudan a desarrollar estas necesidades, como cartas de organización, distribución de trabajo, etc.

4. Integración

4.1 Selección de jefes: selecciona a los jefes de los diversos departamentos de la empresa, determinando si poseen las capacidades técnicas y administrativas necesarias. Decide sobre la contratación provisional y definitiva de dichos jefes.

4.2 Selección de personal: cuida que los encargados del reclutamiento y selección de personal obrero, pongan a la persona adecuada para ocupar el puesto.

5. Dirección

- 5.1 **Delegación inmediata:** delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada uno de los colaboradores inmediatos.
- 5.2 **Delegación mediata:** cuida que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la autoridad recibida cuando sea necesario.
- 5.3 **Decisiones:** toma todas las decisiones de carácter general de la empresa, excepto las que corresponden a la Dirección General.
- 5.4 **Coordinación:** establece constantemente la mejor coordinación posible entre todos los departamentos. Con sus colaboradores inmediatos realiza pláticas informales para éste fin.
- 5.5 **Supervisión:** supervisa la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto mediante la revisión de controles e informes ordinarios, como personalmente para orientar, mejorar y ajustar las funciones y actividades.
- 5.6 **Comunicación:** cuida de establecer en toda la empresa una adecuada comunicación, para que se cumplan los objetivos de forma oportuna.
- 5.7 **Remuneración:** cuida de que los sistemas de remuneración a empleados, logren estimular del mejor modo al personal.

6. Control

- 6.1 **Su establecimiento:** cuida de que se establezcan los sistemas de reportes e informes de contabilidad para obtener información precisa y oportuna.
- 6.2 **Controles de producción:** requiere periódicamente que el Gerente de Construcción, le informe sobre los avances de las diferentes obras que se encuentren en ejecución.
- 6.3 **Control de ventas:** requiere periódicamente del volumen de ventas efectuadas, rendimiento de los vendedores, opinión de los clientes, etc.
- 6.4 **Controles contables y financieros:** requiere periódicamente del Contador la presentación de documentos como de estados financieros de la empresa, costos de producción, costos de ventas, comprobantes de pagos fiscales, etc.
- 6.5 **Control de personal:** requiere del Gerente de Construcción la presentación periódica de informes acerca de horas extras de los trabajadores, ausentismo del personal, dificultades con el sindicato, sugerencias o quejas importantes del personal, accidentes de trabajo y enfermedades.
- 6.6 **Interpretación y aprovechamiento:** estudia e interpreta todos estos controles con el fin de medir y calificar los resultados que se

obtienen en las diferentes actividades de la empresa, controlar la acción de sus colaboradores inmediatos y demás subordinados.

B. Finanzas

1. Presupuestos

1.1 Elabora el presupuesto anual de ingresos y egresos, el cual, lo presenta ante la dirección general.

1.2 Elabora y aprueba los presupuestos mensuales:

- De gastos de compras de materiales y herramientas para la construcción, basándose en las requisiciones de materiales de la gerencia de construcción
- Gastos de ventas, basándose en el criterio de meses anteriores y de las necesidades expresadas por el gerente de ventas.
- Gastos de publicidad, basándose en las diferentes cotizaciones.
- Gastos de compras de oficina, basándose en los datos de meses anteriores.
- Gastos de administración, tales como luz, renta, contribuciones, etc.

2. Caja

2.1 controla los pagos hechos por la empresa, revisando para ello la póliza de caja.

2.2 Cuida que se revisen detalladamente las facturas presentadas a cobro en la empresa.

2.3 Controla los depósitos hechos en el banco y por el cajero, así como su origen.

3. Préstamos

3.1 Gestiona oportunamente préstamos en los bancos.

4. Créditos y cobranzas

4.1 autoriza créditos, bonificaciones, etc., a clientes.

4.2 Cuida de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ello, el control de vencimiento de deudores elaborado por el contador.

4.3 Cuida de que se efectúen oportunamente los pagos requeridos, utilizando para ello, el control de vencimientos de acreedores elaborado por el contador.

4.4 Cuida que se realice adecuadamente la facturación que va a ser presentada a los clientes para el cobro de las ventas efectuadas.

5. Costos

5.1 Lleva un control estadístico de los costos de construcción y ventas, por medio del encargado de contabilidad.

5.2 Interpreta dicho control y los estados financieros relativos, a efecto de estudiar y tomar medidas si son necesarias.

6. Contaduría

6.1 Cuida que se realicen periódicamente auditorías internas y externas.

7. Pagos fiscales

7.1 Cuida la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.

7.2 Requiere al contador la entrega puntual de los recibos de dichos pagos, a fin de llevar un control de estos.

8. Servicios de oficina

8.1 Cuida a través del auxiliar del contador, el correcto funcionamiento del archivo general de la empresa, procurando determinar:

- Documentos que se deben archivar
- Documentos que se deben desechar
- El tiempo que deben durar los papeles en el archivo
- El sistema de clasificación más adecuado

C. Relaciones públicas

1. Representa ordinariamente a la empresa, salvo indicaciones del director general.
2. Mantiene las mejores relaciones públicas de la empresa con las autoridades.
3. Atiende a los clientes, visitantes y proveedores que visitan la constructora, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la empresa.

Descripción específica

A. Actividades diarias

1. Revisar asuntos pendientes, ordenarlos según su importancia a fin de desahogarlos a lo largo del día.
2. Revisa y estudiar la correspondencia recibida, turnando a los jefes respectivos la que ellos deban contestar, con las instrucciones apropiadas.
3. Da respuesta de inmediato a la correspondencia que amerite que él personalmente lo haga.
4. Atiende o hace llamadas telefónicas sobre asuntos muy diversos con clientes especiales, asesores, etc.
5. Celebra acuerdos con sus colaboradores a fin de dar y recibir información, tomar decisiones, resolver dudas, etc.
6. Estudia problemas de diversa índole, solicitando para dicho fin la información que sea necesaria.
7. Autoriza documentos, créditos, etc.
8. Recibe público que acude a su oficina a tratar asuntos varios cuando sea necesario.
9. Revisa y firma correspondencia que se origina en los altos niveles de la empresa.
10. Organiza la logística de la empresa, para cubrir todos los traslados de los choferes, envíos del mensajero, etc.

B. Actividades periódicas

1. Semanalmente, acuerda con el director general para recibir instrucciones, aprobar planes, presupuestos, etc., así como proporcionar informes y comentar reportes.

C. Actividades eventuales

1. Participa de eventos, convenciones, asambleas, etc., que considere ventajosas para el prestigio de la empresa.
2. Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por el director general.

Especificación del puesto

1. Conocimientos y experiencia.

- 1.1 necesita poseer conocimientos correspondientes a primaria, secundaria, preparatoria y profesionista en administración de empresas.
- 1.2 Requiere tener experiencia en la administración y conocimientos generales de contabilidad, ventas y relaciones humanas.
- 1.3 Debe tener experiencia mínima de 2 años en funciones relacionadas con la construcción, por tratarse de una administración especializada.

2. Responsabilidad en trámites.

- 2.1 es responsable en general de los resultados finales, favorables o desfavorables, de la empresa para lo cual recibe plena autoridad de decisión, limitada por normas, presupuestos, y programas aprobados por el director general.
- 2.2 Responde del correcto desarrollo de todos los trámites financieros, ya que este departamento está directamente a su cargo.
- 2.3 Es responsable de elaborar, fundamentar y presentar oportunamente ante la dirección general todas las sugerencias, problemas, etc., en que se requiera la intervención de la suprema autoridad, de forma en que puedan tomarse eficazmente las medidas necesarias.
- 2.4 Debe rendir mensualmente a la dirección general, informes completos y documentados, en que la autoridad pueda conocer con detalle la posición económica, financiera, en ventas, construcción, etc., de la empresa.
- 2.5 Es responsable de exigir al departamento comercial y de construcción el cumplimiento de los programas que se hayan señalado, así como de coordinar adecuadamente su actuación. Debe resolver los casos que no queden expresamente comprendidos entre las facultades encomendadas o a los jefes de los departamentos.

3. Responsabilidad en contactos

- 3.1 Tiene contacto frecuente con funcionarios bancarios a efecto de gestionar préstamos y descontar documentos.
- 3.2 Cuida la atención debida al contacto que tiene con proveedores, clientes especiales, para fines de compras, pagos, promoción de ventas y relaciones públicas.

4. Autoridad

- 4.1 Normas generales: le corresponden todas las funciones, niveles y campos de la empresa definidos por el director general.

4.2 Presupuestos: solicita del director la aprobación de presupuestos anuales de gastos de construcción, ventas, compras, gastos de publicidad y gastos generales.

- Decide en la formulación y aplicación mensual de presupuestos aprobados por el director general.
- Solicita autorización para cualquier gasto de carácter extraordinario que este fuera del presupuesto aprobado por la dirección.

4.3 Ventas

- Autoriza el monto y forma de otorgar crédito, descuentos y bonificaciones a los clientes.
- Autoriza la forma y tiempo de realizar la publicidad y propaganda, dentro de los presupuestos y programas aprobados.

4.4 personal

- Tiene autoridad para seleccionar y contratar al personal que va a ocupar los puestos nuevos.
- Autoriza las vacaciones al personal bajo sus órdenes, de forma y tiempo que considere adecuados, de forma de no interrumpir ni retrasar las actividades normales de la empresa.

4.5 Costos

Decide sobre las medidas que considere más adecuadas para reducir los costos originados en ventas, publicidad, producción, salarios y horas extras, gastos generales, etc.

4.6 Pagos

- Autoriza el pago de facturas y otros documentos presentadas a cobro en la empresa.
- Autoriza el pago de impuestos causados, revisando previamente la declaración relativa, elaborada por el contador.

4.7 Préstamos

Gestiona préstamos especiales en bancos, cuando se requieren para cumplir o ampliar algún presupuesto, atendiéndose a las políticas fijadas por la dirección.

3.9 Competencias requeridas para el puesto de gerente administrativo

Debido al puesto, el gerente administrativo de CONZA deberá poseer competencias laborales genéricas. El aspirante a este puesto, deberá contar con los siguientes requisitos:

Orientación a resultados.	Fijación de objetivos. Conducción de juntas.
Iniciativa.	Implementación
Liderazgo.	Capacidad para resolver problemas. Aptitudes directivas.
Toma de decisiones.	Decisión.
Planeación y organización.	Planeación. Controles. Trabajo en equipo.
Actitud de servicio.	Trato al público en general.
Negociación.	Hacia: clientes, subordinados y superiores.
Creatividad.	Creatividad.
Adaptación al cambio.	Manejo del cambio.
Relaciones interpersonales.	Respeto. Relaciones con: superiores, colegas, subordinados y clientes.
Tolerancia a la frustración.	Manejo de errores. Manejo de conflictos.
Autodisciplina.	Discreción. Respeto. Puntualidad.
Compromiso.	Compromiso.

3.10 Propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de gerente administrativo:

La entrevista por competencias laborales, se basa en un modelo STAR, y está elaborada para el puesto de gerente administrativo de Constructora Zablah S.A. de C.V.

Según lo mencionado durante el presente trabajo, encontramos que se trata de una entrevista estructurada, que pretende encontrar las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes), del candidato a Gerente. Dichas competencias deberán de ser de tipo genérico o empresarial.

Fecha _____

Entrevistado _____

Evalúe cada pregunta al término de la competencia conforme al siguiente parámetro:

1.- NO APTO

2.- DESARROLLABLE

3.- APTO

<p>Pregunta 1: ¿Cuál ha sido su mejor logro? ¿Cuál ha sido la meta más alta que se ha fijado? Situación: ¿Cuál fue la situación? Acción: ¿Qué hizo para lograrlo? Resultado: ¿Qué ocurrió? Competencia: orientación a resultados _____</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- si su respuesta denota una nula perseverancia o confusión en el entrevistado. 2.- DESARROLLABLE.- Cuando la respuesta creíble pero demuestra nerviosismo. 3.- APTO.- Cuando la respuesta denote que hizo lo necesario para alcanzar lo que anhelaba.</p>
<p>Pregunta 2: Tienes una reunión con el consejo ventas actualizado y la información completa la tiene dicho departamento. ¿Qué harías? Situación: ¿Qué haría? Acción: ¿Qué hacer? Resultado: ¿Cómo lo resolverías? Competencia: iniciativa _____</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Si la respuesta muestra su limitada capacidad de respuesta o pocas alternativas de solución. 2.- DESARROLLABLE.- Si en su respuesta se ve la iniciativa del entrevistado por conseguir la información, pero no se ve la idea clara de cómo hacerlo. 3.- APTO.- Si da una</p>

	<p>respuesta que muestre varias alternativas de solución viables para conseguir el objetivo.</p>
<p>Pregunta 3: ¿Cómo organiza y retroalimenta a su grupo de trabajo?, ¿qué objetivos toma en cuenta para hacerlos llegar a sus objetivos?</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Cuando Su respuestamuestre una limitada capacidad de influenciar a los miembros del grupo. 2.- DESARROLLABLE.- Si la respuesta muestra que el entrevistado tiene la capacidad de influenciar u organizar a los miembros de un grupo sin una idea clara de cómo hacerlo. 3.- APTO.- Si su respuesta muestra la capacidad de influenciar, organizar y conducir a un grupo.</p>
Situación: ¿Cómo maneja la situación?	
Acción: ¿Qué hace?	
Resultado: ¿Qué obtiene?	
<p>Competencia: Liderazgo_____</p>	
<p>Pregunta 4: ¿Recuerda alguna decisión que haya tomado, que involucrara recursos de la empresa o a terceros que usted sabía que no la aceptarían fácilmente?</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Cuando su respuesta muestre no haber tomado en cuenta ningún factor antes de actuar. 2.- DESARROLLABLE.- Si su respuesta muestra que tiene capacidad de reaccionar con prontitud pero se muestra muy inseguro. 3.- APTO.- Si su respuesta muestra que tiene la capacidad de actuar, tomando en cuenta todo el panorama.</p>
Situación: ¿Cuál fue la situación?	
Acción: ¿Qué hizo?	
Resultado: ¿Qué ocurrió?	
<p>Competencia: Toma de decisiones_____</p>	
<p>Pregunta 5: Dígame cómo organiza un día de trabajo normal</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Alguna respuesta que demuestre no tener ninguna organización en el trabajo. 2.- DESARROLLABLE.- La respuesta mostrara que el entrevistado trata de organizar el tiempo laboral sin mostrar mucha organización. 3.- APTO.- Alguna respuesta que mostrara que el candidato planea el tiempo laboral, para cumplir con las tareas</p>
Situación: ¿Qué hace?	
Acción: ¿Cómo lo hace?	
Resultado: ¿Qué obtiene?	
<p>Competencia: Planeación y organización._____</p>	

	encomendadas.
<p>Pregunta 6: Estas en el área de ventas y llega un cliente muy molesto porque un vendedor se comportó de forma grosera. ¿Cómo respondería al cliente?</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Alguna respuesta que diera la idea de tomar una actitud defensiva que demuestre poco interés por la persona o la situación. 2.- DESARROLLABLE.- Si la respuesta está enfocada a comprender la situación de la persona pero sin ofrecerle alternativas que le hagan sentir que fue escuchada. 3.- APTO.- Si su respuesta denota interés por entender a la persona, para tomar acción al respecto.</p>
Situación: ¿Cuál fue la situación?	
Acción: ¿Qué haría?	
Resultado: ¿Qué pasaría?	
Competencia: Actitud de servicio_____	
<p>Pregunta 7: Su jefe le informa acerca de una entrega urgente e imprevista; su equipo de trabajo deberá quedarse tiempo extra. ¿Cómo involucra la participación de su equipo?</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Si su respuesta está enfocada a que el resultado se obtuvo mediante imposición. 2.- DESARROLLABLE.- Si su respuesta se enfocara a que el resultado se obtuvo por dialogar con los involucrados, pero sin una entera satisfacción por parte de los mismos. 3.- APTO.- Si su respuesta denota que es el resultado de un consenso.</p>
Situación: ¿Cuál fue la situación?	
Acción: ¿Qué hizo?	
Resultado: ¿qué ocurrió?	
Competencia: Negociación_____	
<p>Pregunta 8: Alguna vez ha tenido alguna idea para implementar en el trabajo, y sus compañeros lo consideran novedosa</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Si en su respuesta no dio ninguna idea. 2.- DESARROLLABLE.- Si en su respuesta dice haber tenido alguna idea, aunque ésta no sea del todo creativa. 3.- APTO.- Alguna respuesta que muestre ideas viables y creativas para implementar en el trabajo.</p>
Situación: ¿Cuál fue la idea?	
Acción: ¿Qué hizo?	
Resultado: ¿Qué ocurrió?	
Competencia: Creatividad_____	
<p>Pregunta 9: Por ser un buen elemento, eres promovido de puesto, sólo que éste será desarrollado en otro estado.</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Si su respuesta muestra negación.</p>

Situación: ¿Cuál fue la situación?	2.- DESARROLLABLE.- Si en su respuesta, por lo menos lo considera.
Acción: ¿Cómo lo hizo?	
Resultado: ¿Qué ocurrió?	
Competencia: Adaptación al cambio_____	3.- APTO.- Si en su respuesta se muestra la capacidad de cambiar de residencia, considerando las ventajas y desventajas de hacerlo.
Pregunta 10: ¿Alguna vez ha tenido un compañero o un subordinado con el cual no se lleva bien?	Valoración de la respuesta
Situación: ¿Cómo actúa?	1.- NO APTO.- Cuando su respuesta muestre interés nulo en la relación.
Acción: ¿Qué hace?	2.- DESARROLLABLE.- Alguna respuesta que muestre que tiene interés por resolver el conflicto pero no tiene muy claro cómo abordarlo.
Resultado: ¿Qué ocurre?	3.- APTO.- En su respuesta muestra interés por resolver el conflicto.
Competencia: Relaciones interpersonales_____	
Pregunta 11: ¿Qué haría si le dijera que no es el candidato idóneo para este puesto?	Valoración de la respuesta
Situación: ¿Cómo actúa?	1.- NO APTO.- Alguna respuesta o acción que denote que el candidato se muestra defensivo, se bloquea y/o da por terminada la entrevista.
Acción: ¿Qué hace?	2.- DESARROLLABLE.- Si se muestra nervioso o decaído y afecta momentáneamente la entrevista, pero logra recuperarse.
Resultado: ¿Qué ocurrió?	3.- APTO.- Alguna respuesta que muestre interés de conocer la razón del rechazo y por seguirse manteniendo como un candidato viable al puesto, mantiene la calma y se recupera rápidamente.
Competencia: Tolerancia a la frustración_____	
Pregunta 12: ¿Recuerda algún proyecto que haya realizado sin supervisión?, ¿lo terminó a tiempo? ¿Cuáles fueron los resultados?	Valoración de la respuesta
Situación: ¿Cuál fue la situación?	1.- NO APTO.- Si su respuesta muestra que necesita controles excesivos para poder concluir adecuadamente un trabajo.
Acción: ¿Cómo lo hizo?	2.- DESARROLLABLE.- Si en su respuesta se muestra que el
Resultado: ¿Qué ocurrió?	

<p>Competencia: Autodisciplina_____</p>	<p>entrevistado requiere ciertos controles para concluir el trabajo. 3.- APTO.- Alguna respuesta que mostraraque el entrevistado es capaz de terminar a tiempo y de hacer su trabajo de forma satisfactoria, sin necesidad de controles o sanciones.</p>
<p>Pregunta 13: Supongamos que ha sido aceptado en este trabajo, y le comunico que tiene que presentarse a trabajar la próxima semana, pero actualmente tiene un trabajo en el que debe dejar algunos pendientes que le tomarán aproximadamente dos semanas. ¿Qué hace?</p>	<p>Valoración de la respuesta 1.- NO APTO.- Si su respuesta muestra nulo compromiso con sus responsabilidades actuales. 2.- DESARROLLABLE.- Si en su respuesta se muestra un claro compromiso con el empleo actual, pero no tiene una idea clara de cómo proceder. 3.- APTO.- Alguna respuesta que muestre compromiso por concluir satisfactoriamente sus responsabilidades anteriores, tratando de negociar la fecha de entrada.</p>
<p>Situación: ¿Cuál fue la situación?</p>	
<p>Acción: ¿Cómo lo hace?</p>	
<p>Resultado: ¿Qué pasaría?</p>	
<p>Competencia: Compromiso_____</p>	
<p>Resultados:</p> <p>Apto <input type="checkbox"/> Desarrollable <input type="checkbox"/> No apto <input type="checkbox"/></p> <p>Criterios: >19 ó = No apto < 20 ó = Apto</p>	
<p>Entrevistador_____</p>	

CONCLUSIONES

La selección de personal por competencias laborales es un proceso efectivo para elegir al candidato ideal en las instituciones; esta técnica aunada con una buena observación e interpretación de los resultados por parte del entrevistador, puede proporcionar una herramienta eficaz en dicha selección.

Constructora Zablah, es una empresa que se caracteriza por elegir a su personal mediante el departamento de Recursos Humanos (RH); esto lo realiza mediante entrevistas tanto del encargado de área como del departamento de RH, así como procesan mediante la aplicación de diversas pruebas para poder tener un criterio para la elección, sin embargo, no lo hacen bajo los lineamientos de Competencias Laborales.

En esta tesina, se elaboró una propuesta de entrevista por competencias laborales únicamente para el puesto de Gerente Administrativo de una constructora, con la cual, podrán encontrar a un candidato con más capacidades para desarrollar dicho puesto.

Es importante mencionar, que como se dijo antes, esta entrevista es exclusiva del puesto de Gerente Administrativo, por lo que si se quiere hacer una entrevista por competencias para otro puesto, se deberá de diseñar una específica.

Después de realizar un análisis de puesto, las competencias laborales identificadas para el puesto de Gerente Administrativo son: orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, toma de decisiones, planeación y organización, actitud de servicio, negociación, creatividad, adaptación al cambio, relaciones interpersonales, tolerancia a la frustración, autodisciplina y compromiso.

De acuerdo a las competencias anteriores, se diseñaron preguntas para poder evaluar cada una de ellas. Esto nos dio como resultado una herramienta para poder evaluar el candidato a ser Gerente Administrativo en una constructora.

Cabe mencionar que el éxito de la entrevista, dependerá en gran parte de las competencias del entrevistador para evaluarlas e interpretarlas de forma objetiva; deberá contar con muy buena observación, escucha activa, etc.

La propuesta presentada por el presente trabajo, puede ser una herramienta para la selección de personal en la empresa Constructora Zablah.

Ventajas y limitaciones

Mediante esta propuesta, se busca objetividad y predicción de competencias referentes al candidato para que pueda ocupar el puesto de gerente administrativo en constructora Zablah, gracias a que esta entrevista está hecha especialmente para ese puesto, lo que nos permite buscar cualidades específicas que nos interesa que posea la persona. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no se puede ocupar esta entrevista para todos los puestos de trabajo de esta empresa; será necesario diseñar una entrevista específica para cada puesto de trabajo.

Esta manera de contratar puede ser muy útil, siempre y cuando queden bien definidas las funciones específicas del puesto para saber qué es lo que buscamos en el candidato.

Otro aspecto importante a resaltar, es la experiencia del entrevistador para realizar la entrevista; siempre será mejor alguien experimentado debido a la subjetividad de las respuestas. Mediante una situación STAR el entrevistador, puede pedirle al candidato que describa una situación, por ejemplo en la que haya negociado algún beneficio para sus subordinados con su jefe inmediato, y que fue lo que este hizo para negociar con éxito, De este modo, deberá interpretar tanto la respuesta del candidato, como el lenguaje no verbal que expresa mientras relata.

REFERENCIAS

- Acevedo, I. A & Alba, F. M. (1994). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación en la selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. (1ª ed.). Buenos aires: Paidós.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias* Buenos. Aires: Garnica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Álvarez, L. & De la O C. (2005). *Evaluación y certificación de competencias en México: el caso de las dependencias de gobierno federal. Investigación de la división de investigación de la facultad de contaduría y administración de la Universidad nacional autónoma de México, México*.
- Ansorena A (1996) *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Aranda, M. (2010). *Las competencias laborales en la planeación de recursos humanos y el rol del psicólogo*. Tesina de licenciatura inédita. Universidad nacional autónoma de México. México.
- Blanco, C. (1978), *Como seleccionar nuestro personal*. México, Limusa.
- Bunk, G.P. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*. Disponible en: <http://www.cab.cnea.gov.ar/gaet/CompetenciasProfesionales.pdf>
- Catalina, A. (2006) *Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas* Primera Edición. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR/OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/ens_eva/index.htm
- Ceinos, M. C. *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación*. books.google.com.mx
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR (2009) *¿Qué son las Competencias?*. Tomado de

la página electrónica
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

- Chávez, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral: aplicación del análisis crítico de competencias laborales (ACCL)*. (1ª ed.) México D.F.: Panorama editorial S.A. de C.V.
- Chiavetano, I, (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill
- De Garay, G. (1999), *La entrevista de historia oral: ¿monólogo o conversación?*, Revista electrónica de investigación educativa, encontrado en: <http://redie.ens.uabc.mx/vil1no1/contenido-garay.html>.
- Documento CONPES 2945 de 1997. Bogotá.
- Fletcher, S. (2000). *Análisis de competencias laborales*. (1ª ed.). México D.F.: Panorama editorial S.A. de C.V.
- Gonczi, A. (1996). "Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico", en *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*. Seminario y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER, Guanajuato, 23-25 de mayo.
- Grados, E.A. & Sánchez, E. (2005). *La entrevista en las organizaciones*. (3ª ed.). México.: Manual moderno.
- Grados, J. (2002). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*, (5ª ed.). México: trillas
- Huerta & López (2006). *Diseño y aplicación de una entrevista por competencias laborales (análisis de caso)*. Tesis de licenciatura universidad nacional autónoma de México. México.
- Huerta, A., Pérez, G. y Castellanos, C. (2000) *Desarrollo Curricular por competencias profesionales integrales*. *Revista Educar*, No. 35, Secretaría de Educación Jalisco. Disponible en: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar>
- Irigoín, M., Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Organización Panamericana de la Salud. OIT, Montevideo.
- Kinvex, K., O Conel, M y Kinvex. C. (2002). *Contrate a los No. 1*. España: Mc. Graw Hill.
- Llanos R. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax México.
- Maddux, R. (1991). *Entrevistas efectivas*. (1ª ed.). México: Trillas.

- Martínez,, L.J. (2010). *Identificación y evaluación de competencias laborales en las organizaciones*. Tesina de licenciatura inédita. Universidad nacional autónoma de México. México.
- Medina, L. & De la O C. (2005). *Evaluación y certificación de competencias laborales en México: el caso de las dependencias del gobierno federal*. UNAM
- Mertens L. (1997) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet, <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
- Mertens, L., (1996), *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Moguel, H. (2007). *Consultor asociado de Zeus Management Consultants, Competencias laborales*. Consultado en <http://zeusconsult.com.mx/claborales.pdf>
- Montalvo, S. (2011). *Perfil gerencial de una institución educativa privada a través del diagnóstico de efectividad gerencial y competencias*. Reporte laboral de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Montes de Oca, M. (2008). *Competencias laborales y su aplicación en recursos humanos en México. Tesina de licenciatura inédita. Universidad nacional autónoma de México. México*.
- Nebot, M.J., García, J. & Schmitz, R. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de la empresa*. Madrid: fundación confemental.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (2ª ed.). Madrid: centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Popovich I.S. (2005). *El éxito en las entrevistas de trabajo*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Quezada, H. (2003). *Competencias laborales. Metodologías de identificación: análisis funcional*. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/claf.htm>
- Richino, S. (2000). *Selección de personal* (2ª ed.) México: Paidós.
- Rodríguez, G. (2007) "¿Qué son las competencias laborales?" en *Contribuciones a la Economía*, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Secretaría de Educación de Bogotá (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá.
- Shapiro, Mo. (2000). *Aprenda a realizar entrevistas con éxito en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.

- Swan, W. (2001). *Como escoger el personal adecuad: un programa para hacer entrevista eficaz*. Barcelona: Norma.
- Torres, L. & Vargas, V. (2007) *La entrevista por competencias como herramienta para la selección*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad nacional autónoma de México, México.
- Valero, A. (2005). *Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas Manpower: una propuesta*. Tesina de licenciatura inédita. Universidad nacional autónoma de México. México.
- Villanueva, A. (2010). *El método STAR, uno de los mejores métodos o estrategias para contestar preguntas usuales de una entrevista de trabajo o empleo*. <http://haganegocios.com/el-metodo-star-uno-de-los-mejores-metodos-o-estrategias-para-contestar-preguntas-usuales-de-una-entrevista-de-trabajo-o-empleo.html>
- Werther, W.B. & Keith, D. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª ed.).
- William S. Swan Ph.D., (2001). *Como escoger el personal adecuado, un programa para hacer entrevista eficaz*, Barcelona Buenos Aires: grupo editorial Norma.
- Zarifian, P. (1999). *El modelo de competencias y los sistemas productivos*. Papeles de oficina técnica, 8 Montevideo encontrado en: <http://www.aset.org.ar/congresos/7/11001.pdf>.
- Zepeda, F. (1999), *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.