



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TALLER DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN  
DE PUESTOS GERENCIALES/OPERATIVOS EN EMPRESA DE COMIDA  
RÁPIDA

### TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

KAREN PILAR VEGA FLORES

DIRECTOR:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

COMITÉ DE SINODALES:

MTRO. ÁNGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS

MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ



MÉXICO, D. F.

ENERO DE 2016



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 mi familia.** Por siempre ser el mejor equipo.  
Por ofrecerme las mejores bases y ejemplos.  
Por todo el amor, que se ve reflejado en lucha  
diaria, superación, dedicación y humildad.

**A Edgar.** Por tu presencia y apoyo en cada momento.  
Por esa entrega constante. Por el amor y sinceridad.  
Por toda la felicidad y complicidad.

**A mis profesores.**  
Por haber motivado e inculcando en todo  
momento el amor a la profesión;  
compartiendo su experiencia y sabiduría.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México.**  
Por ayudarme a forjar un criterio sólido;  
y permitirme formar parte de un grupo privilegiado,  
con acceso a recursos invaluable e imprescindibles  
para ser exitosa personal y profesionalmente.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1 Historia de la Administración .....	4
1.2 Definición e importancia de la Administración .....	4
1.3 Administración de Personal .....	6
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Definición e importancia de la selección de personal .....	12
2.3 Fases del proceso de selección .....	14
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b> .....	<b>19</b>
3.1 Antecedentes .....	19
3.2 Definición de competencias laborales .....	21
3.3 Clasificación de competencias .....	23
3.4 Gestión por competencias .....	25
3.5 La selección por competencias .....	29
3.5.1 Perfil del puesto por competencias .....	33
3.5.2 <i>ASSESSMENT CENTER</i> .....	33
3.5.3 La entrevista por competencias .....	34
3.5.4 Entrevista STAR .....	36
3.5.5 Posibles ventajas y desventajas de la entrevista por competencias .....	38

## **CAPÍTULO 4**

<b>¿QUÉ ES UN TALLER?</b> .....	<b>40</b>
4.1 Definición de taller.....	40
4.2 Evaluación del taller .....	41
4.3 Seguimiento del taller.....	41

## **CAPÍTULO 5**

<b>TALLER DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE GERENTES OPERATIVOS EN EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA</b> .....	<b>43</b>
5.1 Justificación.....	43
5.2 Objetivos .....	44
5.3 Competencias definidas para el puesto .....	44
5.4 Taller de entrevista por competencias .....	45
5.4.1 Participantes .....	49
5.4.2 Materiales .....	49
5.4.3 Escenario.....	49
5.4.4 Evaluación .....	50

## **CAPÍTULO 6**

<b>DISCUSION</b> .....	<b>52</b>
------------------------	-----------

<b>7.- REFERENCIAS</b> .....	<b>54</b>
------------------------------	-----------

<b>8.- ANEXOS</b> .....	<b>57</b>
-------------------------	-----------

## RESUMEN

Actualmente en México es más frecuente que las empresas opten por reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su puesto de trabajo; basándonos en las competencias laborales para la Selección de Personal, se puede cimentar la base para llevar otros procesos de Recursos Humanos con la misma plataforma, que finalmente permitan dar un salto en la Gestión de Recursos Humanos.

El presente trabajo propone un modelo de entrevista por competencias para la selección de un puesto clave en una empresa con restaurantes de comida rápida. Con la finalidad del que el proceso sea más objetivo y la selección adecuada permita reducir índices de rotación, costos y tiempo.

Palabras clave: Selección de Personal, Competencias, Entrevista STAR

## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, las empresas han optado por considerar más alternativas para poder seleccionar a los candidatos correctos y con ellos generar los resultados esperados. Se ha llegado a un punto donde se considera muy importante al recurso humano como parte fundamental. Cada vez son más las organizaciones que deciden verificar otros aspectos inherentes a los postulantes, como son las competencias.

El mundo laboral enfrenta cambios constantemente junto con la sociedad y la tecnología; recientemente existen maneras de enviar currículum masivamente, realizar entrevistas por medio de una video llamada, entre otras cosas. Esto significa que los procesos de reclutamiento y selección no pueden mantenerse estáticos.

En el primer capítulo, de éste trabajo se exponen los orígenes de la Administración y sus funciones, para retomar entonces la definición de administración de personal y los procesos en los que ésta se divide.

En el segundo capítulo, se explica cómo ha evolucionado la selección de personal, su definición e importancia dentro de las organizaciones y las fases principales de dicho proceso.

En el tercer capítulo, se definen las competencias laborales y su clasificación; se menciona como en México inicia a finales de 1993 el sistema de evaluación y certificación de competencias y dos años después es creado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Se presentan algunos modelos de gestión y selección por competencias como son los *assessment center* (Centros de Evaluación permite que cada una de las competencias sea medida por distintos test y ejercicios), la entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad de obtener más información y

más detalles del entrevistado y entrevista STAR que sugiere hacer preguntas por competencias.

El cuarto capítulo da una visión general y resumida de del concepto “taller”, como método de enseñanza-aprendizaje, para dar paso entonces a la propuesta completa.

La propuesta ofrece una alternativa para la selección por competencias de Gerentes Operativos en una empresa con restaurantes de comida rápida. Tomando en cuenta un perfil por competencias ya existente para dicho puesto, se decide desarrollar un taller con las herramientas necesarias para las personas encargadas de seleccionar a los candidatos; y se puedan realizar entrevistas basadas en dicho perfil, con la finalidad de que sean contratadas aquellas personas que cubran los requisitos definidos.

Finalmente se busca reducir los índices de rotación, ausentismo, baja productividad; y al mismo tiempo se pueda invertir solo lo necesario en reclutamiento y selección para poder dar soporte y seguir generando cambios dentro de otras áreas de recursos humanos.



# CAPÍTULO 1

## ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Historia de la Administración

Chiavenato (2014) menciona que la Administración tiene más de cien años, y es resultado de la contribución de distintos precursores:

- Influencia filosófica: por un lado Newton con la exactitud y el determinismo matemático; y por otro Descartes con el método cartesiano y la tendencia al análisis y división del trabajo.
- Influencia de la organización de la Iglesia Católica: otras organizaciones adoptaron su organización jerárquica simple y eficiente, teniendo solo una cabeza ejecutiva.
- Influencia de la organización militar: su principio de dirección implica el conocimiento de cada miembro sobre lo que se espera de él y sus tareas.
- Influencia de la Revolución Industrial: la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media, el avance tecnológico y la aplicación del progreso científico, y la sustitución de la producción artesanal por la industrial; permitieron el surgimiento de la organización y la empresa modernas.
- Influencia de los economistas liberales: surge el postulado principal de la libre competencia.
- Influencia de los pioneros y de los empresarios: comenzaron a surgir empresas que requerían administradores de tiempo completo, con oficinas centrales, y dejaron de ser dirigidas por los dueños, para ser administradas por especialistas.

### 1.2 Definición e importancia de la administración

En la actualidad, debido a la complejidad y operaciones de las organizaciones, se requiere una administración de actividades, que implique planear, organizar, dirigir

y controlar cada una de las actividades realizadas. La administración permite diagnosticar situaciones, medir recursos, integrar, solucionar problemas, y generar competitividad e innovación. La tarea principal de la administración es realizar las cosas por medio de personas de manera eficaz y eficiente. Con el paso del tiempo la administración ha evolucionado, de interpretar los objetivos organizacionales a transformarlos en acciones, que permiten cambios y transformaciones en las conductas y actitudes de las personas (Chiavenato, 2014)

Para Wehrich y Koontz (1998) *“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”* (p. 6). Dentro de la administración se incluyen conceptos importantes: productividad, eficacia y eficiencia. La primera refiriéndose a la *“relación productos-insumos en un permiso específico con la debida consideración de la calidad”* (p. 12). *La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”* (p. 12).

Los mismos autores definen las funciones administrativas de la siguiente manera:

- Planeación: seleccionar misiones y objetivos, y las acciones necesarias para cumplirlos.
- Organización: supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.
- Integración de personal: llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional.
- Dirección: incluir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- Control: medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Henri Fayol fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración e identifica 5; y plantea en su teoría que estas funciones son

universales, y que por lo tanto cada administrador debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario. Wehrich y Koontz (1998).



Figura 1  
Resumen de las funciones de la Administración propuestas por Wehrich y Koontz (1998).

### 1.3 Administración de personal

Los cambios constantes en la sociedad y las necesidades de alcanzar los niveles de competitividad, han influido en la determinación de buscar herramientas que permitan alcanzar los niveles demandantes de desempeño, esto ha llevado al ser humano al centro de todo proceso organizacional.

En la actualidad sabemos que la forma en que el personal es administrado dentro de la organización, afecta directamente la eficiencia con la cual se opera cualquier organización (Chruden, 1977).

Por eso resulta importante mencionar algunas definiciones de Administración de Personal y las áreas en las que actualmente ésta se ha dividido.

Dessler (2001) define a la Administración de Personal como las políticas y prácticas requeridas para cumplir los aspectos relacionados al recurso humano. Incluye dentro de éstas procesos: reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. Además considera que la importancia de la Administración de Personal radica en evitar errores dentro de las organizaciones tales como: contratar a una persona equivocada para algún puesto, tener una gran rotación, cometer injusticias laborales, entre otros.

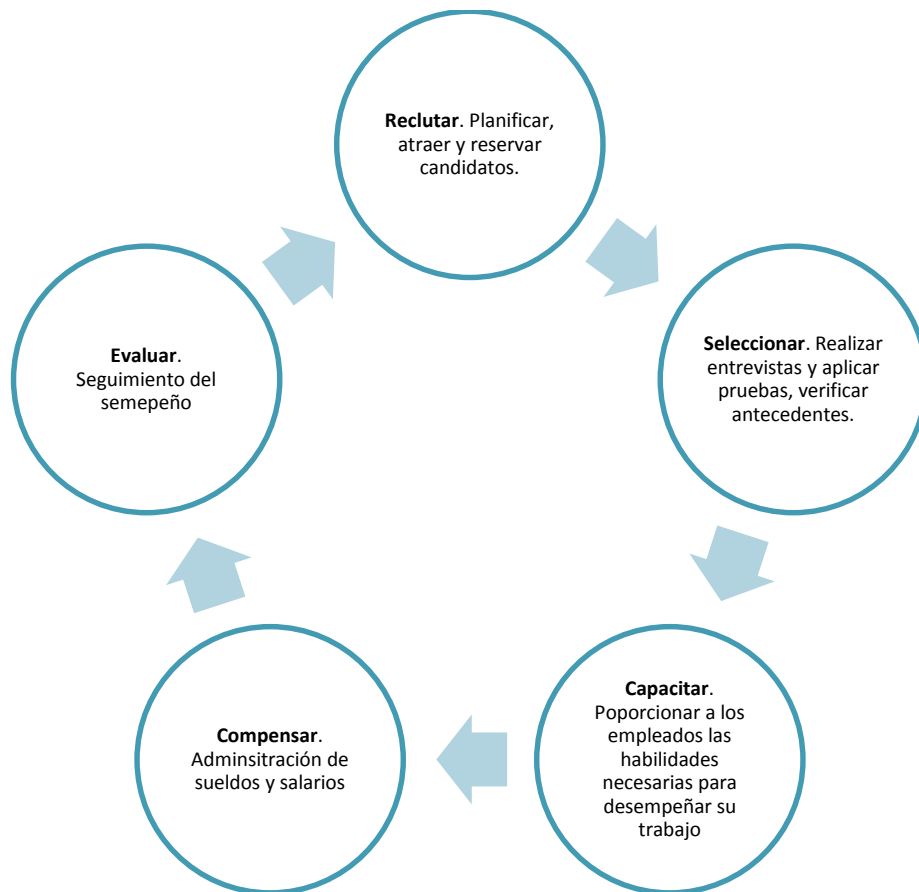


Figura 2  
Resumen de los procesos dentro de la Administración de Personal propuestos por Dessler (2001).

Chiavenato (2009) basa la importancia de la Administración de Personal en la posibilidad de alcanzar los objetivos personales e individuales de las personas que

trabajan. Los objetivos de la administración de recursos humanos, de acuerdo al autor son: ayudar a la organización a realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo. Menciona también que la Administración de Personal depende principalmente de la cultura y la estructura organizacional, el contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. Y ésta actualmente se basa en aspectos fundamentales que incluyen a las personas como seres humanos, como activadores de los recursos de la organización, como asociadas de la organización, como talentos proveedores de competencias, como en capital humano de la organización.

Procesos de la administración de recursos humanos, Chiavenato (2000):

- Provisión. Quién trabajará en la organización. Comprende la investigación de mercado de RH, reclutamiento y selección.
- Aplicación. Qué harán las personas en la organización. Incluye la integración de personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño.
- Mantenimiento. Cómo mantener a las personas trabajando en la organización. Relacionado con remuneración y compensación, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.
- Desarrollo. Cómo preparar y seleccionar a las personas. Comprende el desarrollo organizacional y la capacitación.
- Seguimiento y control. Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas. Incluye bases de datos y controles.

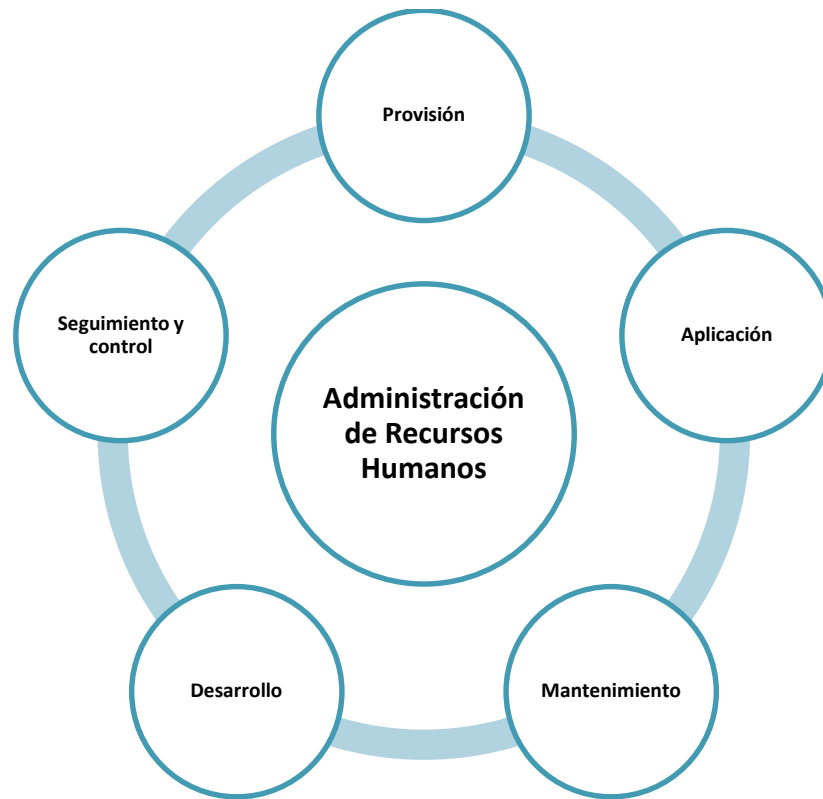


Figura 3  
Síntesis de los procesos dentro de la Administración de Personal propuestos por Chiavenato (2000).

Existen muy diversas maneras de dividir a la Administración de Personal dentro de las organizaciones, los modelos vistos previamente coinciden en que dentro de los primeros pasos encontramos al reclutamiento y la selección; para el proyecto actual es necesario definir de manera más amplia el proceso de selección de personal, sus etapas y la importancia del mismo; el siguiente capítulo está dedicado a eso.

# CAPÍTULO 2

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Partiendo desde el hecho de que entre los seres humanos existen diferencias, que permiten comparar, separar o dominar; siempre se han buscado estrategias para hacer una correcta selección, evitando cometer errores (Blasco, 2004).

En este capítulo se plantearán los conceptos básicos relacionados con la selección de personal, de tal manera que el lector comprenda la importancia y aplicación del proceso dentro de una organización.

### 2.1 Antecedentes

Para comprender mejor el tema de selección de personal es necesario contemplar los antecedentes e historia planteados por distintos autores.

El proceso de selección es una característica inherente a todos los seres humanos, pues así como ha sido requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, también lo es para escoger al hombre más apto para una actividad en específico. (Peña, 2005).

Zayas (2010) hace referencia cronológica a varios momentos cualitativos relevantes en el desarrollo de la selección de personal:

- En las comunidades primitivas la distribución de labores se hacía tomando en cuenta aspectos como la edad, el sexo y las características físicas de los trabajadores. Es así como se manifiesta en primera instancia la actividad de seleccionar personas de una manera espontánea.
- En la Edad Media la clase social era el elemento condicionante de la elección y posibilidades de desempeñarse en una actividad determinada; a pesar de ello Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro *Examen de ingenios*, valoraba que los individuos se diferencian en inteligencia y habilidades, por

ello recomendó capacitar y adiestrar al personal tomando en cuenta sus características individuales.

- Posteriormente aspectos relacionados con la revolución Industrial de 1780 como los procesos productivos, transformaron la organización del trabajo; surge con esto la necesidad de la aparición de la Administración y la Psicología; justo en este período surge el proceso de selección con carácter científico que relaciona más directamente al hombre con sus labores.
- El proceso de selección está enriquecido por las diferentes ramas de la psicología, como ciencia joven, fue de las últimas en desprenderse de la filosofía, por lo que sus orígenes están relacionados directamente con el desarrollo de esta.
- Adentrados en el ámbito del desarrollo de test psicológicos, Spearman hizo grandes aportaciones con sus estudios sobre aspectos relativos a la inteligencia y factores de grupo. Los primeros test estaban dedicados a medir funciones simples de carácter psicofisiológico.
- Frederik Winslow Taylor inicia la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que utiliza como base el análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos; a partir de esto surge la selección de personal con un carácter sistemático tomando en cuenta las aptitudes y rasgos psicofisiológicos de cada individuo.
- H. Emerson populariza la administración científica y desarrolla los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.
- Henry Fayol plantea la existencia de seis grupos de funciones en la empresa y a cada función le corresponde una capacidad específica que el hombre debe tener para ejercerla adecuadamente.
- Estos acontecimientos históricos exigieron el reclutamiento de grupos grandes de personas en función de la guerra, así es como se abre un espacio para el desarrollo de la psicología y la selección de personal.
- Al mismo tiempo la atención de los psicólogos comienza a enfocarse en otros ámbitos como el liderazgo, trabajo en equipo, la moral del grupo en



diferentes condiciones, perfeccionamiento de métodos de selección y surgimiento de estudios ergonómicos.

## 2.2 Definición e importancia de la selección de personal

La selección de personal es un proceso fundamental dentro de las organizaciones, ya que *“la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad”* (Atalaya 2001, p. 136).

Para Chiavenato (2000) La Selección de Personal es *“un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”* (p. 208).

Peña (2005) considera que el objetivo de la selección de personal es determinar qué solicitante satisface los requisitos del puesto y tiene más posibilidades de realizar con éxito determinado trabajo. A su vez propone darle importancia a los requerimientos del puesto, listas de vacantes, solicitudes de empleo, exámenes psicométricos y referencias del candidato. Encuentra como un común denominador de las definiciones de selección de personal: *“la persona adecuada para el puesto adecuado, o persona idónea para el puesto idóneo”* (p. 123). Finalmente define la selección de personal como *“la selección de la persona correcta que domine las actividades del puesto y que encuentre satisfacción de sus necesidades... al ejecutar su trabajo”* (p. 124).

Grados (2013) la define como una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Considera que durante el proceso de selección deben tomarse en cuenta tres aspectos básicos de los candidatos que son la experiencia laboral, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos. En dicho proceso debe hacerse una comparación y tomarse una decisión, ya que inicialmente existen especificaciones del puesto o cargo a ocuparse; y

posteriormente candidatos diversos que compiten por el empleo (Chiavenato, 2000).

Alles (2010) define la selección como un *“proceso o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos”* (p. 102), es una *“actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”* (p. 103). La importancia de esta etapa dentro de la Gestión de Recursos Humanos radica en tomar en cuenta factores referentes a la organización, tipo de negocio, puesto a cubrir, etc.

Tomando en cuenta las definiciones de los diferentes autores, se puede concluir que la selección de personal es un proceso que permite a la organización detectar qué candidatos cuentan con las características requeridas para llevar a cabo funciones específicas. Resulta un proceso importante, de él depende suministrar a la empresa en cuestión, el personal que se adapte y sea capaz de mantener o superar los resultados esperados.

Chiavenato (2000) menciona que la selección puede considerarse como un proceso de comparación y como un proceso de decisión; y explica cada uno:

- Selección como proceso de comparación: las variables comparadas en este proceso son las exigencias del cargo y el perfil o características de los candidatos. La primera la suministran el análisis y descripción de puestos y la segunda es obtenida mediante la aplicación de técnicas de selección.
- Selección como proceso de decisión: Se establece una comparación entre las dos variables, algunos candidatos pueden cumplir con las exigencias y ser postulados para ser tomados en cuenta por el organismo requirente. El organismo de selección recomienda a aquéllos considerados como más idóneos para el cargo; de esta manera, quién toma la decisión final es el organismo solicitante.

En resumen, el proceso de selección de personal consiste en hacer la depuración más formal del personal más apto para un puesto. Es una serie de pasos con un orden cronológico, para poder elegir entre varios, al mejor candidato (Peña, 2005).

### 2.3 Fases del proceso de selección

Existen múltiples maneras de dividir el proceso de selección, las etapas consideradas por Chiavenato (2006) son:

- Análisis del cargo: incluye aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir un candidato para ocupar el puesto).
- Análisis de solicitud del empleado: verificar datos proporcionados en la solicitud, tomando en cuenta los requisitos y características que el candidato debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado: analizar en otras empresas el contenido, requisitos y características de un puesto que va a crearse en la organización.
- Hipótesis de trabajo: si ninguna de las alternativas anteriores pudo aplicarse, existe la opción de predecir aproximadamente el contenido y la exigencia del cargo como simulación inicial.

La información obtenida sirve para saber a detalle las características físicas y psicológicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse adecuadamente en el puesto; esto tiene como finalidad establecer técnicas de elección adecuadas al caso.

Atalaya (2001) considera las siguientes etapas:

- Selección: incluye verificar datos, documentos y referencias del candidato que fueron proporcionados, para elaborar un informe

- Decisión: aquí comienza el análisis de los postulantes que se han mantenido durante el proceso, para elegir a los “finalistas”. Normalmente la decisión del candidato que va a contratarse es tomada por el jefe inmediato.
- Inducción: se refiere al recibimiento del nuevo trabajador, para familiarizarlo con su puesto, su jefe, el ambiente físico de trabajo y compañeros.
- Control y seguimiento del proceso de selección.

Desde la perspectiva de Zarazúa (2013) la fase principal para lograr una adecuada selección es el diseño y análisis de puestos, y lo define como la técnica donde se plantean los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato al puesto, incluyendo también el tipo de tareas y el ambiente bajo el cual serán realizadas. Por medio del análisis de puestos se obtiene la información necesaria para organizar el trabajo de forma que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos cumpliendo con un trabajo efectivo y de calidad.

Zarazúa (2013) define ocho pasos específicos que ayudan a decir qué solicitante cubrirá el puesto vacante:

- Revisión de la solicitud de empleo: revisión de datos, para definir si el candidato cumple con las especificaciones del puesto.
- Aplicación de pruebas de idoneidad: permiten evaluar la compatibilidad de los candidatos y los requerimientos del puesto. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos.
- Entrevista preliminar: consiste en una plática formal y profunda, conducida a evaluar la idoneidad de los candidatos.
- Verificación de referencias y antecedentes: corroborar información solicitada por los solicitantes.
- Examen médico: verificar la salud del futuro personal.
- Entrevista con el supervisor: sirve para corroborar la información proporcionada por el solicitante.
- Descripción realista del puesto: prevenir expectativas equivocadas, respecto a la futura posición del candidato.

- Decisión de contratar: señala el final del proceso de selección.

Otra manera de dividir el proceso de selección es la propuesta por Grados (2013), que menciona que deben considerarse los siguientes puntos:

- Políticas: requisitos determinados por la empresa.
- Requisición de personal: especificaciones de los requisitos que debe cumplir el candidato para cubrir la vacante. Ayuda al reclutador a planear el proceso. Sirve como control y soporte de las vacantes.
- Elaboración de perfil: al recibir la requisición se debe realizar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa; analizando las características intelectuales (análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.), las características de habilidades (condiciones técnicas, determinadas por el tipo de labor a realizar) y las características de personalidad (factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, etc.).
- Presolicitud: permite verificar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos básicos de la vacante, al mismo tiempo ayuda a organizar una buena cartera.
- Solicitud: cuestionario que contiene datos relevantes del candidato. Es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae en los puestos administrativos.
- Entrevista inicial: permite corroborar los datos de la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información, y hacer un registro observacional de la conducta.
- Evaluación técnica: evaluación de conocimientos o pautas conductuales adquiridos en alguna institución o plantel educativo.
- Evaluación psicológica: sirve para reunir datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas considerando el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Debe incluir aspectos básicos que son inteligencia, habilidad y personalidad.

- Evaluación socioeconómica: va a permitir verificar directa y objetivamente las condiciones en las que el solicitante se desenvuelve. Se confrontan datos proporcionados por el candidato. Resulta importante conocer el nivel económico del candidato, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.
- Entrevista de selección: tiene el fin de valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores. Sirve también para valorar el grado de probabilidad de que el candidato pueda adaptarse y funcione de modo adecuado.
- Examen médico: se utiliza para verificar que el candidato posee la condición física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o las personas que lo rodean.
- Conclusión: integración de los datos obtenidos y comparación con el perfil del puesto.
- Decisión: el hecho de aceptar o rechazar a un candidato.
- Contratación: formalización de la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

Algunos autores dan más peso o importancia a alguna de las fases, como es el caso de Peña (2005); menciona que la entrevista es uno de los elementos más importantes a realizar en la selección de personal, ya que con la experiencia y pericia por parte del entrevistador, su puede obtener más información del candidato. La entrevista en pocas palabras, nos proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del participante.

Otro ejemplo de priorizar alguna de las etapas es el de Alles (2010), quien comenta que la recolección de datos para el perfil es de suma importancia y la divide en los siguientes aspectos:

- Deberes y responsabilidades: recopilar datos con las personas que ocupan ya el puesto o uno similar y verificar lo que el supervisor respectivo opina de dicho puesto.
- Educación y experiencia previa.

- Ubicación del puesto en el organigrama: de quién depende y a quiénes reporta y áreas pares a la posición.
- Remuneración.
- Oportunidades de progreso y plan de carrera: políticas de ascensos, frecuencia de revisión y aumentos de sueldo, políticas de promoción interna, probabilidad de ascender.

Ella misma resume o sintetiza los temas primordiales a revisar: tareas y responsabilidades, posiciones que supervisa, grado de autonomía, grado de autoridad, capacidades necesarias (conocimientos, experiencia y competencias), ambiente de trabajo y herramientas a utilizar, así como complejidad de manejo de éstas últimas.

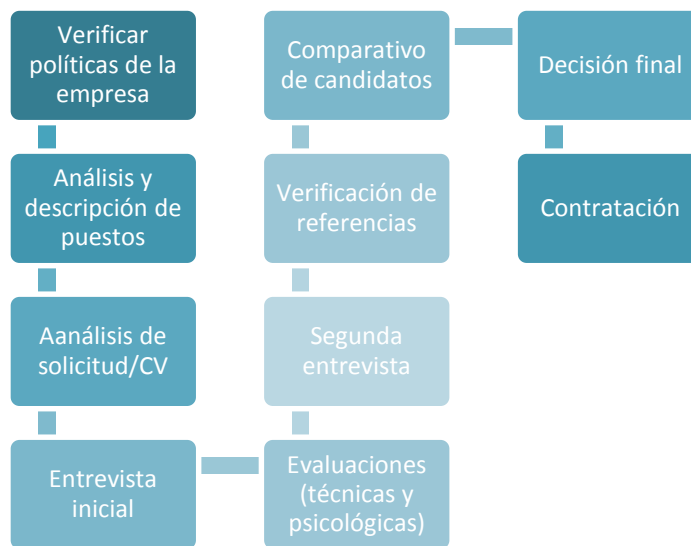


Figura 4  
Síntesis de las etapas del proceso de Selección de Personal.

Después de revisar el proceso completo de selección de personal, se puede proceder a hablar de otro tema importante para éste proyecto; las competencias.

# CAPÍTULO 3

## COMPETENCIAS LABORALES

Es importante en este trabajo mencionar los aspectos relevantes inherentes al concepto de “competencias”; ya que nos permitirán adentrarnos en el tema principal de la propuesta.

### 3.1 Antecedentes

La innovación es un concepto que acompaña a la sociedad en general desde la Revolución Industrial, actualmente todo está sujeto a ella, evidentemente también el trabajo y la capacitación. El concepto de competencias laborales lleva en su nombre el espíritu de nuestro tiempo posmoderno, pero es necesario volver al siglo XX para ver cómo es que ha ido evolucionando. (Zubillaga *et al*, 2007).

Durante la Ilustración empezó a definirse el proyecto de la modernidad. Los avances científicos propiciaron las bases de un nuevo sistema de valores basado en la ciencia, la razón, el progreso y el individuo. Y es hasta el siglo XIX que la modernidad llega a ser un verdadero proyecto, el cual ofrece al mundo la posibilidad de vivir en buenas condiciones materiales, educativas, sociales y culturales. (Zubillaga *et al*, 2007).

En la actualidad se utiliza otro concepto que es el modernismo y se asocia estrechamente con el desarrollo. Es por ello que surgen términos con el de “países desarrollados”. A finales del siglo XIX dichos países se caracterizaron por una economía interesada en acceder y colocar productos en mercados de otros países a través de fronteras abiertas (Elizundia en Zubillaga *et al*, 2007).

Actualmente algunas concepciones se han modificado y la nueva realidad es concebida como posmoderna; y esta está basada menos en la producción y más en el consumo (Bauman en Zubillaga *et al*, 2007).



Son innumerables las proyecciones de asesorías realizadas actualmente en América Latina, donde se internacionaliza en gran porcentaje mediante la compra y el uso paquetes tecnológicos de evaluación de competencias (Benavides, 2002).

Los primeros intentos de actualización en México se presentan aproximadamente en 1850; pero se presentaron varias dificultades. Desde las leyes de Reforma hasta principios del Porfiriato la economía estaba estancada y el país tenía una deuda exterior inmensa. Al manifestarse la llamada paz Porfiriana el país inicia su salida de la crisis. La deuda externa se renegoció y se comenzaron a generar inversiones extranjeras; se adopta una política de liberalismo económico. La idea de modernidad comienza a extenderse y lo material comienza a cobrar bastante importancia. Los centros urbanos comienzan a tener mayor relevancia que el campo. Comienzan a romperse ataduras, económicas, sociales e ideológicas buscando mejorar la calidad de vida. Después de la Segunda Guerra Mundial se comienza una etapa de redistribución de la riqueza para todos los trabajadores mediante prestaciones y servicios; sin embargo no se obtienen los resultados esperados y no se logra la solidificación de la industria. Es hasta la época de Alemán que México estaba a punto de volverse plenamente moderno, el crecimiento económico hacía que permaneciera en la lista de países en desarrollo, la acelerada Industrialización permite que la población se incorpore a diversos empleos. (Zubillaga *et al*, 2007).

El procedimiento de identificar los contenidos ocupacionales y de calificar a los trabajadores para incluirlos en diferentes niveles de remuneración se introduce en México entre los años cincuenta y sesenta. En principio las diferenciaciones de los contenidos de trabajo eran descriptivas y no pasaban de categorías; años después las descripciones aparecen ligadas a la lógica de los puestos de trabajo. (Levy-Leboyer, 2003).

Las clasificaciones de puestos han adquirido su propia complejidad; se ha diseñado un conjunto de métodos para establecer la complejidad y profundidad de

los puestos de trabajo, para poder especificar las características educativas, habilidades, destrezas y condiciones físicas de los candidatos. En un contexto donde la subcontratación de empresas grandes y pequeñas y la rotación de ocupaciones se vuelven habituales el punto de atención se desplaza de las calificaciones a las competencias. Actualmente se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional con el objetivo de identificar y describir las competencias requeridas para una ocupación. El concepto de competencias surge en psicología como alternativa al concepto de “rasgo” (Zubillaga, 2007).

El sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inicia a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que desarrollaron en conjunto la secretaría de Educación Pública y la secretaría de Trabajo y Previsión Social. Dos años después es creado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). (Álvarez y De la O, 2005).

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) impulsa la transformación estratégica del capital humano para la competitividad, con el propósito de otorgar certificados con validez nacional y oficial, para reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su puesto de trabajo. (Zarazúa, 2013).

### 3.2 Definición de competencias laborales

García (2007) asegura que las competencias son el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa contar con conocimiento (información y conceptos); es decir: la persona sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución (destrezas) para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener actitud o disposición para querer hacer uso del conocimiento y la capacidad de ejecución, y actuar.

Argudín (2008) retoma la definición la UNESCO: "*Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.*" (p. 12)

En el modelo de selección de personal en base a perfil de competencias propuesto por Peña (2005), las competencias se definen como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral específico, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo efectivo y de calidad; "*es decir, se basa en las funciones que desempeñan las personas en su trabajo*" (p. 131).

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo (Alles, 2003).

Las competencias difieren de las características individuales, que son las aptitudes y rasgos de personalidad. Para desarrollarse requieren a la vez la presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o empleo. Las competencias "*afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir una misión*" (p. 39). Es decir, las competencias tienen estrecha relación con las aptitudes y rasgos de personalidad, pero constituyen una categoría específica de características que se relacionan también con valores y conocimientos adquiridos.

Las competencias son un "*conjunto de conductas organizadas en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso*" (p. 40), a su vez las competencias constituyen "*un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para*

*hacerlo, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria”* (p. 47). El concepto de competencias, entonces, está asociado, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que se requiere para cumplir perfectamente las misiones que aquéllas implican (Levy-Leboyer (2003).

Zarazúa (2013) define a las competencias laborales como la *“serie de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, en condiciones de eficiencia y seguridad”* (p.69).

Otra definición de competencias es la mencionada por Rodríguez, L. (s.f.): *“son características fundamentales de la persona, que indican ‘formas de comportamiento’, que generalizan distintas situaciones y que perduran en un periodo de tiempo razonablemente largo”* (p. 2). Y hace notorio que en general las definiciones de competencias hacen alusión a algunos conceptos principales: conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, puede resumirse y retomarse para el proyecto, que las competencias están ligadas directamente a la manera en cómo nos desempeñamos en ámbitos específicos, poniendo en práctica nuestras características personales.

### 3.3 Clasificación de competencias

Contando con algunas definiciones de la palabra competencia, se mencionarán a continuación algunas de formas en que éstas pueden clasificarse.

Spencer y Spencer (1993) las clasificaron en 5 tipos:

- 1- Motivación. Intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- 2- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- 3- Concepto de uno mismo. Actitudes valores o imagen propia de una persona.
- 4- Conocimiento. Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 5- Habilidad. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características notorias. Las competencias del concepto de sí mismo, características y motivaciones se encuentran más escondidas en la personalidad. (Alles, 2003).

Alles (2010) dice que las competencias deben ser “*definidas en función de la estrategia de cada organización*” (p. 150) y las clasifica en:

- Competencias cardinales: las que poseen todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: requeridas para cierto grupo de personas, divididas por área y por funciones. Usualmente se combinan

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia de los negocios y de los valores de cada organización; las segundas parten de los procesos y sub-procesos de cada organización. (Rodríguez, s.f.).

Para Levy-Leboyer (1992) las competencias individuales y competencias claves de la empresa están ligadas: las competencias de la empresa se constituyen principalmente por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a diferente escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa utilizan métodos de análisis de mercado y de evolución de sus propios proyectos. Los diagnósticos de

competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta a las labores y resultados. El análisis de competencias de la empresa permite definir los espacios de mercado donde es competitiva a corto y largo plazo (Alles, 2003).

Jolis citada por Alles (2003) divide las competencias de esta forma:

- Competencias teóricas
- Competencias prácticas
- Competencias sociales
- Competencias del conocimiento

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de mucha ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

Dentro de la empresa las competencias son definidas en gran parte por los altos directivos basándose principalmente en factores de éxito. Las competencias definidas de este modo se aplican a distintas funciones y procesos de recursos humanos. (Alles, 2003).

Existen otras formas de clasificar competencias, como los son los grados, Alles (2002) las abre en cuatro niveles: A, B, C, y D. Refiriéndose el grado A al nivel superior, el D como el mínimo de la competencia, y los B y C los intermedios. La autora también hace referencia a otros tipos de escalas o nomenclaturas, como la numérica (1, 2, 3, y 4). Los grados o niveles también deben describirse para que se trate realmente de una metodología. Se utilizan dentro de los perfiles de puestos y diccionarios de competencias.

### 3.4 Gestión por competencias

Las competencias pueden utilizarse como base dentro de la gestión de recursos humanos.

Para Zarazúa (2013) es muy importante considerar los cambios que se producen en el entorno empresarial, ya que éstos provocan constantes modificaciones en la forma de operar dentro de las organizaciones. Por consecuencia se han creado nuevas formas de administrar al personal, basándose en buscar nuevas maneras de potenciar habilidades, capacidades y destrezas. Desde esta perspectiva, se debe partir del siguiente hecho: *“todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad”* (p. 67). Por lo tanto, muchas organizaciones comienzan a adoptar los modelos por competencias laborales, para lograr optimizar los recursos a través de la capacitación y educación del elemento humano y terminar por adaptarse a los cambios continuos de los distintos mercados. Finalmente, el enfoque de competencias debe tener aplicabilidad en todas las áreas del enfoque tradicional de administración de personal: análisis de puestos, planeación de recursos humanos, selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración o compensación.

Rodríguez, L. (s.f.) sugiere que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las diversas actividades sean las más idóneas para la función. Al mismo tiempo, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.; y a su vez asegura que el modelo de Gestión por Competencias ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que se le da aún mayor importancia al factor humano; en el que cada persona, empezando por los directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

El estudio y aplicación de las competencias se enfoca desde ángulos diversos como el nivel de la organización o un punto de vista particular de cada trabajador. Actualmente se habla de perfiles por competencias, validación de competencias, capacitación por competencias, etc.

De acuerdo con Alles (2003), el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Allles (2003) sugiere un esquema o serie de pasos para trabajar con un esquema por competencias:

- Definir visión y misión de la empresa
- Definición de competencias por la dirección de la compañía
- Prueba de competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos Humanos por competencias

Además menciona que un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. Las características para una implantación con éxito de un sistema de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico:



- Compresible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

La misma autora explica cómo puede aplicarse la gestión por competencias en cada uno de los principales procesos de recursos humanos:

- Selección: para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y de gestión. Una selección correcta deberá contemplar ambos tipos de requerimientos.
- Entrevistas por competencias: la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos que pueden observarse que hayan sido utilizados en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.
- Para implementar planes de carrera y de sucesión: deben combinar requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas evolucionan con los cambios del mapa de puestos. En este caso deben ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se planea promoverlo.
- Análisis y descripción de puestos: es el primer proceso que debe llevarse a cabo para implementar el esquema completo de gestión por competencias.
- Capacitación y entrenamiento: además de definir las competencias, en este caso es necesario conocer las del personal, esto puede hacer por medio de evaluaciones.
- Evaluación del desempeño: es necesario tener anticipadamente la descripción de puestos por competencias.

- Evaluación 360°: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.
- Compensaciones: puede considerarse el módulo más difícil de implementación. Significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y su desempeño.

La gestión de recursos humanos por competencias tiene como objetivo mejorar la productividad y mantener un clima laboral propicio para las buenas relaciones laborales, lo que permite elevar los niveles de competitividad de cada persona mediante el incremento del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización (Zarazúa, 2013).

Alles (2010) basa la importancia del modelo de gestión por competencias en el siguiente principio:

Si desarrollamos la apertura de una conducta “competente” en diferentes comportamientos que se relacionan, a su vez con diferentes competencias, este “modelo” así definido permitirá no solo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino también seleccionar, planificar y desarrollar en las organizaciones un recurso tan importante como es el capital humano (p. 22).

### 3.5 La selección por competencias

El modelo de selección tradicional tuvo origen y desarrollo hace más de 100 años, las empresas han innovado con nuevas formas de selección, actualmente no todos toman el riesgo de utilizar nuevos modelos, pero en gran medida éstas propuestas van ganando terreno velozmente. Uno de ellos es el modelo por competencias (Ruiz, 2013).

Peña (2005) considera que la selección de personal por competencias es importante, ya que éste procedimiento asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la competitividad y la productividad al contar con personal mejor calificado. El autor propone un modelo de selección por competencias, donde da suma importancia a cuatro pasos:

- Descripción del puesto en base a competencias: es la base de todo proceso de selección.
- Solicitud o Currículo en base a competencias: incluye conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales.
- Entrevista en base a competencias: *“tiene como objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales, en relación con las competencias del puesto”* (p. 135).
- Investigación laboral y de referencias.

Alles (2010), hace hincapié en que para ocupar cualquier posición se requiere una mezcla entre conocimientos y competencias, pero en ocasiones esos dos subconjuntos no terminan de ser suficientes y se toma en cuenta, por tanto, la motivación. La autora refiere que los comportamientos son la “parte visible” de las competencias, lo que nos permite saber cómo es una persona en realidad. Un comportamiento es lo que una persona hace o dice, son observables en una acción. Concluye que los comportamientos llegan a determinar las competencias y su nivel o grado. Además hace mención al hecho de que las competencias son más difíciles de generar y desarrollar en un individuo, a diferencia de los conocimientos; por eso es tan relevante basarnos en el conjunto antes mencionado para hacer una correcta selección: competencias, conocimientos y motivaciones. El modelo propuesto por ella, sugiere que el “talento requerido” debe dividirse en partes, y estas partes son las competencias, que se expresan a través de una definición y se abren, a su vez, en grados, y éstos últimos en comportamientos o conductas observables. Por medio de éste método se pueden evaluar las competencias, detectar brechas y tomar la mejor decisión al momento

de seleccionar a una persona. El modelo que sugiere para aplicar las competencias en el proceso de selección es el siguiente:

- Definir las competencias cardinales y específicas
- Definir el perfil por competencias
- Realizar entrevistas por competencias
- Realizar preguntas para detectar competencias
- Interpretar las respuestas teniendo a la mano el “Diccionario de comportamientos” de la organización.
- Observar comportamientos

Alles (2004) menciona que al plantear una selección por competencias, se deben definir además de las mismas, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias. Las personas no solo deben ocupar un puesto de trabajo; además deben dominar un conjunto de competencias. En consecuencia deben utilizarse nuevas técnicas para la selección. Los pasos para la selección por competencias según la autora son:

1.- Tener claro:

- La visión y misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de los directivos
- La cultura y estilo de la empresa
- La competencia requerida

2.- Detectar en los candidatos las características clave que tienen relación causal con el desempeño superior en el trabajo.

3.- Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal

4.- Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Además de llevar un procedimiento por pasos, las competencias pueden aplicarse de varias maneras durante el proceso de selección:

- Definir claramente las competencias necesarias
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos (exploración estructurada, comportamientos concretos, éxito en el puesto)
- Realizar preguntas para detectar competencias
- Base de datos de competencias

Otra guía que podría utilizarse para la selección por competencias es la sugerida por Levy-Leboyer (2003) es la siguiente:

- Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión
- Definir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades del desarrollo y las experiencias de formación

Alles (2010) considera que la forma de cerrar el proceso de selección por medio de la comparación de candidatos, puede realizarse con un cuadro comparativo que permita establecer las diferencias de la manera más objetiva posible, en dicho cuadro incluye ítems como: estudios, experiencia, conocimientos especiales, idiomas requeridos, características personales/competencias, y “otros aspectos”.

### 3.5.1 Perfil del puesto por competencias

Antes de abordar el tema de la entrevista por competencias consideramos importante hablar un poco más acerca del perfil de puesto por competencias.

Levy-Leboyer (2003) menciona que el análisis de puesto es una condición previa, teniendo como objetivo principal precisar las aptitudes, y los rasgos de personalidad requeridos por un puesto.

Alles (2004) define al perfil por competencias como un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales ligadas a resultados en el puesto. Para ella es imprescindible contar con un “diccionario de competencias” para definir las y un “diccionario de comportamientos” que se puedan observar; y cada uno de ellos debe ser elaborado a la medida de cada organización.

Actualmente la complejidad de las responsabilidades y de las misiones va en aumento. Las exigencias de los puestos son descritas por los expertos directamente en términos de competencias. (Levy-.Leboyer, 2003).

### 3.5.2 Assessment center

Entre las diferentes herramientas para seleccionar por competencias, existe el llamado centro de evaluación, Levy-Leboyer (2003) explica que el principio de estos centros de evaluación permite que las competencias sean medidas por distintos test y ejercicios. Menciona también la probabilidad de que la validez predictiva de los centros de evaluación dependa de la calidad de las simulaciones en los ejercicios y de las muestras en tareas profesionales reales que los componen; ya que las competencias son específicas de situaciones y contextos concretos.

Alles (2010) define assessment como *“una evaluación de tipo grupal, donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional”* (p. 307).

Un centro de evaluación o centro de desarrollo, se entiende como *“la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas”* (Grados, 2013 p. 297), con la finalidad de identificar a los más aptos en el ámbito laboral; con el fin de evaluar y propiciar el desarrollo de cualidades y aptitudes. En resumen: miden las dimensiones o competencias requeridas para cubrir una vacante de manera exitosa. Dichos centros, requieren distintos elementos:

- Coordinadores: responsables de la definición, diseño y funcionamiento de los centros.
- Evaluadores o sombras: observadores que tienen como única finalidad observar, registrar, clasificar, evaluar, informar y retroalimentar la conducta de los candidatos.
- Candidatos: *“personas que pretenden ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación”* (Grados, 2013 p. 302).
- Personas de apoyo: se les asignan roles.

### 3.5.3 La entrevista por competencias

La entrevista por competencias es una parte del proceso de selección, las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la compañía. La entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad de obtener más información y más detalles del entrevistado.

Primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. Posteriormente se analizan las competencias. Quien efectuó la selección debe conocer las competencias requeridas por el puesto. En base al

análisis de comportamientos pasados durante la entrevista se deben detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando. (Alles, 2004).

Alles (2010) nos brinda un panorama sencillo al mencionar que *“las técnicas sobre cómo preguntar para evaluar competencias requiere, como cualquier otra cosa, práctica; luego se incorporan al esquema habitual de preguntas”* (p.263). Le da una gran importancia a la evaluación de las competencias, partiendo del sustento de que las competencias requieren largos y difíciles períodos de desarrollo, por eso es conveniente que las personas ya posean las competencias requeridas y el grado indicado, al momento de incorporarse a la organización. En general, al abordar ésta temática se hace referencia a la entrevista por incidentes críticos, pero la autora introduce un concepto denominado “entrevista por competencias”, que sugiere *“incorporar en una entrevista preguntas para evaluar competencias dominantes”* (p. 267). Definiendo a éstas últimas como las más importantes en la descripción del puesto. A su vez plantea que esta entrevista tiene una gran ventaja: es muy sencilla de administrar, y se puede realizar por el entrevistador, pero también por el cliente interno. Para poder evaluar las competencias, el entrevistador cuenta con tres elementos que deberá combinar para analizar las respuestas:

- Perfil por competencias: se requiere una serie de competencias en diferentes grados, para cada puesto.
- Preguntas por competencias: preparar cuatro preguntas en relación al perfil y competencias dominantes.
- Comportamientos observados.

Grados (2013) explica el concepto de “entrevista acertada”, que también es llamada entrevista dimensional. Definiendo dimensión como *“un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener el éxito en el puesto vacante”* (p.248). Las dimensiones representan metas. De acuerdo al autor, este tipo de entrevista puede dividirse en cuatro etapas:



- Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura: la base de hacer predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse.
- Identificar los requisitos más significativos exigidos por el puesto: deben definirse primero los comportamientos que pueden llevar al éxito o al fracaso, después agruparlos de acuerdo a la similitud de acciones que representan o los resultados planteados.
- Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista: deben tomarse en cuenta las cuatro cualidades básicas de las preguntas planeadas de comportamiento: producen informes de comportamientos (pidiendo descripciones), ayudan a evitar contestaciones teóricas, no conducen al candidato a dar la respuesta y se ajustan a las dimensiones.
- Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación al candidato: los entrevistadores plantean toda la información de los candidatos, se manifiestan los acuerdos o diferencias, se realiza un consenso, para finalmente tomar una decisión.

Alles (2010) sugiere que es de suma relevancia no solo en la entrevista por competencias, llevar un registro de la misma, en el cual debe prevalecer la objetividad. Y menciona que las notas deben tomarse en dos etapas:

- Durante la entrevista: datos brindados directamente por el entrevistado, al responder las preguntas, referentes a conocimientos, experiencia, puesto y empresa actual, remuneración actual, motivación para el cambio.
- Inmediatamente después de finalizada la entrevista: valoración sobre el candidato, que incluye la presentación, la expresión, personalidad y conclusiones.

#### 3.5.4 Entrevista STAR

Dentro de la entrevista acertada o dimensional, existen tres componentes indispensables para definir experiencias o logros pasados, Grados (2013). Los cuales se explican a continuación:

- Situación o Tarea: qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones, lo cual influye en la calificación en cuanto a la calidad que se asigne a cada ejemplo del comportamiento.
- Acción: verificar y obtener información de lo que se realizó específicamente de manera individual. Indagando también las acciones que dejaron de realizarse.
- Resultado: consecución de las acciones. La calidad del comportamiento se evalúa posteriormente con los demás entrevistadores.

Para poder evaluar la adecuación de un candidato o no al puesto vacante, hay que evaluar las competencias requeridas. Esta estructura de entrevista sugiere hacer preguntas por competencias. En la siguiente figura se muestra la estructura de la entrevista STAR.

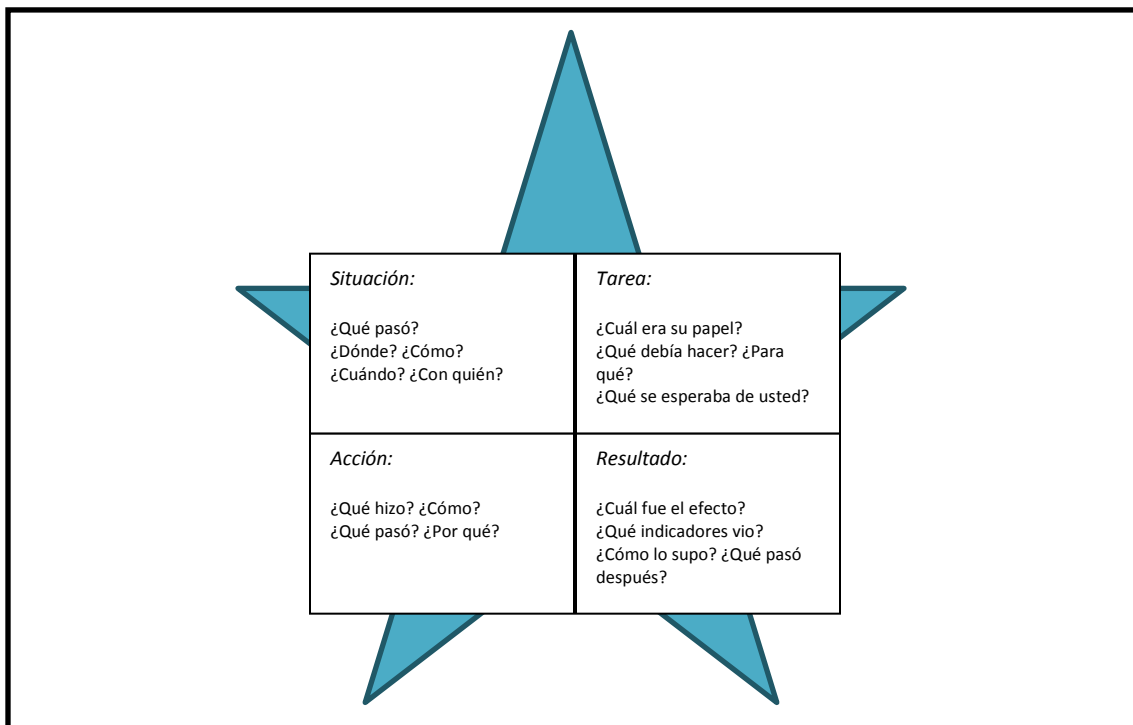


Figura 5  
Estructura STAR (Alles, 2010 p. 264)

Por tanto, la entrevista por competencias, es dirigida, se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista tradicional. Se sugiere comenzar con una pregunta abierta, y una vez que el entrevistador tenga una idea sobre conocimientos y experiencia para cubrir la posición, comenzar con las preguntas para evaluar competencias. Durante la entrevista deben detectarse las competencias relevantes de la vacante que el postulante desea cubrir. En este caso resulta muy útil realizar, de acuerdo al modelo de competencias de la organización, una guía con sugerencias de preguntas para las distintas competencias. (Alles, 2006)

### 3.5.5 Posibles ventajas y desventajas de la entrevista por competencias

Los alcances o beneficios de la selección por competencias descritos en la propuesta de Peña (2005) son:

- Identificar competencias proyectivas de conducta.
- Disponer de una herramienta que permita ser más objetivos.
- Incorporar candidatos idóneos para puestos idóneos, con una alta probabilidad de rápida adaptación a su puesto de trabajo, así como la disminución de costos de selección, capacitación, y reducción índices de rotación y ausentismo.

Hernández (2013) menciona dentro de su trabajo, que algunas de las ventajas de entrevistar por competencias son:

- Mejora los resultados de los procesos y disminuye rotación.
- Los entrevistados se evalúan a través de las mismas preguntas, y esas preguntas están directamente relacionadas con la vacante.
- Las preguntas pueden ajustarse a las dimensiones y/o competencias del puesto.
- Aumenta la exactitud y confiabilidad, ya que se busca que el entrevistado responda sobre hechos y no sobre opiniones.
- Las respuestas se comparan con los comportamientos esperados.

Algunas de las principales desventajas de la entrevista STAR mencionadas por Grados (2013) son:

- Obtener afirmaciones vagas y no hechos (estrellas falsas).
- Candidatos que se valen de respuestas teóricas para responder (estrellas incompletas).
- Preguntas mal planteadas y que no produzcan informes de comportamiento.
- 

Dentro del proyecto es relevante de definición y técnica de entrevista por competencias, ya que se enseñará por medio de un taller a las personas involucradas en el proceso de selección de Gerentes Operativos.

## CAPÍTULO 4

### ¿QUÉ ES UN TALLER?

La propuesta dentro de éste trabajo es un taller, por eso resulta imprescindible la definición del concepto que se abordará a continuación.

#### 4.1.- Definición de taller

Enfocado a la enseñanza, el taller, es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. (Maya, 2007)

Anderer-Egg (1999) define un taller como una modalidad de enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica.

Definido así, el taller puede realizar tres tipos de funciones:

- En la docencia: la realización de un trabajo conjunto.
- Investigación: se debe conocer la verdad que gira en torno al proyecto que se trabajara y la función que este cumplirá.
- Servicio sobre el terreno o campo de trabajo: tener un plan de trabajo claro que permita en el momento pedagógico adquirir habilidades, destrezas y conocimientos teórico- prácticos para el desempeño profesional de los individuos en sus campos profesionales.

## 4.2.- Evaluación del taller

Sosa (2002) afirma que la técnica del taller es muy apropiada para generar aprendizaje significativo, porque, le permite al participante manipular el conocimiento. Por tanto, resulta de gran importancia realizar una evaluación posterior. Dicha evaluación se hace tanto del instructor/tallerista, como de la metodología en sí misma. De manera objetiva se evalúan por escrito a través de una encuesta o un cuestionario.

Grados (2009) asegura que para evaluar una capacitación, se deben llevar a cabo tres tácticas de control de calidad, éstas son: inspección, revisión y evaluación. Se retomará la idea de aplicar una evaluación en el presente trabajo, ésta vez aplicada a un taller.

Las formas de evaluación definidas por Grados (2009) son:

- Pretest. Intenta indagar el nivel de conocimiento o información que tienen los participantes en relación con el tema que va revisarse. Se puede presentar de manera escrita (haciendo un ensayo, una solución de caso o contestando preguntas), verbal (interrogación o exposición) o práctica (ejecutar una acción).
- Interfase. Se realiza durante el proceso para detectar conocimientos alcanzados por los participantes, permite ajustar el contenido temático. Lo más importante de esta forma es que se pueden verificar errores cuando aún pueden corregirse. Se puede aplicar por medio de cuestionarios, técnica interrogativa, conversaciones informales y retroalimentación.
- Postest. Se trata de una evaluación final. Se puede aplicar el mismo cues

## 4.3 Seguimiento del taller

Existen técnicas de seguimiento que permiten evaluar los cambios de conducta de los participantes. (Grados, 2009):

- Tutorías: Una o varias personas supervisan la aplicación de conocimientos adquiridos. Se brindan asesorías, teniendo cuidado de influir en la iniciativa y creatividad. Se establece un plan de seguimiento que permite realizar la tutoría.
- Reuniones de seguimiento programadas: Se planean reuniones para que los participantes expresen los conocimientos aplicados e intercambien experiencias. Se forman grupos que funciones comunes en sus escenarios laborales. Se determinan fechas y lugares y se nombra un moderador. Cada participante realiza un informe con los beneficios y dificultades que ha presentado.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes: Se debe considerar la percepción personal de los participantes con respecto a los temas tratados. Explicar los temas que se van a tratar y los objetivos de la entrevista. Solicitar la información referente a los temas
- Revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento: Determinar con los responsables de áreas, los estándares, funciones y procesos más importantes. Seleccionar al grupo de trabajadores se será evaluado. Se realiza seguimiento dentro de los escenarios laborales. Observando el rendimiento actual de los trabajadores. Se desarrolla un curso con los datos obtenidos. Se imparte el curso. Se realizan seguimientos posteriores.
- Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos: son entrevistas formales e informales o con cuestionarios para conocer la opinión de los jefes, acerca de la calidad y productividad del trabajo de sus subordinados. Se deben presentar informes de aprovechamiento. Se elaboran guías o cuestionarios. Se evalúan los resultados de las entrevistas y se generan conclusiones.

Después de plantear el concepto de taller, las formas para evaluarlo y darle seguimiento; se aborda, en el siguiente capítulo la propuesta completa, decidiendo utilizar éste método de enseñanza-aprendizaje.

# **CAPÍTULO 5**

## **TALLER DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS GERENCIALES/OPERATIVOS EN EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**

### 5.1 Justificación

La empresa donde se planea implementar el taller cuenta actualmente con 40 sucursales, cada una dirigida por un Gerente Operativo. La selección de dichos gerentes involucra el trabajo y opinión de Recursos Humanos y Supervisores Operativos.

Dentro de la organización actualmente no existen procesos genéricos en el tema de selección de personal, es por ello que el presente trabajo se empeña en crear una herramienta para la gente involucrada en el proceso, y puedan realizarlo de una manera más efectiva.

La idea primordial es crear un taller dirigido a los responsables de seleccionar al mejor candidato para las vacantes disponibles tomando en cuenta aspectos directamente relacionados con el puesto, y con ello se mejore la productividad, el trabajo en equipo, el clima laboral, la rotación de personal, falta de desarrollo por no contar con el personal adecuado, reducir el tiempo entre el surgimiento de una vacante y la contratación, etc.; y se reduzcan los costos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

La propuesta en sí, consiste en presentar una herramienta para instruir a los Supervisores Operativos para realizar entrevistas por competencias a sus candidatos, ya que actualmente, como ya se mencionaba, no existe una estandarización en el proceso de selección. Es de suma importancia para la



Organización mejorar en este aspecto, ya que los Gerentes Operativos están a cargo de las unidades del negocio.

Finalmente, teniendo y reforzando las herramientas para realizar una selección de personal por competencias se terminaría invirtiendo menos tiempo y se podrá generar un cambio en el área de Reclutamiento y Selección y al mismo tiempo en el área Operativa.

La última finalidad de ésta propuesta es reducir el tiempo y el dinero invertidos en la selección de personal, para que también puedan dedicarse recursos a otras áreas como desarrollo, planes de vida, incentivos, etc.

## 5.2 Objetivo

Al finalizar el taller, los participantes podrán aplicar conceptos y técnicas de entrevista por competencias, como herramienta primordial de selección de personal dentro de la empresa.

## 5.3 Competencias definidas para el puesto

En la empresa actualmente existe un listado de competencias para el puesto de Gerente Operativo mostrado a continuación:

Tabla 1  
Competencias Gerente Operativo

COMPETENCIA	DESC. DE COMPETENCIA	ACCIÓN	GRADO DE DOMINIO	COMPORTAMIENTO
<b>ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES</b>	Capacidad para gestionar la información para analizarla y tomar decisiones	ANALISIS DE INFORMACIÓN	3	Identifica aspectos clave de la información
<b>ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES</b>	Capacidad para gestionar la información para analizarla y tomar decisiones	GESTION DE LA INFORMACIÓN	3	Recaba de manera eficaz la información necesaria para desempeñar su trabajo
<b>ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES</b>	Capacidad para gestionar la información para analizarla y tomar decisiones	TOMA DE DECISIONES	3	Toma decisiones pensando en lo mejor para la organización
<b>COMUNICACIÓN</b>	Capacidad para transmitir y recibir información que permita el logro de objetivos	ESCUCHA ACTIVA	5	Promueve en su equipo de trabajo la escucha activa
<b>COMUNICACIÓN</b>	Capacidad para transmitir y recibir información que permita el logro de objetivos	GENERACION DE CANALES	5	Fomenta una comunicación efectiva en el área.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Capacidad para transmitir y recibir información que permita el logro de objetivos	TRANSMISION DE LA INFORMACION	5	Mantiene comunicado al personal que tiene a su cargo
<b>LIDERAZGO</b>	Es la capacidad para influir, motivar y desarrollar a otros para el logro de objetivos	DESARROLLO DE OTROS	3	Capacita a su personal para alcanzar los resultados esperados
<b>LIDERAZGO</b>	Es la capacidad para influir, motivar y desarrollar a otros para el logro de objetivos	INFLUENCIA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	5	Gestiona el desempeño de su equipo de trabajo
<b>LIDERAZGO</b>	Es la capacidad para influir, motivar y desarrollar a otros para el logro de objetivos	MOTIVACION	5	Motiva al equipo de trabajo para cruzar fronteras que logren mejores resultados
<b>PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b>	Es la capacidad para planear y organizar el trabajo con el fin de alcanzar objetivos	ORGANIZACIÓN	5	Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control
<b>PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b>	Es la capacidad para planear y organizar el trabajo con el fin de alcanzar objetivos	PLANEACION	4	Da seguimiento al cumplimiento de los objetivos y de los plazos
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Es la capacidad para alcanzar objetivos en equipo mediante la integración y el apoyo	APOYO	5	Promueve que las personas se ayuden entre si
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Es la capacidad para alcanzar objetivos en equipo mediante la integración y el apoyo	INTEGRACION	4	Promueve la colaboración entre equipos
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Es la capacidad para alcanzar objetivos en equipo mediante la integración y el apoyo	ORIENTACION AL LOGRO EN EQUIPO	3	Colabora para que el equipo alcance sus objetivos

#### 5.4 Taller de entrevista por competencias

El taller completo y los temas planteados para abordar se pueden revisar en los anexos (Manual del Taller), a continuación pueden verificarse cada una de las actividades propuestas para tres sesiones de tres horas cada una.

**SESIÓN 1**

<b>DURACIÓN</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>
20'	Presentación de participantes	Integración de grupo	Bienvenida	Ronda de intereses de participantes.	Etiquetas/Personalizadores
10'	Planteamiento de objetivos del taller	Definir objetivos y aclarar dudas	Objetivos	Expositiva con apoyos visuales	Pantalla/ Proyector y computadora
10'	Definición de selección	Identificar concepto de selección de personal y su importancia	Definición de selección de personal.	Lluvia de ideas	Pizarrón y plumones
20'	Preguntas básicas en una entrevista	Identificar los datos más importantes a verificar de un candidato durante una entrevista inicial	¿Qué preguntar en una primera entrevista?	Corrillos	Manual del Taller, pluma
40'	Preguntas básicas en una entrevista	Realizar una entrevista enfrente de todos los participantes, para reforzar la información anterior.	Entrevista	Simulación	Manual del taller, pluma
60'	Definición y clasificación de competencias laborales	Identificar concepto de competencias laborales y como pueden clasificarse	Lectura de definiciones y explicación de las mismas.	Mapa Mental y exposición	Manual del taller y pizarrón
20'	Retroalimentación	Aclarar dudas, cierre de sesión	Preguntas abiertas	Cuestionario clave	Manual del taller y pluma

**SESIÓN 2**

<b>DURACIÓN</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>
60'	Entrevista STAR	Qué es la entrevista STAR, cuáles son su fases y dimensiones	Lectura y exposición de conceptos	Estudio dirigido y exposición por equipos	Material de lectura, rotafolios, plumones y manual
30'	Errores de la entrevista STAR	Identificar los errores posibles de la entrevista STAR	Errores de STAR	Expositiva	Manual del taller y pluma
30'	Tipos de preguntas y respuestas en entrevista STAR	Plasmar por medio de ejemplos la información anterior	Ejemplo de entrevista STAR	Corrillos	Pantalla/ Proyector y computadora
30'	Competencias definidas para Gerentes Operativos	Analizar las competencias definidas por la empresa, para el puesto de Gerente Operativo	Lectura del cuadro de competencias.	Lectura comentada	Manual del taller.
30'	Retroalimentación	Aclarar dudas, cierre de sesión	Preguntas abiertas	Cuestionario clave	Manual del taller y pluma

**SESION 3**

<b>DURACIÓN</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>
120'	Entrevista STAR	Que los participantes lleven a la práctica una entrevista STAR	Entrevistas	Simulación	CV preparados para cada pareja, Manual del Taller
30'	Registro de Entrevista	Identificar y realizar un registro de entrevista	Registro de entrevista	Corrillos y Expositiva	Manual del Taller y pluma
30'	Retroalimentación	Aclarar dudas, cierre de sesión	Preguntas abiertas	Cuestionario clave	Manual del taller y pluma

## 5.4.1 Participantes

### 7 supervisores operativos

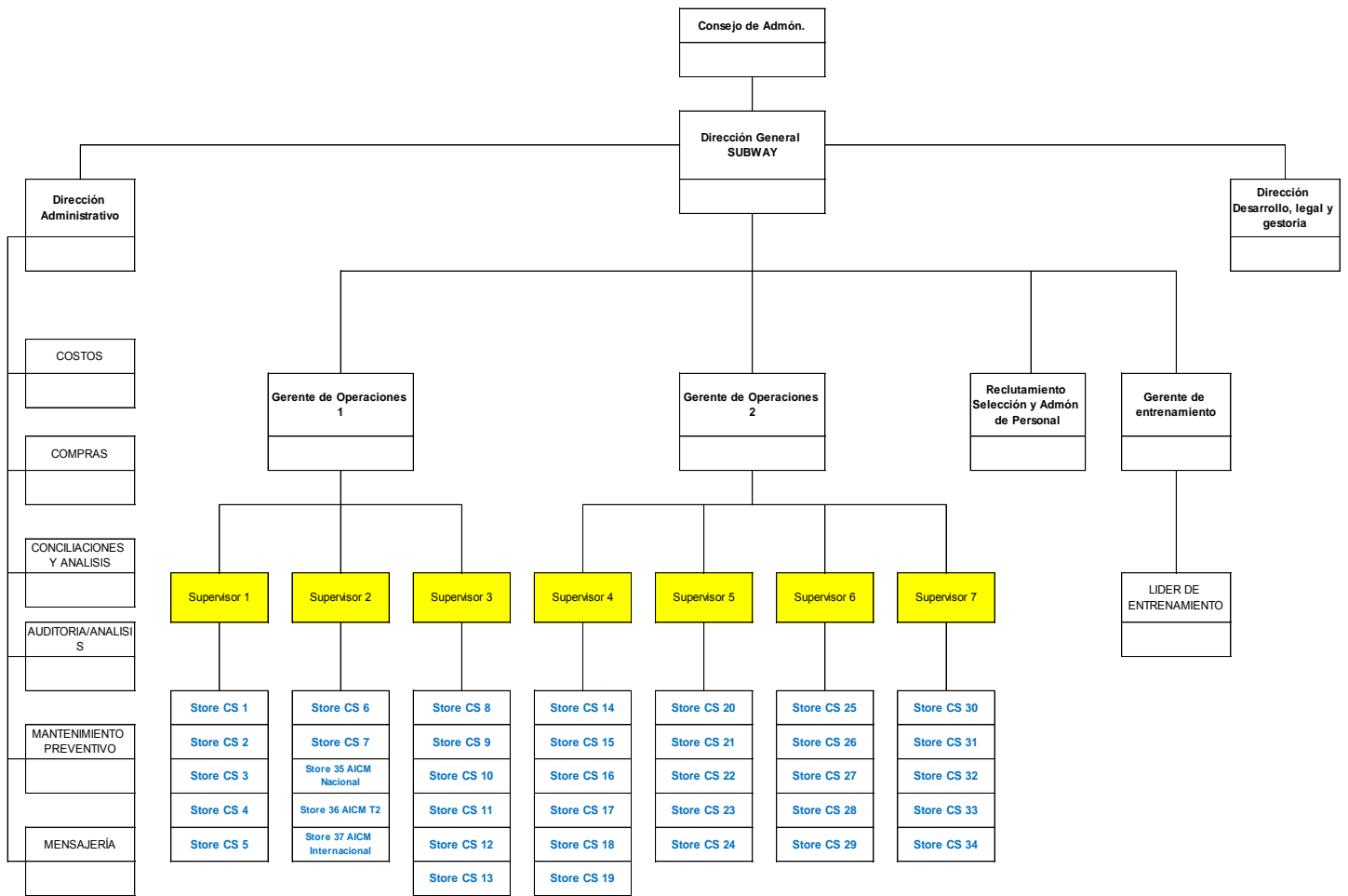


Figura 6  
Organigrama

## 5.4.2 Material

Pantalla, computadora, rotafolios, plumines, manuales, plumas, pizarrón.

## 5.4.3 Escenario

Sala de capacitación dentro de la empresa de 5x6 metros, con mesa al centro y 12 sillas.

## 5.4.4 Evaluación

Para determinar si los conocimientos teóricos previos y posteriores al taller son distintos, se elabora una evaluación que se aplicaría como pre y post test:

### EVALUACIÓN TALLER: "ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DE GERENTES OPERATIVOS"

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
PUESTO: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

INTRUCCIONES: lee con atención cada pregunta, selecciona y encierra en un círculo la respuesta correcta.

1.- *¿Cuál es el objetivo de la selección de personal?*

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Atraer candidatos para cubrir una vacante | b) Determinar qué solicitante satisface los requisitos del puesto | c) Verificar cuán vacantes tenemos por cubrir |
|--|---|---|

2.- *¿Qué son las competencias?*

- |  |   |  |
|--|---|--|
| a) Son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida | b) Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral específico | c) Habilidad que se tiene para realizar correctamente algo |
|--|---|--|

3.- *¿Cuáles son las competencias cardinales?*

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Las que poseen todos los integrantes de la organización | b) Requeridas para cierto grupo de personas, divididas por área y por funciones | c) Las que se adquieren con la educación. |
|--|---|---|

4.- *Son ejemplos de competencias requeridas por el puesto de Gerente Operativo:*

- |   |  |   |
|---|--|---|
| a) Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación | b) Adaptabilidad cultural, Autoconciencia, Creatividad | c) Adaptabilidad, Identificación, Negociación |
|---|--|---|

5.- *¿Qué significado tienen las siglas STAR?*

- |   |  |  |
|---|--|--|
| a) Satisfacción, Trabajo, Adaptación, Respuesta | b) Situación, Tarea, Acción, Resultado | c) Situación, Tiempo, Actividad, Resultado |
|---|--|--|

6.- *En una entrevista STAR, con "situación" se hace referencia a:*

- |  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
| a) Qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones | b) Consecución de acciones | c) Información de lo que se realizó específicamente de manera individual |
|--|----------------------------|--|

7.- *El concepto "STAR Incompleta" significa:*

- |  |  |   |
|--|--|---|
| a) Candidato que se vale de respuestas teóricas para responder | b) Una respuesta que el candidato no supo cómo expresar correctamente. | c) Se obtienen afirmaciones vagas y no hechos |
|--|--|---|

Al finalizar cada sesión, se harán preguntas referentes a los temas vistos, para generar una retroalimentación grupal y aclarar dudas.

Actualmente, en la visitas que realiza el personal de Recursos Humanos a cada una de las sucursales se realizan verificaciones de procesos, dentro de la verificación se puede incluir el proceso de entrevista STAR, como seguimiento y reforzamiento; con apoyo del Gerente de Operaciones.



## **CAPITULO 6**

### **DISCUSIÓN**

De acuerdo a la información analizada en el presente trabajo, dentro de las organizaciones cada vez es más común que sean valoradas las competencias de los candidatos para la selección, pero aún existe un amplio sector que abarca.

El perfil de Gerente Operativo dentro de muchas compañías que ofrecen servicio y venta de alimentos, es clave para alcanzar resultados globales, ya que el puesto implica la responsabilidad de hacer funcionar las unidades de negocio con todos los estándares establecidos, para así poder generar resultados. Especializando la selección para una de las áreas más importantes de la empresa, se puede obtener un beneficio para el candidato y para la organización. Se pueden reducir gastos para la selección, contratación y capacitación del personal, y poder utilizar recursos en otras áreas como remuneraciones e incentivos, entrenamiento y desarrollo. Además de ello, se puede poner puntual atención a las competencias del candidato, para obtener un desarrollo, un impulso y una estabilidad laboral que ayudaría a reducir la rotación de este perfil.

A parte de mejorar la calidad del proceso de selección, al analizar las competencias de cada candidato, se puede plantear un plan de carrera que posteriormente permita que se vayan cubriendo las necesidades de vacantes con otra jerarquía.

Al implementar la propuesta se puede generar una mayor estabilidad, al asegurar que se cuente con los elementos ideales para el perfil principal. Incluso, la propuesta podría trasladarse a la selección de otros perfiles, revisando con anticipación las características de los mismos.

Dentro del proceso e implementación, debe tomarse en cuenta que de inicio se generará un costo para la capacitación de las personas involucradas en la

selección de este perfil. Los recursos necesarios no solo constan del aspecto monetario, la inversión tendrá que ser también en tiempo. Por lo tanto la empresa debe considerar de inicio los beneficios a mediano y largo plazo, para que pueda verse no como un gasto, sino como una inversión.

Es de suma importancia que las personas encargadas de seleccionar el perfil se conviertan en expertos para que no se pierda objetividad al momento de tomar decisiones para las contrataciones.

Las competencias permiten seleccionar de manera objetiva y minuciosa a los candidatos que mejor se acoplen con cada perfil. El modelo en general permite implementar una metodología, en donde actualmente no la hay. Al poder expandirse a otras áreas como el desarrollo y los planes de carrera, incentivos y motivación. Actuando entonces no solo a corto plazo en las contrataciones, sino a mediano y largo plazo en la administración de personal. Siguiendo una línea estratégica alcanzar objetivos y analizar resultados.

Prospectando la propuesta, los beneficios se relacionan directamente con una mejor selección de candidatos, una mayor permanencia de los mismos, mayores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, reducción de gastos en capacitación inicial, reducción de niveles de rotación, estabilidad laboral y planes estratégicos de desarrollo. Que dependerán en gran medida de la buena aplicación de los conocimientos y del seguimiento de los indicadores antes mencionados.

La importancia del psicólogo dentro de la propuesta, radica no solo en la impartición del taller, sino en los antecedentes que llevan a tomar la decisión de implementarlo; y en el seguimiento que debe darse en la práctica. Pudiendo expandir el modelo de competencias a otras áreas, no conformándose con implementarlo solamente en la selección de un puesto en específico; sino como se ha mencionado: trasladarlo al desarrollo, planes de vida, compensaciones, etc.

## REFERENCIAS

- Alles (2002). *Dirección estratégica. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, L. y De la O, C. (2005) *Evaluación y certificación de competencias laborales en México, el caso de las dependencias del gobierno federal, Contaduría y Administración*, No. 216. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21602.pdf>. Recuperado el 25 de octubre de 2015.
- Ander-Egg, E. (1999) *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio Río de La Plata.
- Argudin, Y. (2005). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. Editorial Trillas: México.
- Atalaya, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. Revista de Investigación en Psicología 2 (4), 134-144.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Blasco, R. (2004) *Reclutamiento y Selección de Personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. Rev. Psicol., Oragan. Trab, 4 (1), 91-122.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill Interamericana.
- Chruden, H. (1977). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

- Dessler, G (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Grados, J. (2009) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. México: El Manual Moderno.
- Hernández, N (2013) *Propuesta de entrevista por competencias en el proceso de selección de personal para un puesto gerencial*. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología.
- Levy-Leboyer, C. (1992) *La Gestión por Competencias*. París: Les éditions d'Organisation.
- Levy Leboyer, C. (2003) *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión2000
- Maya, A. (2007). *El taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Peña, S. (2005) *Modelo de Selección de Personal en base a Perfil de Competencias*. *InnOvaciones de NegOciOs*. 2(1), 121-144. Recuperado: [www.web.facpya.aunl.mx/rev\\_in/Revistas/2.1/A9.pdf](http://www.web.facpya.aunl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf) Recuperado el 25 de octubre de 2015.
- Rodríguez, G . (2007) “¿Qué son las competencias laborales?” en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/cel/>. Recuperado el 25 de octubre de 2015.
- Rodríguez, L. (s.f.) *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado del cito web de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República de Uruguay: [www.ccee.edu.uy/ensenian/catdmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- Ruiz, J. (2013) *Propuesta de implementación de un modelo por competencias en el Reclutamiento y Selección de un Perfil de ventas*. Tesina Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. USA: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sosa, M. (2002) *El taller: estrategias educativas para el aprendizaje significativo*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa Ltda.

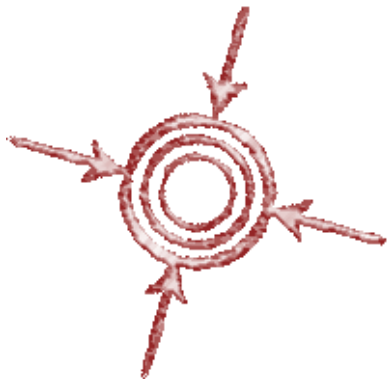
- Wiehrich, H. y Koonts, H. (1998) *Administración, una perspectiva global*. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Zayas, P. (2010) *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: [www.eumed.net/rev/cccss/10/](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/). Recuperado el 25 de octubre de 2015.
- Zarazúa, J (2013) *La Selección de Personal por Competencias ¿Cómo aplica en la empresa mexicana?* Gestión y Estrategia. 43, 67-79. Recuperado de: [gye.azc.aunm.mx/descargas/revistagye/rv43/rev43art04.pdf](http://gye.azc.aunm.mx/descargas/revistagye/rv43/rev43art04.pdf). Recuperado el 25 de octubre de 2015.
- Zubillaga, Pérez, López, Zarazúa, Figueroa, Thompson y Delgado (2007) *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. Dirección de publicaciones Instituto Politécnico Nacional. Disponible en: [plrojasm.jimdo.com/app/download/6208235777/15543BCD.pdf?t...](http://plrojasm.jimdo.com/app/download/6208235777/15543BCD.pdf?t...) Recuperado el 25 de octubre de 2015.

## **ANEXOS**

# **MANUAL DEL TALLER DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS GERENCIALES/OPERATIVOS**

# TALLER: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

## OBJETIVO GENERAL



Al finalizar el taller, los participantes podrán aplicar conceptos y técnicas de **entrevista por competencias**, como herramienta primordial de selección de personal dentro de la empresa.

# SESIÓN 1

**ACTIVIDAD 1 INSTRUCCIONES:** escribe en el siguiente espacio, lo que para ti significa “selección de personal”.

## Mi definición de Selección de Personal

---

---

---

---

---

---

---

**ACTIVIDAD 2 INSTRUCCIONES:** Completa los espacios en blanco en la siguiente definición:

LA SELECCIÓN DE PERSONAL ES “ \_\_\_\_\_  
ENTRE LOS CANDIDATOS RECLUTADOS A LOS MÁS  
\_\_\_\_\_, PARA OCUPAR LOS CARGOS  
EXISTENTES EN LA EMPRESA, TRATANDO DE  
MANTENER O AUMENTAR LA \_\_\_\_\_ Y  
EL \_\_\_\_\_ DEL PERSONAL”.





**ACTIVIDAD 4 INSTRUCCIONES:** lee con atención el material que se te haya asignado y junto con tu compañero hagan un mapa mental del mismo.

Mapa mental “Competencias laborales/Clasificación de Competencias”



## SESIÓN 2

**ACTIVIDAD 1 INSTRUCCIONES:** lee el material que se te haya asignado y en los rotafolios organiza la información junto con tu equipo.

Notas de la lectura

**ACTIVIDAD 2 INSTRUCCIONES** completa la siguiente figura con la información leída y expuesta por tus compañeros y el instructor.

<p>_____:</p> <p>¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?</p>	<p><i>Tarea:</i></p> <p>¿Cuál era su papel? ¿_____? ¿Qué se esperaba de usted?</p>
<p><i>Acción:</i></p> <p>¿_____? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿_____?</p>	<p>_____:</p> <p>¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?</p>

**ACTIVIDAD 3 INSTRUCCIONES** relaciona las columnas con la información expuesta por el instructor.

ESTRELLAS FALSAS

No se producen informes de comportamiento

ESTRELLAS INCOMPLETAS

Obtener afirmaciones vagas y no hechos

PREGUNTAS MAL PLANTEADAS

Candidatos que se valen de respuestas teóricas

**ACTIVIDAD 4 INSTRUCCIONES** realiza un ejemplo de entrevista STAR, colocando una pregunta, y posteriormente lo que el candidato podría contestar

**PREGUNTA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- SITUACIÓN
- TAREA
- ACCIÓN
- RESULTADO

**ACTIVIDAD 5 INSTRUCCIONES** después de haber escuchado con atención la lectura. Conserva el cuadro que se te proporcionó.



## SESIÓN 3

**ACTIVIDAD 1 INSTRUCCIONES:** lee el ejemplo de CV proporcionado por el instructor, decidan quien interpretará el papel del candidato y quién el de entrevistador. Terminando la entrevista llenen el siguiente registro de entrevista. Esperen su turno para exponer sus dudas.

### REGISTRO DE ENTREVISTA

<b>Entrevistado:</b>
Título:
Edad:
Posición requerida:
<b>TRABAJO ACTUAL (Último)</b>
Puesto:
Empresa:
Ramo:
Número de empleados:
Principales funciones del cargo:
<b>EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE:</b>



<b>CONTEXTO LABORAL:</b>							
Jefe:							
Colegas:							
Proveedores:							
Subordinados:							
<b>EDUCACIÓN</b>							
<b>COMENTARIOS FINALES</b>							
Presentación general:							
Expresión verbal:				Contacto:			
<b>COMPETENCIAS</b>							
	Requerida por el perfil	Grado					No observada
		1	2	3	4	5	
<b>ANALISIS DE INFORMACIÓN</b>	<b>3</b>						
<b>GESTION DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>3</b>						
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>3</b>						
<b>ESCUCHA ACTIVA</b>	<b>5</b>						

<b>GENERACION DE CANALES</b>	<b>5</b>						
<b>TRANSMISION DE LA INFORMACION</b>	<b>5</b>						
<b>DESARROLLO DE OTROS</b>	<b>3</b>						
<b>INFLUENCIA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS</b>	<b>5</b>						
<b>MOTIVACION</b>	<b>5</b>						
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>5</b>						
<b>PLANEACION</b>	<b>4</b>						
<b>APOYO</b>	<b>5</b>						
<b>INTEGRACION</b>	<b>4</b>						
<b>ORIENTACION AL LOGRO EN EQUIPO</b>	<b>3</b>						
<b>MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO</b>							
Económica		Problemas con el jefe					
Desarrollo de carrera		Problemas con compañeros					
Otra		Cambio residencia (particular o de la empresa)					
<b>SITUACIÓN LABORAL ACTUAL</b>							
Sin trabajo		No está buscando trabajo					
Teme quedarse sin trabajo		Otro					
Comentarios:							
Disponibilidad para contratación:							
Remuneración actual y pretensiones:							
Conclusiones:							
Entrevistó:				Fecha:			
2ª entrevista:				Fecha:			

