



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

División de Estudios Profesionales

**“REVISIÓN DETALLADA DEL CV Y ENTREVISTA POR  
COMPETENCIAS: PRIMEROS FILTROS DE LA SELECCIÓN  
DEL PERSONAL”**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA:  
GUTIÉRREZ MEDINA DIANA BELÉN

DIRECTORA:  
ONGAY VALLE MIRNA ROCÍO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## *Agradecimientos*

*Primeramente le agradezco a Dios por darme el regalo y la bendición para terminar este gran proyecto y permitirme estar acompañada por personas que amo y ver cumplidas promesas en mí.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser la institución en la cual tuve el privilegio de formarme académicamente, por las oportunidades brindadas a lo largo de estos años, y crear en mí una consciencia social.*

*A la Facultad de Psicología por ser fundamental en mi formación como profesional, por ayudarme a descubrir mis capacidades y potencial, por sacar lo mejor de mí.*

*A la UdeG por terminar de formar en el área de mi interés, y por vivir una etapa diferente en lo escolar y profesional, por conocer a profesores muy amables y gente cálida.*

*A mi directora Mirna Ongay Valle por su tiempo, orientación dedicación y comprensión en la realización de este informe, sus aportaciones al enriquecimiento este trabajo y su colaboración en mi formación en sus clases impartidas.*

*Al coordinador del área organizacional Ricardo Lozada por tu gran paciencia con mi persona, tu pasión y esfuerzo que día a día contribuye a mejorar el área organizacional.*

*A mis sinodales y al profesor Jarillo por sus aportaciones y revisiones en la culminación de este informe.*

*A mi padre por su esfuerzo y apoyo en mis años como estudiante y consejos como hija.*

*A mi mamá por ser una fuente de inspiración y perseverancia, porque los privilegios que ahora tengo es el resultado de muchos años de esfuerzo, siempre te tendré en mi mente y corazón.*

*A mis hermanas por su apoyo, cariño, por creer en mi talento y estar en los momentos complicados y también en mis logros, las quiero con todo mi corazón.*

*A Patricia Aguilar por acompañarme en la aventura en una nueva institución, ser una compañera leal, pero sobre todo una buena amiga, agradezco que el tiempo y las circunstancias nos hayan unido y espero y nuestra amistad nunca termine.*

*Pero sobre todo te agradezco a ti Emmanuel, eres y serás parte de mi vida, tuve la oportunidad de encontrarte a mitad de esta larga meta, en este tiempo te convertiste en mi inspiración, mi amigo, mi confidente, te agradezco por tu apoyo incondicional, por tus consejos, por tus ánimos, siempre has estado conmigo sin importar lo que ocurra, y espero sea así siempre, te amo mi vida precioso.*

# Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>I</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>II</b>

## Capítulo 1

<b>I. Competencias y competitividad</b>	<b>Página</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Razones del surgimiento de competencia.....	2
1.3 Definiciones de competencias.....	3
1.4 Clasificación de competencias.....	11
1.5 Globalización y competitividad.....	13
1.6 Niveles de competitividad.....	13
1.7 De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva.....	15
1.8 Ventaja competitiva: factor humano.....	15

## Capítulo 2

<b>II. Reclutamiento y selección tradicional</b>	
2.1 Planeación estratégica.....	18
2.1 Métodos para realizar el análisis de puestos.....	21
2.3 Descripción y perfil de puestos.....	23
2.4 Reclutamiento.....	25
2.5 Objetivos de Reclutamiento.....	26
2.6 Requisición del personal.....	26
2.7 Reclutamiento indirecto.....	27

2.8 Reclutamiento directo.....	28
2.9 Medios de reclutamiento.....	30
2.10 Fuentes de reclutamiento.....	30
2.11 Selección.....	31
2.12 Proceso de selección.....	33
I. Solicitud de empleo.....	33
II. Evaluación psicológica.....	36
III. Evaluación técnica.....	39
IV. Entrevista.....	39
V. Estudio socioeconómico.....	47
VI. Examen médico.....	48
VII. Reporte final.....	49
VIII. Contratación.....	49

### Capítulo 3

#### III. Reclutamiento y selección por competencias

3.1 Surgimiento del concepto.....	52
3.2 Modelo de competencias.....	54
3.3 Implementación del modelo de competencias en la organización.....	54
3.4 Aplicación del modelo de competencias a procesos de RR HH.....	56
3.5 Aplicación del modelo de competencias al proceso de selección.....	57
3.6 Descripción de puestos.....	59
3.7 Perfil de puestos.....	61
3.8 Elaboración de perfiles de puestos por competencias.....	62
3.9 Inicio del proceso de reclutamiento.....	63

3.10 Selección.....	64
I. Preparación de selección.....	65
II. Preselección.....	66
III. Entrevista inicial.....	67
IV. Evaluaciones.....	67
V. Entrevista por competencias.....	67
VI. Centros de evaluación (Assessmet Center) .....	68
VII. Toma de referencias.....	71
VIII. Decisión.....	72
IX. Contratación.....	72
X Inducción.....	72
XI Seguimiento.....	72

## Capítulo 4

### IV. Entrevista por competencias

4.1 La evolución de la entrevista.....	74
4.2 Entrevista Behavioral Event Interview o por incidentes críticos.....	74
4.3 Diferencias entrevista tradicional y entrevista por competencias.....	76
4.4 Entrevista por competencias.....	78
I. Planificación de la entrevista.....	79
II. Inicio de la entrevista.....	80
III. Durante la entrevista.....	81
IV. Finalización de la entrevista.....	85
V. Evaluación de la entrevista.....	86
4.5 Ventajas de la entrevista por competencias.....	86

## Capítulo 5

5. 1 Contexto de la Institución y programa donde se realizó el Servicio Social	88
I. Organización donde se prestó el Servicio Social.....	88
II. Misión.....	88
III. Visión.....	88
IV. Razón de ser.....	89
V. Organigrama.....	90
VI. Servicios.....	91
5.2 Datos generales del programa de servicio social	
I. Programa de Servicio Social.....	94
II. Meta.....	94
III .Objetivo.....	94
IV. Funciones.....	94
5.3 Proceso de R y S del organismo donde se prestó el Servicio Social	
I. Iniciativa propia.....	95
II. Requerimiento.....	97
III. Renovación.....	106
5.4 Objetivos del Informe de Servicio Social.....	107
5.5 Resultados Obtenidos.....	107

## Capítulo 6

### VI. Propuesta

6.1 Justificación de propuesta.....	109
6.2 Procedimiento	115
I. Formato de curriculum.....	117

II. Diccionario de Competencias.....	120
III. Guía de entrevista por competencias.....	131
IV .Formato de evaluación de entrevista por competencias.....	161
6.3 Conclusiones.....	164
6.34 Alcances y limitaciones.....	168
<b>Referencias</b>	<b>170</b>
<b>Anexos</b>	<b>175</b>



## Resumen

En la actualidad, una de las características que se observa en el mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. No obstante, los grandes adelantos tecnológicos y el avance de la ciencia han beneficiado en los últimos años a la empresa moderna. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que, sin menospreciar el gran valor que pueden aportar estas herramientas, el elemento más valioso que puede tener una organización es su talento humano.

Las empresas más exitosas de la actualidad, han entendido esto y se han preocupado por buscar el mejor talento y atraerlo en su organización. En dicho contexto, el óptimo desarrollo del factor humano tiene singular importancia, al punto de que una empresa es valorada como buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Por lo tanto, se buscan herramientas que faciliten y promuevan una mejor selección del personal, de modo que se beneficie por una parte a la organización al tener las personas mejor preparadas y apegadas al perfil solicitado obteniéndolo en menor tiempo y dinero, y por otra parte se vincula los interés personales con actividades laborales con la finalidad de obtener mayor satisfacción y desarrollo por parte del personal.

La implementación de una gestión por competencias ha tomado importancia en las organizaciones, es una manera coherente y eficiente de integrar las habilidades brindadas por la experiencia y concordarlas con los requerimientos que el mercado productivo necesita de manera satisfactoria, ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.

El presente informe pretende dar un panorama global de las competencias su implementación y la importancia en las organizaciones, así como una propuesta a una empresa de telecomunicaciones para incorporar 2 nuevos filtros dentro de su proceso de selección: Revisión del C.V. y la entrevista por competencias.

**Palabras clave: Selección, Competencias, Entrevista**

## Introducción

En las empresas es común hablar de estrategias de venta, mercadotecnia al querer vender mejor sus productos o servicios, la implantación de nueva tecnología en sus procesos, siempre se busca tener un mejor posicionamiento en el mercado y un mayor crecimiento. Por lo que las empresas buscan ventajas sobre sus competencia, algunas poseen ventaja comparativa, la cual se refiere a un menor costo al producir algún producto, mientras que la ventaja competitiva consiste en ofrecer un valor agregado al producto o servicio que ofrece la organización.

La manera más eficiente de garantizar una mejor competitividad es poner como actor principal al personal de la organización. La pregunta que se plantea es ¿Cómo lograr una mayor competitividad que también permita maximizar el potencial de las personas?

El motivo que me orientó a realizar esta investigación está relacionado con la pregunta anterior, como el área de Recursos Humanos, y en especial los psicólogos organizacionales intervienen en el cumplimiento de metas organizacionales, y en el aumento de su competitividad, y por otro lado nunca olvidar el aspecto humano de las personas que conforman la organización, considerar su capacidad, motivación y satisfacción laboral.

Actualmente las jornadas laborales son más prolongadas, los puestos son modificados con las nuevas exigencias del entorno, gran parte del tiempo de las personas es invertido en la realización de tareas de su empleo, por lo que resulta vital encontrar herramientas que permitan alinear sus capacidades con su trabajo, donde resulte beneficiados tanto la organización como los trabajadores.

El papel de los psicólogos dentro de las empresas ya no se restringe a la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, sin intención de minorizar el valor de esta actividad, han evolucionado su participación dentro de las estrategias empresariales, convirtiéndose en parte fundamental del desarrollo y crecimiento empresarial.

La propuesta de este trabajo se centra en métodos que contribuyen a mejorar la efectividad en la selección del personal. Considerando ambas partes: organización y talento humano.

# CAPITULO 1

## I. Competencias y competitividad

### 1.1 Antecedentes

La introducción del término competencias se le atribuyen a dos autores principalmente, por una parte se la reconoce a Boyatzis con la publicación de su libro *El gerente competente*. En los años 80 creó un modelo genérico de competencia gerencial (Mertens, 1996). Realizó un análisis minucioso sobre las competencias que incidían en el desempeño de los directivos. Dado que se trataba de un modelo genérico de competencias, Boyatzis identificó aquellas generales para diversos servicios o productos, encontrando 5 grupos de competencias: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de Recursos Humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y conocimientos específico (Díaz y Arancibia, 2004).

Gran parte de los autores atribuyen la formulación inicial del término competencias al profesor de la Universidad de Harvard McClelland en su artículo "Testing for competence rather than intelligence" Examinando por competencias más que por inteligencia (Díaz y Arancibia, 2002).

En el año 1973, McClelland plantea que los test de inteligencia y aptitud son limitados y ponen en duda la fiabilidad de estos instrumentos en la predicción de un buen rendimiento laboral, no existiendo relación entre los expedientes académicos y la adecuada adaptación a las exigencias exigidas en la vida, y por consecuencia el éxito profesional.

Esto lo encaminó a buscar una alternativa a las pruebas de aptitud e inteligencia tradicionales, buscando nuevas variables. Este autor definió competencia como una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo (Zabala y Arnau, 2007).

Durante sus investigaciones concluyó que se requería examinar y estudiar a las personas en su trabajo directamente para predecir la eficacia del rendimiento, contrastando las características de los individuos con el desempeño destacado y promedio, examinado dos grupos diferentes para comprender que diferenciaba en realidad el desempeño exitoso con la carencia en rendimiento.

De acuerdo con Hay Group (2004) en el estudio de competencias de McClelland utilizó dos herramientas: muestras de desempeño (personas con desempeño excelente vs personas con desempeño promedio) y entrevistas de eventos conductuales.

Afirmo que los indicadores tradicionales de desempeño, tales como pruebas de aptitud, resultados de exámenes y referencias no predecían realmente el desempeño en un puesto. Por esta razón introdujo las competencias como el vínculo para evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior.

## **1.2 Razones del surgimiento de competencias**

En este tema Mertens (1996) señala:

El concepto de competencias laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. Una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación que desde su diseño ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (p.1).

Las competencias surgen como una alternativa eficaz para entrelazar la formación académica y el mundo laboral, de manera que se alienaran los programas educativos a las necesidades y exigencias del mercado laboral.

Los gobiernos de países desarrollados como Alemania, Inglaterra y Estados Unidos fueron los pioneros en realizar los cambios en los programas educativos, sostenían que el bajo desempeño en el trabajo era el resultado de la incompetencia de los trabajadores por no recibir la apropiada preparación académica orientada a cubrir las capacidades requeridas por el mercado.

Para Mertens (1996) el surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: I) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado, II) la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo, III) la gestión de recursos humanos y IV) las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado (p. 3).

Por tanto las competencias surgen como el vínculo del mundo educativo y el productivo, donde los programas educativos fueran alineados a las demandas del mercado, formando empleados adecuados a las necesidades del contexto, generando así un mejor desempeño por parte de los empleados en su organización.

El uso del enfoque de competencias se extendió rápidamente en los países europeos, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz (Benavides, 2002).

### 1.3 Definiciones de competencias

Existen un gran número de definiciones, sin embargo solo nos centraremos en las enfocadas al ámbito organizacional, colocadas en orden cronológico, para observar con mayor detalle la evolución de su conceptualización.

McClelland, 1973 (Citado en Zabala y Arnau, 2007) define competencias "como una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" (p. 32).

Hornby y Thomas, 1989 (Citado en Benavides, 2002) las conceptualizan "como los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo" (p. 34).

De acuerdo con Sims, 1991 (Citado en Navió 2005) la competencia ocupacional "es la posesión y desarrollo de habilidades y conocimientos suficientes, actitudes apropiados y experiencia para lograr éxito en los roles ocupacionales" (p.28)

Woodruffe, 1993 (Citado en Lévy-Leboyer, 2003) la competencia se refiere a "series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencia. En otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra" (p.43).

Drake y Gergeme , 1994 (Citado en Navió 2005) definen la competencia como "una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria [...] Incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo [...] Más allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad de hacer frente a situaciones, es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador" (p.28).

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1995 (Citado en Zabala y Arnau 2007) "la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación de que se trate, incluyendo la capacidad de respuesta a problemas

imprevistos, la autonomía, la flexibilidad, la colaboración con el entorno profesional y con la organización del trabajo” (p. 33).

INEM, 1995 (Citado en Zabala y Amau 2007) las competencias profesionales “definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permitan el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de informaciones, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño” (p. 35)

Para Parry, 1996 (Citado en Navió 2005) las competencias “son grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a gran parte de un trabajo (roles o responsabilidades), que correlacionan con la actuación en el trabajo, que pueden ser medidos frente a estándares consensuados y que pueden ser perfeccionados mediante acciones formativas y de desarrollo” (p.29).

Du Crest, 1999 (Citado en Navió, 2005) una competencia “es un saber puesto en acción en un contexto determinado” (p. 31).

De acuerdo con Guerreo 1999 (Citado en Navió, 2005) se entiende por competencia profesional “la capacidad de aplicar en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que pueden surgir en el área profesional y ocupaciones afines” (p. 31).

La OIT, 2004 (Citado en Zabala y Arnau 2007) la competencia es “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (p. 33).

De acuerdo con HayGroup (2004) una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.

McLeary, 2005 (Citado en Zabala y Arnau 2007) la define como "la presencia de características o la ausencia de incapacidades que hacen a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido" (p. 33),

Para Alles (2010) el término competencia "hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes" (p. 20).

Para este informe se definió las competencias como los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y rasgos de personalidad, aplicados en el entorno laboral para llevar a cabo de manera exitosa y eficaz las actividades correspondientes al rol o puesto asignado, orientadas a tener un rendimiento superior al promedio.



## Conceptualización de competencias

Tabla 1

Autor	Año	¿Qué es?	¿Para qué?	¿Dónde?
1. McClelland	1973	Aquello	que realmente causa un rendimiento superior	en el trabajo
2. Hornby y Thomas,	1989	Los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente	efectivo.	
3. Sims	1991	La posesión de habilidades y conocimientos suficientes, actitudes apropiados y experiencia	y para lograr éxito en los roles ocupacionales.	
4. Woodruffe	1993	Series de comportamientos que hay que adoptar	de para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencia	

<b>5. Drake y Gergeme</b>	1994	<p>I. Una capacidad multidimensional</p> <p>II. Incluye conocimiento específico habilidades técnicas</p>	<p>I. para realizar actividades de manera satisfactoria [...].</p> <p>II. para una actuación exitosa en el trabajo [...].</p>
<b>6. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</b>	1995	<p>Conocimientos, destrezas y actitudes.</p>	<p>ser aplicados la en el entorno ocupación de que se profesional trate.</p>
<b>7. INEM</b>	1995	<p>I. Capacidades</p> <p>II. Hace referencia al saber y al saber hacer</p>	<p>I. ejercicio eficaz en una ocupación</p> <p>II. pleno desempeño</p>
<b>8. Parry</b>	1996	<p>Las competencias son grupo de conocimientos, habilidades y actitudes</p>	

<b>9. Du Crest</b>	1999	Un saber	puesto en acción	en un contexto determinado.
<b>10. Guerreo</b>	1999	Las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional	aplicar en condiciones operativas y conforme al nivel requerido	en una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que pueden surgir en el área profesional y ocupaciones afines.
<b>11. OIT</b>	2004	Capacidad efectiva	para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.	
<b>12. HayGroup</b>	2004	Una característica subyacente de una persona	demostrar un desempeño superior	en un determinado puesto, rol o situación.
<b>13. McLeary</b>	2005	La presencia de	para realizar una tarea	en un rol

características o específica definido  
 la ausencia de  
 incapacidades  
 que hacen a una  
 persona  
 adecuada o  
 calificada

**14. Alles** 2010 Las características de personalidad, devenidas comportamientos para generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

De acuerdo a lo definido por los autores en la tabla 1 podemos extraer que las competencias son aquellas características que puestas en acción en el trabajo, resulta en un alto grado de excelencia y desempeño superior.

Navió (2005) menciona que los principales componentes de la competencia profesional pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Atributos personales: capacidades, motivos, rasgos de personalidad, autoconcepto, aptitudes, actitudes y valores, propiedades personales, características de personalidad y recursos individuales
- Atributos personales que se relacionan con los contextos de trabajo: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, comportamientos y conductas y experiencias.

## 1.4 Clasificación de las competencias

De acuerdo con Nares (2001) las competencias están clasificadas en:

- **Básicas:** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a elementos de índole formativo: lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.
- **Genéricas:** Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones, por ejemplo, trabajar en equipo, planear.
- **Específicas:** Se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

Por otra parte Hay Group (2004) distingue entre dos categorías principales:

- **Competencias umbral:** Son las características que cualquier ocupante del puesto debe tener para realizar ese trabajo con eficiencia, pero que no distinguen a los desempeños promedio de los superiores.
- **Competencias diferenciadoras:** Son las características que tienen los individuos con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio.

Para Lévy-Leboyer (2003) las competencias se clasifican en tres tipos fundamentalmente.

- **Competencias genéricas:** Son un conjunto de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, comportamientos que se consideran indispensables para el logro de la misión y para la aplicación de las políticas.
- **Competencias laborales:** Conjunto de atributos personales observables que contribuyen al trabajo, comportamientos que conducen a un desempeño exitoso. Al mismo tiempo estas competencias se dividen en: 1) conocimientos, 2) habilidades y destrezas, 3) autoconcepto, 4) rasgos y temperamento y 5) motivos y necesidades.

➤ Competencias básicas: Hace referencia a tres grupos fundamentales:

### 1.- Habilidades básicas

- Capacidad lectora
- Escritura
- Aritmética y matemáticas
- Hablar y escuchar

### 2.- Desarrollo del pensamiento

- Pensamiento creativo
- Solución de problemas
- Toma de decisiones
- Asimilación y comprensión
- Capacidad de aprender y razonar

### 3. Cualidades personales

- Autorresponsabilidad
- Autoestima
- Sociabilidad
- Autodirección
- Integridad

Las competencias son clasificadas comúnmente en tres rubros el primero se encuentran las competencias elementales o básicas, relacionadas a niveles generales de lectoescritura y aritmética, las competencias génicas o transversales, aquellas que son indispensable tener para formar parte de la organización y estar alineados a su misión, visión, y políticas, por último tenemos las competencias específicas, son las propias de un cargo o trabajo determinado.

## **1.5 Globalización y competitividad**

El término globalización expresa una fuerte interdependencia entre países, de forma tal que no existen barreras para los flujos comerciales, financieros, de inversión y en gran medida de establecimiento empresarial entre ellos (Durán, s/f).

La interdependencia de las economías de varios países, se ve facilitada por factores como: pautas de consumo, grado de apertura exterior, aumento de flujos de comercio y de inversión.

La competitividad se entiende como capacidad de una empresa, sector, región o país que tiene ventajas para incorporarse al mercado mundial de forma eficiente (Gracia, 2006).

La definición de competitividad hace referencia a la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios, para tener más ventaja en el mercado, las empresas tienen que diseñar, producir y comercializar bienes o servicios de mejor calidad a un precio menor, por lo que se considera que una empresa es competitiva si es capaz de producir y vender productos o servicios más baratos y de mejor calidad que la competencia, o si introduce un nuevo producto al mercado.

## **1.6 Niveles de competitividad (Competitividad sistémica)**

La competitividad sistémica es una teoría por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer). Para entenderla se debe estudiar de manera holista, no verlo como un sistema cerrado, sino como un sistema que interactúa con su ambiente, y este a su vez la modifica. Como señala Benavides (2002) la transnacionalización del capital, la tecnología, las comunicaciones y los mercados abiertos permean fronteras entre países, impactando en las empresas, las instituciones y los individuos. La competitividad sistémica esa conformada por 4 niveles.

**Nivel meta.** Está conformado con la economía global, y en ella se requiere identificar un mundo de submundos interdependientes e interactuantes, en el que se reconocen y se administran recursos, mercados e intereses internacionales e intercontinentales que otorgan al contexto un carácter supranacional. En este nivel se analiza la capacidad de los agentes en el nivel local, regional y nacional con el objeto de crear las condiciones favorables para el desarrollo económico y social.

**Nivel macro.** Lee la situación nacional y la racionalidad del Estado, las políticas públicas y las prioridades en los órdenes general y sectorial, como fragmentos que interactúan y condicionan el desarrollo de la capacidad productiva y laboral del país, de sus finanzas, sus regulaciones, sus instituciones, sus procesos y, finalmente, en su inserción en el mercado ampliado (Benavides, 2002).

**Nivel meso.** En este nivel encuentra identificada cada una de las organizaciones. Se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa. La competitividad a nivel meso comprende tanto a la industria como a la región.

**Industria** En una industria, la competitividad se fundamenta en una productividad superior, ya sea enfrentando menores costos en términos comparativos a los de sus similares internacionales u ofreciendo productos con un valor más elevada (Abdel y Romo, 2004).

**Región** Capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida de la población.

**Nivel micro.** Comprende los empresarios, los empleados y los trabajadores que hacen parte fundamental en calidad de protagonistas internos de la competitividad, con sus competencias potencian los recursos y construyen las interrelaciones en la empresa, con clientes y proveedores, con un grado particular de desarrollo mental, físico, cultural y psicológico, como estructura de apoyo para asumir su cotidianidad productiva.



Desde la perspectiva tradicional se llegó a considerar el individuo en calidad de recurso de la producción, se proyectaba una relación unilateral descendiente entre organización e individuo, a quien se le recompensaba con un dinero a cambio de su trabajo, su tiempo y/o su dependencia de las organizaciones

Con estas orientaciones la organización encuentra limitaciones para lograr una gestión exitosa y competitiva, fundada en la despersonalización del trabajador, la enajenación en la empresa, temporalidad de sus preceptos, de la rigidez y la negación de la visión estratégica y sistemática de un cerebro organizacional (Benavides, 2002).

### **1.7 De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva**

La teoría de la ventaja comparativa fue desarrollada por David Ricardo cuyo postulado básico es que, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le convendrá especializarse en aquellas mercancías para las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor.

Una situación en la que un país o compañía puede producir un artículo (o tomar dinero a préstamo) con un costo inferior que otro país (o compañía) en el sentido especial de que debe sacrificar menos de un bien alternativo para hacer su producción.

La ventaja comparativa es aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país, es decir, no ha hecho nada en extraordinario para obtener esta ventaja. Mientras que la ventaja competitiva es cuando una compañía le "agrega valor" al producto, lo que hace que tenga un plus en comparación a las demás compañías competidoras. Esto se hace a través de un trabajo desarrollado para conseguir esta ventaja competitiva.

## **1.8 Ventaja competitiva: factor humano**

La ventaja competitiva es primordial para una empresa que desea crecer y permanecer en el mercado, y para lograrlo es necesario mejorar constantemente las competencias de todas las personas que trabajan en la empresa. Actualizando conocimientos, optimizar habilidades, experiencia, mejora de actitudes y comportamientos, se podrá asegurar y sostener a largo plazo el funcionamiento eficaz y la obtención de los objetivos organizacionales.

La gestión de recursos humanos por competencias laborales permite elevar el nivel de competitividad de los trabajadores, con el fin de alcanzar un nivel de desempeño superior, individual, colectivo y organizacional alineado a la misión, visión y valores de la empresa, ya que permite mejorar con un enfoque sistémico los diferentes procesos de recursos humanos, se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización (Flores, 2005).

### **Cierre de capítulo**

No existe un acuerdo del término competencias, la mayoría de las definiciones comprenden lo conocimientos, habilidades actitudes, aptitudes y rasgos de personalidad, sin embargo hay mayor unificación en la relación de competencias en la actuación del trabajo, frecuentemente se habla de efectividad, actuación exitosa, rendimiento superior o mejor desempeño en el rol ocupacional.

Tampoco existe una manera concreta en su clasificación, mientras que autores lo hacen de acuerdo a atributos personales, y atributos relacionados al trabajo, otros lo realizan en cuanto a las diferencias que existen entre trabajadores con desempeño promedio, constatándolo con competencias diferenciadores de empleados con desempeño superior, y por último competencias que deben poseer todos los miembros que una organización y específicas que varían de acuerdo a cada puesto.

Las competencias están orientadas a obtener resultados en las empresas, siendo una alternativa para mejorar la competitividad empresarial, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

En este ámbito, los trabajadores calificados son considerados como una fuente importante de ventaja competitiva y como activos y agentes del cambio. De este modo, el desarrollo de competencias pertinentes y su utilización eficaz conducen a mejores niveles de productividad y competitividad

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y cultura de la empresa, pero sobre todo impulsar el uso óptimo del talento humano, por lo tanto tiene la obligación de ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de la compañía.

En esta perspectiva es primordial atraer y seleccionar al personal calificado que se adapte a los requerimientos del puesto y que posea interés y valores semejantes a la de la organización, en el capítulo siguiente se hará un análisis profundo de los pasos a seguir del modelo tradicional de realizar estos procedimientos.

Se debe tomar en cuenta que el papel del psicólogo no se limita al reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, sino al continuo interés del talento humano, ocupándose de entender su comportamiento y fortaleciendo su bienestar el lugar de trabajo, procurando un trato digno, amable, un ambiente laboral agradable, realizando tareas de acuerdo a su aptitud e interés.

El talento humano es quien aporta el capital intelectual, que se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados, y el encargado de poner en práctica las estrategias e innovaciones de las organizaciones, y que generan una ventaja competitiva.

## **CAPÍTULO 2**

### **II. Reclutamiento y selección tradicional**

#### **2.1 Planeación estratégica**

Las empresas actualmente se enfrentan a una nueva dinámica de comportamiento de producción y de mercados. Pero sobre todo a un nuevo tipo de competencia internacional, derivado de globalización, donde existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas.

Para afrontar las exigencias del entorno, las organizaciones echan mano de la planeación estratégica, su propósito es estar preparada para las demandas del futuro, obtener beneficios y permanecer dentro del mercado.

La Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) la define como el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

La planificación requiere anticiparse a las necesidades futuras, por lo que es indispensable realizar constantemente un diagnóstico de la situación actual, para posteriormente hacer una elección adecuada de las alternativas presentes.

Ofrece la ventaja de facilitar las metas fijadas, existen mayores posibilidades de alcanzar determinados objetivos si se establecen en función de las verdaderas potencialidades de la empresa, tomando en consideración sus fortalezas y debilidades, la situación del entorno, luego se define un curso de acción que permita concentrar y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en todas las áreas de la organización hacia el logro de esas metas (Educación Continua On Line, 2006).

Es decir, la estrategia empresarial se propone puntualizar las grandes alternativas de la empresa que orientaran las decisiones sobre actividades y estructuras de la organización. El punto central de dirección estratégica radica en la capacidad de adaptarse al medio, logrando mejores resultados y más estables que la competencia.

Dentro de la dirección estratégica de las empresas, se debe planificar el aprovechamiento óptimo de todos sus recursos, en especial de su capital humano. Se deben prever futuras necesidades, por expansión, reorganización dentro de la empresa.

Se debe tener claro la información de todos los puestos de manera sistemática y ordenada, de manera que estén por escrito las actividades y funciones que corresponde a cada puesto, esto ayuda a tener una mejor organización, cooperación, así como la asignación de responsabilidades y obligaciones dentro de la organización. La descripción detallada de las tareas, la manera de hacerlas y las condiciones en que se realizan, se le denomina análisis de puestos.

Llanos (2013) lo define como "la determinación sistemática y pormenorizada de los requisitos que el candidato debe cubrir para desempeñar con calidad y efectividad, aun bajo presión, las responsabilidades y funciones propias del puesto" (p. 60).

Para Dessler, (2001) "es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas" (p.80).

El análisis de puestos se compone de dos segmentos

**Identificación del puesto.** Consiste en diferenciar cada puesto de trabajo de todos los demás, aquí se busca incluir la información que permita identificar el puesto dentro de la estructura de la organización.

**Descripción genérica.** Es la parte más importante del análisis; detalla cada actividad que tiene el puesto, en este se debe consignar todo el contenido funcional del puesto.

El listado de tareas debe contener la siguiente información

- **Función:** Responde a la pregunta ¿Qué hace?
- **Operación:** La manera en que lo realiza
- **Justificación:** Por qué lo hace
- **Tiempo:** Cuanto tiempo lleva hacerlo

Las tareas se separan de acuerdo a la periodicidad en que la realizan, ya sean tareas diarias, periódicas o eventuales.

Por otra parte para Morales y Everardo (2010) el análisis de puestos se compone de 5 partes:

**I Encabezado.** Comprende el código o clave del puesto que ayuda a la identificación y clasificación con mayor rapidez los puestos de una organización. Contiene el nivel jerárquico del puesto, esencialmente se incluye la información que permita identificar el puesto dentro de la estructura de la organización como dependencia, ubicación, nivel tabular, relaciones de autoridad, horario y adscripción.

**II Descripción genérica.** En este apartado se desglosa en un enunciado las tareas generales que se desempeñan en este puesto.

**III Descripción específica** Se incluyen de manera detallada las tareas específicas que se desarrollaran en el puesto de trabajo analizado. Las funciones que se incluyen se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador.

**IV Cuerpo del análisis.** Es la parte más importante del análisis; porque al pormenorizar cada función nos proporciona datos específicos del mismo. En este

se debe consignar todo el contenido funcional del puesto. Se incluyen la descripción detallada de las tareas diarias, periódicas y eventuales del puesto de trabajo.

Se especifican el tipo de responsabilidades, pudiendo ser valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y trámites.

Asimismo se encuentran las condiciones de trabajo, donde se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades.

**V Especificación del puesto.** Contiene los conocimientos y habilidades, intereses, valores, educación, experiencia, entrenamiento, licencia o acreditaciones e idiomas que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo.

El análisis de puestos es de gran importancia dentro de la empresa, ya que de él dependen diversas funciones del departamento de Recursos Humanos, en caso del proceso de reclutamiento se debe saber primeramente que cualidades, conocimientos y habilidades son necesarios para cumplir con las funciones del puesto.

## **2.2 Métodos para realizar el análisis de puestos**

Para obtener la información específica que comprende cada puesto, los generalistas de Recursos Humanos usan diversas técnicas.

**I. Entrevistas:** Constituyen una manera efectiva para obtener información de un puesto, se trata de un acercamiento directo con el entrevistado, que permite explorar de manera sencilla los puntos esenciales que no estarían claros de otra manera (Werther y Davis, 2008).

Grados (2003) plantea 5 preguntas durante la entrevista, que son necesarias para recabar la información del puesto.

¿Qué es lo que hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con qué fin lo hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Dónde lo hace?

La entrevista tiene la ventaja de obtener información por las personas que conocen mejor el puesto, garantiza una conversación directa entre el analista y empleado. Es necesario la colaboración y participación de parte del empleado para recabar la información necesaria.

**II. Bitácora:** Consiste en dar instrucciones a los empleados de llevar un reporte de las actividades realizadas durante el día, así como el tiempo que dedica a ellas. De acuerdo con Dessler y Varela (2011) es probable que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras, por lo que es necesario complementarlo con otra técnica.

**III. Cuestionarios:** Una técnica fácil y de bajo costo son los cuestionarios que permiten obtener información congruente y homogénea. El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo (Werther y Davis, 2008).

Además de la información pertinente al puesto, se debe obtener aspectos relevantes de la persona, como experiencia, conocimientos y escolaridad. Son necesarias la buena redacción de las preguntas y claridad de las ideas, ya que de ello dependerá el éxito de la labor. El cuestionario ofrece la ventaja de incluir preguntas abiertas o cerradas.

Para Chiavenato (2011) un requisito de esta técnica es aplicar el cuestionario primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones o dudas en las preguntas.



**IV. Observación directa:** Es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Ésta se realiza en el lugar de trabajo, de esta forma se efectúa el levantamiento de datos por escrito en el momento en el que se consuman los acontecimientos, es decir las actividades o tareas.

Chiavenato (2011) señala que la observación directa no resulta adecuada en los puestos que se exigen gran cantidad de actividades intelectuales.

Las técnicas mencionadas anteriormente son solo un resumen de algunas opciones que se tienen para recabar la información de un puesto, sin embargo solo se describieron para tener un panorama más completo sobre la realización del análisis.

Se recomienda no sólo usar una técnica para cumplir con la recopilación de datos del puesto, y para su elección se debe tomar en cuenta el tiempo, dinero disponible de la organización, así como la naturaleza del puesto.

### **2.3 Descripción y perfil de puestos**

El análisis de puestos debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo, este es el documento que resume las funciones, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Llanos (2013) lo define como "el documento que establece en forma ordenada y sistemática las actividades y funciones que debe cumplir el trabajador en el desempeño del puesto, así como su periodicidad de ejecución, cronología u orden de importancia" (p. 71).

De acuerdo con Werther y Davis (2008) los elementos básicos en una descripción de puestos son los siguientes:

Código: Especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

Fecha: Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

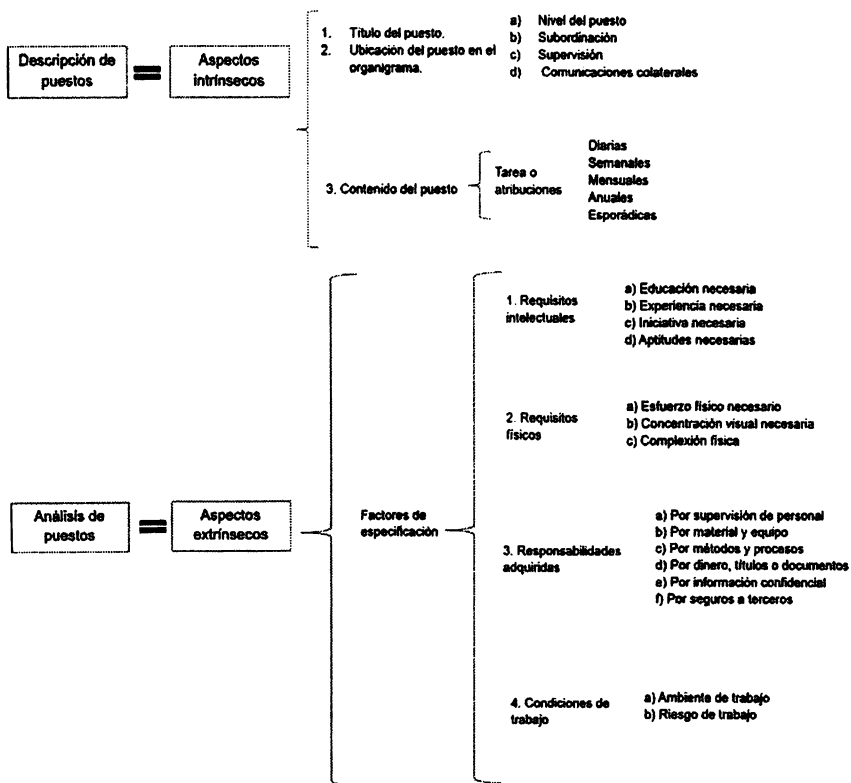
Analista: Identificación de la persona que describió el puesto.

### Resumen del puesto y sus responsabilidades

Es un resumen que describe el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

### Condiciones de trabajo

Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo.



Diferencias entre descripción y análisis de puestos.

Figura 1. (Chiavenato, 2011, p. 191)

Existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y un perfil de puesto. El perfil del puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental (Werther y Davis, 2008).

La descripción del puesto es un resumen de los deberes y responsabilidades del puesto, mientras que el perfil es el listado de los requisitos que debe poseer la persona a ocupar dicho puesto, es decir, la descripción de puestos se ocupa en el contenido del puesto, (que hace, cómo lo hace y por qué), mientras que el perfil se centra en las características (conocimientos, habilidades, experiencia) que se requiere para desempeñar el trabajo de manera eficiente.

Para Dessler y Varela (2011) el análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos de puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

## **2.4 Reclutamiento**

Las empresas requieren recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para lograr sus objetivos. En especial el capital humano es el recurso más importante, ya que es él, quien desarrolla el trabajo, la productividad de bienes o servicios, el buen funcionamiento de las empresas dependen además de otros factores, como la flexibilidad y capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización.

Por lo tanto las empresas deberán contar con el personal calificado y alineado a la misión y visión de la empresa. Es responsabilidad de la organización captar y retener el talento humano.

Existen muchos factores que determinan que la organización tenga vacantes, sea por enfermedad o accidente del anterior empleado, otras personas por su inquietud buscarán independizarse, abriendo su propio negocio, mujeres contraerán matrimonio y dejarán de pertenecer al mercado laboral por un tiempo o la creación de un nuevo puesto (Arias y Heredia, 2010), así pues existe la necesidad de atraer nuevos talentos humanos.

Reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puestos para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, calidad y cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo esta la base de la productividad y sinergia del sistema (Llanos, 2013, p. 87).

## **2.5 Objetivos de reclutamiento**

Suministrar a la empresa capital humano, se debe efectuar de manera oportuna y en el menor tiempo posible, de lo contrario existe un impacto en los costos.

Que sea de calidad; acorde con la descripción y especificaciones del puesto.

Como señala Llanos (2013) se debe contribuir, por medio del suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por tanto de los objetivos de la organización.

## **2.6 Requisición del personal**

Zapeda 1999 (Citado en Llanos, 2013) lo define como "el documento de solicitud que el responsable del área interna correspondiente presenta al departamento de personal para solicitar la autorización y ocupación de una vacante. Este escrito permite controlar y llevar el registro de las vacantes cubiertas en un tiempo determinado" (p. 69).

Para cubrir vacantes, la organización requiere decidir si llevará a cabo un reclutamiento indirecto, en el que la empresa delegará la función de seleccionar a

los candidatos a terceros, o bien de manera directa, donde estará a cargo la empresa de realizar el proceso de reclutamiento y selección.

También se debe analizar los costos de identificar y atraer candidatos idóneos que involucran varias variables como los precios de insertar un anuncio en algún sitio especializado o prensa, o bien el costo de contratar a una agencia que se encargue de ello.

## **2.7 Reclutamiento indirecto**

De manera indirecta se encuentran las siguientes alternativas:

### **I. Outsourcing**

Es una subcontratación en la cual una empresa determinada, mueve o destina recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una empresa externa por medio de un contrato (Flores, 2011).

Consiste en contratar y delegar a terceros (una empresa especializada) procesos no esenciales del negocio, funciones que no forman parte del giro principal de la empresa, de manera que permita una concentración en actividades esenciales que faciliten una mayor competitividad y resultados.

Entre las ventajas se encuentra la reducción de costos en áreas como equipo, capacitación y tecnología, permitir centrarse de sus ventajas estratégicas, entre las desventajas se encuentran la fuga de información y la implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing (Werther y Davis, 2008).

En el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo (LFT) indica las condiciones que se deberán cumplir para este tipo de trabajo, donde se estipula que no podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares que se desarrollen en el lugar de trabajo, no se podrán incluir tareas iguales o similares a las que llevan a cabo el resto de los trabajadores al servicio del contratante, por último se debe justificar su carácter especializado.

En el mismo artículo fracción C señala que la empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Con la nueva reforma laboral se garantiza a los trabajadores que en caso de que la empresa outsourcing no cumpla con los requisitos establecidos en la LFT, la beneficiaria se convertirá en patrón y asumirá todas las obligaciones frente a ellos.

El outsourcing es una estrategia para asignar procesos no esenciales a una empresa más especializada para conseguir una mayor efectividad, ahorrando costos en procesos de reclutamiento, selección y capacitación, permitiendo orientar los esfuerzos a acciones más estratégicas. El outsourcing constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización económica, que tiende a la racionalización del uso de los recursos, aunque el proceso puede afectar los intereses de muchas personas. Se debe considerar que los individuos subcontratados carecen de una identidad y pertenencia en la organización donde laboran, lo que favorece el alto índice de rotación en este tipo de contratación.

## **II. Compañías de ubicación de profesionales (headhunters)**

Las agencias de headhunters sólo se utilizan para buscar candidatos de campos específicos, a cambio de una cuota por parte de la empresa contratante, frecuentemente estas compañías realizan búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. Este tipo de servicio es utilizado generalmente a nivel directivo, cuya trayectoria laboral de los candidatos puede aportar aspectos importantes a la empresa (Arias y Heredia, 2010).

### **2.8 Reclutamiento directo**

Como anteriormente lo señalamos, ese tipo de reclutamiento es el que realiza personalmente la organización, se hace cargo del proceso de captación, elección y contratación.

## **Promoción o transferencia**

Una manera excelente de cubrir un puesto, es empezar buscando potenciales por la propia empresa, puede ser movimiento de manera ascendente (promoción), o de manera lateral (transferencia).

En caso de la promoción representa un incentivo para los trabajadores, de esta manera mantiene su motivación, al ver posibilidades de crecimiento y desarrollo, disminuyendo la rotación. Cuando existe una transferencia se evita la monotonía del trabajo, así como el desarrollo del empleado en otras áreas de la organización.

Cuando se produce una vacante en la organización, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como boletines internos, intranet o en la página web del departamento de recursos humanos, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto (Werther y Davis, 2008).

Entre las ventajas de este tipo de reclutamiento es menor costo para cubrir la vacante, al ascender un empleado se deja vacante un puesto inferior, más fácil de cubrir, el desarrollo de los empleados y comprensión del funcionamiento de otras áreas de trabajo, por último no será necesario la inducción del empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Para Werther y Davis (2008) uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad por parte del profesional de la administración de capital humano, para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a determinado puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa. Por lo que es indispensable lograr que todos los empleados perciban que el proceso se llevó a cabo en forma transparente y ética.

### **Reclutamiento directo (externo)**

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente se procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

## **Ventajas y desventajas de reclutamiento externo**

Ventajas: La aportación de conocimiento y perspectivas nuevas, de romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.

Desventajas: Un proceso externo conlleva un mayor costo, complejidad y tiempo (Werther y Davis, 2008).

### **2.9 Medios de reclutamiento**

Página web de la empresa: Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es publicar en el sitio web de la empresa las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa.

Avisos: Una manera sencilla y económica es colocar anuncios a las afueras de la empresa, solicitando personal.

Periódico y revistas: Se trata de colocar un anuncio en el periódico o en revistas especializadas (Arias y Heredia, 2010).

Radio o televisión: Difundir la existencia de vacantes por medio de radio o televisión, no son muy recomendables por los costos que implican.

### **2.10 Fuentes de reclutamiento**

#### **Instituciones educativas**

Las universidades, las escuelas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación (Werther y Davis, 2008).

Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas para cubrir al puesto.



## Sitios de reclutamiento en internet

Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados (Werther y Davis, 2008).

## Referencia de otros empleados

Otra fuente de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización.

La ventaja de esta opción es la posibilidad que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos, al ser contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifique mucho más con la organización que un espontáneo (Werther y Davis, 2008).

## Ferias de empleo

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes.

Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa (Werther y Davis, 2008).

La meta del reclutamiento no es contar con numerosos candidatos, sino encontrar a candidatos potenciales (personas que cuyas características lo hace ser un candidato posible a ocupar el puesto) que sean sometidos al proceso de selección.

## **2.11 Selección**

La selección es una serie de técnicas con la finalidad de encontrar la persona más apta para el puesto requerido.

La selección es el proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (Llanos, 2005, p. 3)

Chiavenato (2011) indica que la selección "es un proceso de comparación entre dos variables; por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan" (p. 145).

La selección busca al candidato cuyas características individuales, conocimientos y experiencia sean buenos predictores para el desempeño posterior en el puesto. La selección no trata de buscar al candidato sobredotado, donde los conocimientos y experiencias sean superior al requerido, el motivo es simple: el puesto es demasiado chico para él, lo que provocará el aburrimiento y falta de motivación. El puesto debe ser retador, donde tenga las características y conocimientos necesarios para hacer frente a las exigencias del entorno.

### **Objetivos de la selección**

La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

La selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo. Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados (Llanos, 2005).

Alinear esta función a los objetivos, principio, filosofía y misión de la organización (Llanos, 2005).

## **Bases para la selección**

El punto de partida de todo proceso de selección es la información del análisis y las especificaciones de puestos. Por lo que los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, siendo su objetivo proporcionar mayor exactitud en la selección de personal para las vacantes.

Por un lado tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe contener su futuro ocupante; y por el otro lado, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por y un mismo empleo (Chiavenato, 2011).

El perfil se convierte es un sistema de comparación y elección, con esta información, el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo. Es decir se transforman atributos psicológicos y físicos, experiencia, conocimientos y características individuales que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

### **2.12 Proceso de selección**

#### **I. Solicitud de empleo**

Es un cuestionario estructurado que contiene los datos importantes del candidato en un formato preestablecido. Los formularios de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han contactado a través del proceso de reclutamiento.

#### **Aspectos de la solicitud de empleo**

Werther y Davis (2008) describen los rubros que conforman la solicitud de empleo

##### **Datos personales**

La mayoría de los formularios de solicitud de empleo dan inicio con un apartado en el que el solicitante indica su nombre, dirección, teléfono, etc.

## Situación laboral

Determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromiso que le impidan dar inicio inmediato a sus labores, y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles es de obvia importancia para la organización.

## Educación y preparación académica

Se debe concentrar en la preparación que en forma directa contribuye al desempeño del puesto. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable, por otra parte, que la obtención de ciertos títulos, licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera que demuestran el potencial intelectual del solicitante.

## Antecedentes laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información se puede determinar si el solicitante ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente, o si por el contrario se ha mantenido estable en determinada posición.

En el caso de las organizaciones en proceso de identificar personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad se deben considerar con especial atención y reserva.

## Referencias Laborales

Al momento de iniciar un proceso de selección es muy importante que cuente con referencias laborales, ya que ésta es la única forma que tiene el empleador de verificar que su experiencia, aptitudes y logros relatados sean reales.

## Pasatiempos

En ocasiones, determinada afición o pasatiempo puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización.

## Referencias personales

Aunque las referencias constituyen un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato.

No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen del solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; es de esperar que estas opiniones sean positivas.

## Solicitud ponderada

Al tener la solicitud de trabajo se puede realizar un primer filtro por medio de esta herramienta. Es un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos del perfil de trabajo. Para Jiménez (1981) ponderar significa darle un peso a cada uno de los datos, en relación con los prerrequisitos solicitados para el puesto. Para ser efectiva la solicitud ponderada se debe analizar los criterios que se determinan para dicha solicitud y que determinan el éxito del puesto.

De acuerdo con Grados (2003) el sistema de calificación de solicitud ponderada tiene dos sistemas: Cancelación cuando una característica del sujeto esta en total desacuerdo con lo específico en la ficha del puesto, no puede continuar el proceso, ya que sola una vez es suficiente para descalificarlo, por lo tanto es de tal importancia determinar que característica se le concederá este valor.

Numérico progresivo se asignan 10, 9, 8 y 0 a cada reactivo en función del grado de acuerdo del dato que presenta el candidato, con los requisitos que se establecen para el puesto. La puntuación se establece con base en las siguientes calificaciones: Se concede 10 cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a lo que buscamos Se concede 9, cuando no es el ideal, pero es muy semejante Se concede 8, cuando difiere del ideal, en mayor medida que al anterior, pero es aceptable

Se concede 0, cuando es indiferente, C (se cancela), es completamente opuesto a lo que se desea. Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones, la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando un sistema de calificación ya descrito. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen el proceso de selección.

## **II. Evaluación psicológica**

La etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas (Grados, 2003).

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada (Werther y Davis, 2008).

No podemos tomar una decisión con base en los resultados de las pruebas psicométricas, es solo una de varias herramientas para la evaluación ayudándonos a complementar la información del candidato. Sin embargo los resultados obtenidos vendrán a fortalecer o aclarar panoramas ya visualizados con anteriores filtros, como pueden ser entrevistas iniciales, profundas o específicas.

### **Importancia de la evaluación psicométrica**

La relevancia de los resultados de estas pruebas nos arrojarán información objetiva respecto al comportamiento en el trabajo, cuando está bajo presión o cuando está motivada, el nivel de honestidad con el cual se maneja esa persona, o bien aspectos de la personalidad que ni la propia persona conoce de sí misma y que se revelarán con esas pruebas.

Las pruebas psicométricas sirven para conocer las potencialidades y limitaciones de los candidatos y para predecir su comportamiento en el lugar de trabajo.

## **Aspectos a evaluar**

Dentro del proceso de selección las pruebas psicológicas frecuentemente se evalúan 3 aspectos:

- Inteligencia Otorga como resultado el IQ, la capacidad de análisis y síntesis y razonamiento abstracto, numérico y verbal, se indica si su capacidad intelectual es inferior, igual o superior al término medio. Se obtiene información acerca de aptitudes y habilidades especiales.
- Personalidad Sirven para analizar los distintos rasgos de personalidad, un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlos de los demás. Se analiza los rasgos sobresalientes de la persona como sociabilidad, confianza en sí mismo, autoridad, estabilidad emocional, autocontrol, entre otros. Además, descarta trastornos psiquiátricos severos
- Habilidades específicas, como habilidad de venta, capacidad de mando, manejo de personal, toma de decisiones, así como el nivel de compatibilidad de las características de la persona con el puesto a ocupar.

## **Evaluación psicológica clasificación de pruebas**

Llanos (2005) propone la siguiente clasificación de pruebas psicométricas

Respuestas alternativa vs. Respuesta libre

En el primer caso, el sujeto elige de entre varias posibles respuestas, por ejemplo de comparación, de elección múltiple, la que se considere correcta. En la segunda modalidad, el sujeto genera una respuesta propia, a preguntas de respuesta abierta, ejercicios de completar y preguntas de ensayo.

## Aplicación colectiva vs. Individuales

Las pruebas colectivas pueden ser aplicadas a varios sujetos a la vez, de manera contraria a lo que ocurre con las de aplicación individual, donde incluso importa observar la conducta del sujeto durante la prueba.

Actualmente existen pruebas autoadministradas, donde el propio candidato puede contestar el test.

## Ejecución máxima vs. ejecución típica

En las primeras se expresa al sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez, como en las pruebas de rendimiento y aptitud. Dentro de este tipo de pruebas interesa conocer y obtener una medida (estimación) del mejor rendimiento posible de un sujeto frente a retos y evaluaciones de rendimiento, habilidad y aptitud.

En la ejecución típica lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto, un ejemplo son las pruebas de personalidad.

## **Confiabilidad y validez de las pruebas**

Una prueba contiene sólo una muestra de reactivos posibles para medir lo que pretende medir. Por tal motivo, toda prueba de medición debe cumplir con dos características: confiabilidad y validez (Llanos, 2005).

Para el mismo autor, define la confiabilidad como la constancia con que una prueba mide lo que debe medir. Lo que interesa es determinar la consistencia de los resultados a través del tiempo (seis meses como mínimo).

Es la consistencia y precisión con que el test mide lo que mide, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en distintas ocasiones, aplicando el mismo test.



**Validez** Se refiere a la exactitud con la que la prueba mide lo que pretende medir. En ello influye la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir (Llanos, 2005).

La validez tiene que ver con la precisión en que el test mide lo que dice medir.

### **III. Evaluación técnica**

Para Grados (2003) todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñados de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en una institución, se le denomina preparación académica. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato.

Las pruebas técnicas son más confiables, frecuentemente se realizan por escrito, sirven para verificar y determinar los conocimientos profesionales así como la experiencia adquirida en los últimos empleos, para verificar si la preparación es la que exige el puesto.

Se debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar, por lo general los exámenes técnicos son realizados por el área solicitante. La evaluación técnica no se limita únicamente a evaluación teórica sino práctica, esto dependerá del tipo de vacante que se desea cubrir.

### **IV. Entrevista**

La entrevista se considera una de las principales técnicas de obtención e indagación de datos para una decisión acertada en el proceso de selección de personal. Durante la entrevista de trabajo, el entrevistador debe estar consciente de que el candidato intenta desenvolverse de una manera distinta a la forma en que se conduce cotidianamente: modifica su comportamiento y trata de convencer de que es el mejor candidato para ocupar el puesto (Llanos, 2005).

## **Definición de entrevista**

Para Grados (2003) "la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes" (p. 235).

Chiavenato (2001) la define como "un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan" (p. 151).

Mientras que para Llanos (2005) "es una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección del personal, cuya finalidad es inferir las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades, y tareas que la jerarquía de puesto exige" (p. 58).

Con lo anterior podemos deducir que la entrevista de trabajo es una comunicación oral formalizada, generalmente entre dos personas, con el propósito de investigar, obtener datos del entrevistado y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

## **Finalidad de la entrevista**

La finalidad de la entrevista es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos y técnicos.

Obtener en la medida de lo posible, un conocimiento amplio, aunque no profundo, sobre la vida del candidato y sus características de personalidad. Y proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado (Llanos, 2005).

En la etapa de la entrevista dentro del proceso de selección, sólo acceden los candidatos con posibilidades de ser incorporados al puesto vacante, aunque la entrevista por sí sola no garantiza que sean los candidatos finalmente elegidos.

Para los candidatos la entrevista es una prueba dura y la que provoca mayores niveles de ansiedad, ya que representa la puerta de entrada de trabajo, por lo que el candidato tiene que defender datos de su C.V. Mientras que el entrevistador investiga aspectos académicos, experiencia de sus anteriores empleos y actitud hacia el trabajo para evaluar si es apto para desempeñar el puesto de trabajo.

## **Tipos de entrevistas**

### **Entrevista estructurada**

Es un tipo de entrevista cerrada y directa, con un guión, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas (Chiavenato, 2011). Las preguntas se preparan antes de que inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes (Werther y Davis, 2008).

Se plantea preguntas cerradas y dirigidas, predeterminadas abarcando desde datos personales y familiares, hasta los académicos y profesionales, que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, pues todos estos elementos están organizados. Facilita la unificación de criterios y la valoración del candidato. La desventaja de este tipo de entrevista es no permitir al entrevistador ahondar en ciertas cuestiones, quitando libertad en temas fuera de los establecidos.

Es recomendable este tipo de entrevista para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

### **Entrevista no estructurada**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, preguntando sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación (Werther y Davis, 2008).

Para Llanos (2005) es una entrevista en la cual se acentúan el acercamiento con el candidato y el desenvolvimiento propio del entrevistado es una tónica a evaluar. Se utilizan preguntas abiertas antes las que el entrevistado tiene libertad de extender sus comentarios y explicaciones.

En este tipo de entrevistas el entrevistador no tiene un formulario de preguntas concretas, sino que se comienza con preguntas muy generales y las sigue formulando de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Con este tipo de entrevistas se pretende evaluar la capacidad de análisis, argumentación y estructuración del entrevistado, evaluando así su habilidad para desenvolverse en un entorno profesional.

La desventaja de este tipo de entrevista de trabajo es que, al no tener un listado de temas, se puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obviando preguntas importantes del tema a tratar. Además carece de confiabilidad, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas.

### **Entrevista mixta**

Se componen por preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilitan el conocimiento inicial de las características específicas del solicitante (Werther y Davis, 2008).

Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas tanto abiertas como cerradas. La entrevista mixta está organizada en torno a una guía de entrevista en la que se encuentran los tópicos, temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir. Con base en las respuestas a estas preguntas irán surgiendo los puntos de interés en los que ahondar con más preguntas no preparadas.

Se utiliza con dos objetivos, el primero es obtener un tipo de información general, común a todos los postulantes y el segundo es profundizar en algún tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas espontáneas.

### **Entrevista de tensión**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca (Werther y Davis, 2008).

Pretende conocer el comportamiento del entrevistado en una situación en la cual es difícil mantener el control de sí mismo, discutiendo y criticando las aportaciones del entrevistado o bien tratando de confundirle e inducirle a error.

### **Etapas de la entrevista**

#### **a. Preparación**

La entrevista no debe ser improvisada ni llevada por la prisa, debe existir una organización preliminar, los entrevistadores deben realizar la lectura del curriculum vitae del candidato, tener la mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige (perfil).

En caso de realizar una entrevista estructurada o mixta requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano.

Para Werther y Davis (2008) los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

La organización no solo abarca la información del candidato y el puesto, sino también la preparación del lugar físico donde realizará la entrevista, este deberá ser cómodo, sin ruidos y distracciones externas que obstaculicen el desarrollo de la entrevista.

El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

#### **b. Apertura**

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo (Grados, 2003).

#### **c. Rapport**

Grados (2003) lo define como la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. El rapport se considera como el establecimiento de una atmósfera agradable, creación de empatía y un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos una imagen humana y amistosa, con la finalidad de bajar los niveles de estrés y tensión del entrevistado.

#### **d. Desarrollo**

El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. En general, el entrevistador procura formular sus preguntas de manera que le permite adquirir el máximo de información.

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cualitativo; es decir datos generales y escolaridad (Grados, 2003).

Representa el conjunto de la información sobre la formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses.

Se profundiza y aclara los datos conocidos a través de la solicitud o el *curriculum vitae* del candidato se aclara y profundiza en la entrevista. Se realizan preguntas directas, en esta etapa, el entrevistador es el que tiene mayor participación y se

le demanda tener una gran capacidad de percepción para registrar las conductas y actitudes que emite el entrevistado.

#### **e. Cima**

Para Grados (2003) en esa parte se obtiene información básicamente cualitativa y por tanto, es más significativa. En este momento es mayor intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área de conocimiento de sí mismo y metas.

Esta etapa se caracteriza por realizar preguntas abiertas, y se obtiene información sobre la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su concepto de sí mismo y metas a corto mediano y largo plazo.

Su objetivo es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su preparación académica y profesional.

#### **f. Cierre**

Cuando el entrevistador considere que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expirar el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión (Werther y Davis, 2008).

Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que está a punto de finalizar, se debe preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda. Es recomendable también el uso de algunas frases como: "Antes que terminemos, ¿qué preguntas le gustaría hacerme sobre el trabajo, nuestra organización o cualquier otra cosa?, o bien, "antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más".

Es importante, en esta etapa de la entrevista, no dar falsas expectativas al candidato, ni prometer nada que desvirtúe el trabajo del entrevistador, que genere falsas esperanzas o vaya en contra de la ética profesional (Llanos, 2005).

En el anexo 1 pág. 176 se presenta una guía de preguntas acerca de los distintos rubros de la entrevista de trabajo.

### **Áreas de investigación en la entrevista**

Grados (2003) propone las principales áreas del candidato que se indagan durante la entrevista:

**Área general.** Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio etc.

**Área escolar.** Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto.

**Área ocupacional.** Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida.

**Autoconcepto.** Permite detectar qué imagen tiene el entrevistado de sí mismo, de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que se hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

**Meta.** Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo.

**Área familiar.** Se investiga el núcleo social de origen, es decir la familia.

**Pasatiempos.** Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo.

**Social.** Se obtiene información sobre si el candidato pertenece a un club o círculo de lectura, se averigua si prefiere realizar actividades de manera grupal o individual.

**Salud.** Se investiga primeramente que enfermedades ha padecido.



## **Evaluación de la entrevista**

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza (Chiavenato, 2011).

Después de terminar la entrevista debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. (Ver anexo 2, pág. 180)

### **Errores del entrevistador**

1.- Prejuicios personales. Cuando un profesional alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses (Werther y Davis, 2008).

2.- Uno de los errores más comunes que se cometen al entrevistar a un candidato, es no permitir que éste conteste libre y completamente a la pregunta planteada, más bien induciendo la respuesta a la misma pregunta y en ocasiones incluso incitando respuestas obvias.

3.- Realizar más de una pregunta a la vez

4.- Interrumpir constantemente al entrevistado.

5.- Terminar siendo el entrevistado.

6.- Tendencia a clasificar globalmente a los candidatos como bueno, regular o pésimo. Es conocido como efecto halo o de generalización.

### **V. Estudio socioeconómico**

Investiga el ambiente y las condiciones en las que se desenvuelve el candidato, verificando los datos obtenidos en la solicitud y la entrevista.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por un trabajador social, por el personal de área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayoría parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad (Grados, 2003).

Se trata de una investigación con el objetivo de conocer aspectos del candidato, tales como su situación económica actual, su forma de vida, su entorno familiar y social, obteniendo datos generales que permitan conocer su entorno económico y social.

Llanos (2005) menciona algunos tópicos del cuestionario a evaluar:

Ubicación geográfica y económica de la vivienda

Tipo de vivienda y condiciones

Número de personas que habitan en la casa

Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

Para los psicólogos es importante averiguar la manera en que se ha comportado el candidato en el pasado para una mejor predicción de su comportamiento, basándonos en el principio de la legalidad de la conducta.

## **VI. Examen médico**

Verificar el estado de salud del candidato, determinando si posee la capacidad física para desempeñar sus actividades adecuadamente, descartando algún padecimiento que obstaculice la realización de su trabajo o algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, para evitar poner en riegos y repercusiones en su salud.

Para Llano (2005) la importancia de la salud física de los empleados, es la influencia que tiene aspectos como la ejecución de actividades, puntualidad, calidad y cantidad de producción ausentismo, rotación y satisfacción por el trabajo.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

### **VII. Entrevista con jefe inmediato**

Al momento de realizar la segunda entrevista son pocos candidatos, en la cual se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario. Como su nombre lo indica este tipo de entrevista es realizada por los jefes directos. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar durante la entrevista algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante (Werther y Davis, 2008).

El departamento de Recursos Humanos presenta a los candidatos que considera adecuados para ocupar el puesto, tomando esta decisión sirviéndose de técnicas especializadas de selección, es responsabilidad del supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

### **VIII. Reporte final**

Es el documento que recopila toda la información del candidato obtenida durante el proceso de selección, se hace una confrontación de las características del aspirante, con el perfil de puestos, de manera que se emita un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del aspirante.

En el anexo 3, pág. 182 se presenta un ejemplo de un reporte final.

### **Personal no aceptado (banco de datos)**

La selección es un proceso costoso, por lo que es recomendable conservar los expedientes de todos los solicitantes no seleccionados para constituir un banco de capital humano potencial, porque en el futuro pueden ser requeridos para un puesto similar o acorde a sus características. Para poder usar esta útil herramienta debe ser actualizada y depuradas mínimo cada 6 meses.

## **IX. Contratación**

Para Grados (2003) es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

### **Cierre de capítulo**

La competencia internacional es resultado de la globalización y una constante incorporación de innovaciones tecnológicas, para hacer frente a estas nuevas exigencias, las empresas deberán tener la capacidad de adaptarse al medio, logrando mejores y más estables resultados que la competencia.

Se debe anticiparse a las futuras demandas, enfrentando oportunidades y amenazas del entorno, dentro de esta planeación estratégica de sus recursos, el capital humano adquiere una gran relevancia, deberá prepararse para los planes empresariales. Es pertinente realizar la división del trabajo, así como la asignación de tareas, responsabilidades y condiciones de cada puesto de trabajo, provenientes del análisis y descripción de puestos.

Dentro de la planeación es necesario atraer y seleccionar al personal, para cubrir las vacantes de la empresa. El proceso de selección se lleva a cabo a partir del perfil, definiéndolo como el inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor, siendo contrastadas con las características del candidato, es decir se realiza una comparación perfil-persona.

La selección es una serie de técnicas orientadas a encontrar la persona más apta para el puesto, su objetivo es la adecuación de la persona al trabajo, logrando una eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Frecuentemente el proceso de selección tiene el siguiente orden:

1. Solicitud de empleo
2. Evaluación técnica
3. Evaluación psicológica
4. Entrevista

5. Estudio socioeconómico
6. Examen médico
7. Contratación (es caso de ser apto)

En el siguiente capítulo se detallarán los cambios surgidos en el modelo tradicional de selección del personal, transformándolo en una selección por competencias. El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia.

## CAPÍTULO 3

### III. Reclutamiento y selección por competencias

#### 3.1 Surgimiento del concepto

Como se mencionó en el primer capítulo, el origen de las competencias se le atribuye al profesor de Harvard David McClelland, quién no estaba conforme que se utilizara el test de inteligencia como herramienta en la selección del personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización (Werther y Davis, 2008).

Mc Clelland se enfocó en identificar a partir de una serie de entrevistas y observaciones las variables que permitieran explicar y diferenciar los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores.

La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo (Universidad de Guadalajara, 2006).

Años más tarde Spencer y Spencer (1993, citado en Martínez, 2010) definieron competencia como "una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. También clasificaron las competencias en 5 principales tipos:

1. Motivación: Son los intereses que una persona desea consistentemente.
2. Características: Tanto físicas como respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. Conocimiento: Se define como la información que uno posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental.

Para ejemplificar la manera de detectar estas 5 competencias utilizó el modelo del iceberg.

### Modelo del iceberg

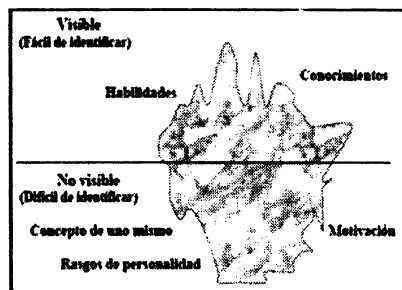


Figura 2. (Spencer & Spencer, 1993, citado en Martínez, 2010, p.51).

Como se ve en la figura 1 las habilidades y conocimientos es la parte visible de las personas, mientras que la motivación, concepto de uno mismo y rasgos de personalidad. Las competencias causan el comportamiento y por tanto el desempeño.

Para Alles (2006) los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). El mismo autor afirma que las competencias se conforman por las características de personalidad que se vinculan con el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener una actuación superior.

El enfoque por competencias indaga comportamientos que se han dado en el pasado en circunstancias similares, considerándose un predictor, bajo la premisa

que las conductas del pasado son muy probables que se vuelvan para producir o que puedan aprenderse y desarrollarse por el individuo, por tanto las competencias se utilizan como estándar de efectividad, ayudando a pronosticar el comportamiento de las personas.

### **3.2 Modelo por competencias**

La gestión por competencias se centra en la identificación de las características humanas en conjunto con los conocimientos de trabajo y experiencia para desempeñar efectivamente su labor. Es decir no se limita a la formación académica y experiencia de las personas que conforman la organización, sino que potencializa y aprovecha las características personales (actitudes, motivaciones y rasgos de personalidad) vinculándolas con las actividades laborales, contribuyendo a una mayor productividad.

Para Muñoz (2007) la implementación del modelo de competencias es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas, con responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización.

### **3.3 Implementación del modelo de competencias en la organización**

Como señala Alles (2006) para implementar un modelo integral de gestión por competencias son necesarios 4 pasos:

1. La base es a partir de la misión y visión de la empresa, para llegar a los objetivos se plantean estrategias, y de estas estrategias se definen las competencias.



Las competencias se clasifican en dos:

- a) **Cardinales** son aquellas de deben tener todos los miembros de la organización, algunas empresas las designan como competencias institucionales. Son las que permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales, sustantivos más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten cumplir con eficacia su misión y por tanto todos los empleados deben tenerlas. Se identifican a partir de la misión, los objetivos y valores de la organización.
- b) **Específicas** son las que se requieren de acuerdo a las funciones del puesto o área.

Los puestos se distinguen por tener diferentes funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, de manera que contribuyen de manera diferente al cumplimiento de objetivos, por lo que las competencias difieren según la especialidad de cada trabajo.

- 2. **Diccionario de competencias.** La dirección define qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y a su vez las metas empresariales. Para posteriormente definir las, el diccionario de componen por las competencias cardinales y específicas y su apertura en grados.

Usualmente se manejan 4 niveles (grados) de competencias

**A:** Alto o desempeño superior, excede las expectativas y produce resultados más allá de lo esperado

**B:** Bueno, por sobre el estándar

**C:** Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido, mínimamente aceptable

**D:** No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia

En algunas empresas se manejan por números donde el 1 corresponde al grado A, el 2 al B, el 3 a C y el 4 al D. En el anexo 4, pág. 184 se muestra un ejemplo de una competencia, definición y grados.

3. Diccionario de comportamientos. Brinda ejemplos de conductas observables que reflejan la correcta aplicación en todos los subsistemas involucrados. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos de comportamientos para facilitar la identificación de las competencias y grados.
4. Descripción de puestos por competencias. Se indican de acuerdo a las competencias, además de capacidades como conocimientos, preparación académica y experiencia.

Los objetivos de la aplicación de competencias de acuerdo con Muñoz (2007) son:

- Encontrar una forma coherente y eficiente de integrar las habilidades brindadas por la experiencia y concordarlas con los requerimientos que el mercado productivo necesita de manera satisfactoria, ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando su características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves, para evitar costos de la mala selección y definir a largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización.
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

### **3. 4 Aplicación del modelo de competencias a procesos de Recursos Humanos**

El modelo deberá implementarse en todos los procesos de Recursos Humanos, para aplicarlo de manera sistemática. La Universidad de Guadalajara (2006) enlista los principales beneficios del modelo de competencias en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones:

#### **Selección**

- Requerimientos claros.
- Mayor probabilidad de contratación exitosa.
- Asegura entrevista "sistemática".

#### **Entrenamiento y Desarrollo**

- Foco en competencias de mayor impacto sobre efectividad.
- Alineamiento inversión en DRH con estrategia y valores organizacionales.
- Eficiencia de la inversión.
- Proporciona referente para procesos de coaching y retroalimentación.

#### **Evaluación**

- Clara comprensión sobre lo que debe monitorearse y medirse.
- Focaliza y facilita la discusión en torno a la administración y evaluación del desempeño.
- Facilita la obtención de información sobre el desempeño individual.

#### **Desarrollo**

- Clarifica los conocimientos y destrezas requeridos en la nueva posición o rol.
- Provee método para probar cuando el candidato está listo.

- Permite a la organización identificar potenciales directivos.

Este capítulo se centrará únicamente al proceso de selección, que tiene por objetivo encontrar profesionales que además de contar con ciertos conocimientos y experiencia apropiadas poseen las competencias específicas que requiere el puesto.

### **3.5 Aplicación del modelo de competencias al proceso de selección**

Para Salgado (s/f) el modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años.

En el modelo tradicional independientemente de los instrumentos utilizados para realizar filtros, la decisión de integrar al candidato en la organización depende básicamente de dos aspectos: conocimientos (información que se tiene de áreas específicas) y experiencia.

El modelo de competencias parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará, y si la empresa dese ser competitiva debe saber cambiar y adaptarse a nuevas circunstancias (Salgado, s/f).

Como menciona la UdeG (2006) el mejor empleado o trabajador ya no es quien tiene más años laborando para la organización, sino quien toma más iniciativas, identifica y resuelve problemas, comprende la visión de la organización y se alinea con ella en sus comportamientos.

Esto indica que el tiempo no garantiza la competencia del empleado, sino que esta es determinada por la eficacia ante las nuevas demandas del entorno, que es cada vez más demandante y volátil.

Para toda empresa que desea sobresalir y tener una ventaja competitiva debe potencializar todos los recursos con los que cuenta, y el factor más importante es el talento humano. Los problemas de no elegir a las personas idóneas impactan en los costos que la organización destina al proceso de selección, sin tener una efectividad en los resultados. Por esta razón se buscan la implementación de una gestión por competencias, que sirva como una herramienta más confiable que garantice la integración de personal que contribuya a las metas establecidas por la organización.

El desempeño de personal es la imagen que los clientes tendrán de la empresa, por lo que es primordial alinear la misión y visión con el comportamiento del personal, teniendo en armonía sus competencias con los objetivos del puesto.

### **3.6 Descripción de puestos**

La descripción de puestos es el documento que recoge de forma sintética, estructurada y clara, la información básica de un puesto de trabajo en la organización. Para realizarlo es necesario conocer en profundidad el contenido del trabajo, lo que implica un desglose de funciones y competencias.

En relación con las funciones, se trata de plasmar las acciones que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los resultados que debe alcanzar (Corral, 2007).

Los rubros de este documento son:

- Información del puesto. Se incluyen todos los datos necesarios para localizar correcta y exactamente el puesto dentro de la Organización.
- Resumen del puesto : Para Pereda y Berrocal (2004) en este apartado, se define el objetivo o finalidad básica del puesto, en función de su contribución a los resultados de la organización, es decir, por qué y para qué existe el puesto dentro de la organización.
- Responsabilidades: Los procesos en los que interviene, las personas que dependen del puesto, la información que maneja y la manera en que se

involucra con las demás áreas. El desglose de las funciones primordiales que tiene a su cargo.

- **Organigrama:** La ubicación del puesto dentro de la organización. Supervisión, subordinación y colaboración con los otros puestos.
- **Objetivos:** La información que se recogen hace referencia a las funciones, tareas y/o actividades desarrolladas en el puesto, es decir, qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.
- **Relaciones:** Se especifican todas las relaciones que el ocupante del puesto debe mantener con otros puestos, departamentos, etc., tanto dentro de la organización como fuera de la misma, para su correcto desempeño del puesto, incluyendo su finalidad y su frecuencia.
- **Condiciones de Trabajo:** Para Pereda y Berrocal (2004) este apartado incluye la información referida a las condiciones en que se realiza el trabajo, tanto con respecto a los esfuerzos requeridos y a los riesgos a los cuales está expuesto el ocupante, como al ambiente físico en el que se desempeña. En este apartado, por tanto, se recogen las siguientes informaciones:

**Condiciones Ambientales:** Son los elementos ambientales de iluminación, temperatura, ruido, etc., a los que está sometido el ocupante del puesto. Debe indicarse el tipo de ambiente y el tiempo de exposición.

**Esfuerzos Físicos:** Se especifican los esfuerzos físicos que el ocupante del puesto debe realizar en el desempeño de sus funciones y/o tareas. Se indica el tipo de esfuerzo y su frecuencia.

**Riesgos:** Se reflejan los riesgos a los que puede estar expuesto el ocupante del puesto de trabajo, tanto de sufrir un accidente laboral, como de contraer una enfermedad profesional. Se indica el tipo de riesgo, el equipo protector que debe usarse y el tiempo de exposición.

- **Requisitos del puesto** Se incluyen los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto. Incluye los siguientes aspectos:

**Escolaridad:** Nivel de preparación académica solicitada

**Conocimientos:** Se incluyen los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto

**Formación permanente:** Se incluyen todas aquellas acciones formativas de reciclaje, desarrollo o mantenimiento, que son necesarias para que el ocupante tenga un el desempeño óptimo en su puesto (Pereda y Berrocal 2004).

**Experiencia:** Se incluye los años requeridos de práctica profesional, tiempo de experiencia requerida para poder desempeñar correctamente los cometidos del mismo, especificando el tiempo mínimo necesario para su adquisición

**Competencias cardinales y grado requerido:** Se mencionan las competencias que todos los integrantes de la organización deben tener y el grado requerido.

**Competencias específicas y grado requerido:** Son las competencias son necesarias para desempeñar óptimamente el puesto (Alles, 2010).

En el anexo 5 pág. 185 se ejemplifica una descripción y perfil de puestos por competencias.

### **3.7 Perfil de puestos**

Los perfiles reflejan la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Debera especificar las competencias que deberán reunir las personas que ocupen el puesto, para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

Es necesario conocer los comportamientos, capacidades, actitudes, aptitudes y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y de esta forma, conocer el grado de adecuación. Se deberá especificar

no solo las competencias, sino también el nivel requerido de las mismas para su mejor desempeño.

El perfil servirá de base para determinar los requerimientos de selección, que a su vez será el conjunto de criterios contra el que se comparará a los candidatos para elegir el más adecuado (Corral, 2007).

### **3.8 Elaboración de perfiles de puestos por competencias**

Meza y Lara (2007) describen el procedimiento para realizar el perfil por competencias:

1. El primer paso es el análisis de la coherencia entre la filosofía de la empresa y el desempeño en los diferentes cargos. Partiendo de la filosofía de la empresa y la manera en que se debe hacer el trabajo, se selecciona aquellas competencias que permitan una coherencia entre las dos, es decir; se seleccionan las competencias cardinales, las cuales deberán tener todos los empleados.
2. Análisis de las responsabilidades que tiene cada cargo. Se identifica las características del trabajo y respecto a lo que deben hacer se escogen aquellas competencias que permitan lograrlo. Son las competencias específicas que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo.
3. Definir criterios de efectividad del desempeño en cada uno de los cargos. Se parte del criterio de quien realiza un trabajo efectivo, eficiente y eficaz. Teniendo en cuenta esto, se varía el desempeño de acuerdo. Esto permite establecer los niveles o grados de las competencias necesarias para alcanzar la mayor productividad.
4. Entrevista individual a por lo menos una persona que desempeñe cada uno de los cargos de la empresa. Esto con el fin de corroborar en primer lugar las responsabilidades y si se están o no ejecutando. Luego permite identificar nuevas competencias acordadas a la exigencia de su responsabilidad para que el desempeño sea realmente productivo.



5. Confirmación de los datos obtenidos. Teniendo en cuenta que el gerente de la empresa y el jefe de Recursos Humanos de esta son las personas que más conocen cómo funciona cada uno de los cargos, se realiza una retroalimentación que permita identificar el nivel óptimo del trabajo bien hecho y las características tanto de personalidad, como de formación y habilidades necesarias para el buen desempeño.
6. Enlistado, definición y niveles de competencias. Se establecen las competencias requeridas para el buen desempeño en cada uno de los cargos, divididas entre las conductas y comportamientos que tiene el empleado orientado hacia el logro de metas y objetivos de la organización a las cuales se les denomina Competencia Cardinales y a aquella capacidad que tiene el empleado para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto recibe el nombre de Competencia Especifica
7. Realización del perfil por competencias

En la segunda parte del anexo 5 pág. 189 se ejemplifica un perfil por competencias.

La descripción y el perfil de puestos son de gran importancia en el proceso de selección por que se identifica en primer lugar lo deberes, competencias y responsabilidades que conlleva el puesto (descripción de puestos) y las características, conocimientos, formación académica, experiencia y competencias (perfil) que se debe contar la persona que aspira a ocupar el puesto.

### **3.9 Inicio del proceso de reclutamiento**

El reclutamiento se inicia por vacantes creadas por crecimiento, salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar, o bien en respuesta a requerimientos del negocio que van traduciéndose en necesidades de puestos.

#### **Reclutamiento interno**

Para cubrir un puesto es recomendable buscar primeramente dentro de la misma organización, personas capaces de ocupar la vacante, ya sea por medio de

trasferencia o promoción. La ventaja del reclutamiento interno es la reducción de tiempo y dinero además de escoger a un empleado con los conocimientos de la metodología del trabajo e inmerso en la cultura organizacional.

Para Alles (2010) la promoción cumple con dos propósitos básicos de su función: por un lado, solucionar una necesidad a menor costo, y por otro brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

En caso de no contar con candidatos dentro de la empresa para ocupar el puesto, se prosigue a realizar búsqueda en el mercado laboral.

### **Reclutamiento**

Allles (2006) lo define como "el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo" (p.101).

Su finalidad es atraer en tiempo y forma oportuna a candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida, por lo tanto, la búsqueda de medios y fuentes idóneos es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

**Medios de reclutamiento** Son los medios de comunicación en los que se da a conocer que existe una vacante en la organización, se recurre a los anuncios en prensa o internet, publicación de vacantes en la página web de la empresa, falda hawaiana y carteles fuera de la empresa.

**Fuentes de reclutamiento** Son lugares especializados que apoyan a las empresas en busca de candidatos como las bolsas de trabajo de universidades, portales de empleo y ferias de empleo.

La elección de medios y fuentes dependerá de las necesidades de cada empresa y el presupuesto que se tiene destinado para este proceso.

El objetivo principal de este proceso no es encontrar el mayor número de postulaciones, sino encontrar candidatos que finalicen el proceso y sean aptos.

### **3.10 Selección**

La selección será la etapa donde el especialista en Recursos Humanos o Capital Humano se abocará detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de competencias e indagar sobre sus motivaciones (Alles, 2006).

Para el mismo autor la selección es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos.

La selección consta de una serie de pasos en un orden cronológico que deben seguirse para escoger entre los postulantes la persona más apta para el puesto, esto implica una depuración del personal con el objetivo de elegir la persona adecuada para el puesto adecuado.

La función de selección es pronosticar el éxito de una persona en su desarrollo profesional, para esto es necesario fijar criterios de selección como pruebas y entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.

Según Alles (2006) en la selección bajo la metodología de competencias permite analizar el grado de cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que pueden existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición.

#### **I. Preparación de selección**

Como menciona Corral (2007) no hay peor marketing externo que el de los candidatos que se han sentido mal tratados durante su participación en un proceso de selección mal definido o mal implantado en una empresa. Puede ser por causas muy diversas: esperas muy prolongadas, falta de información, pruebas de evaluación cuya finalidad ignoraban, entrevistas en las que no pueden hablar, entrevistas repetidas en su contenido, juicios basados en trivialidades, o simplemente falta de feedback del status en el proceso.

Para evitar crear una mala imagen de la empresa es indispensable tener una organización y planificación de todo el proceso de una manera lógica, desde el reclutamiento y filtrado inicial hasta la contratación.

Se debe elegir métodos de obtención y reunión de información acerca de los candidatos. Estos métodos se convertirán en los elementos del proceso. Una vez elegidos, estos elementos han de ordenarse en una secuencia de modo que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa. También debe tomarse en cuenta el tiempo con que se cuenta para cubrir la vacantes y los gastos del procesos de selección como los costos de alquiler de locales, pruebas profesionales y psicotécnicas, gastos de papelería, costos salariales de los recursos humanos implicados en el proceso, desplazamientos y el rango que se tiene en el salario de la vacante durante la negociación final con el candidato.

## **II. Preselección**

En la primera selección el foco de la tarea esta en dejar fuera el proceso las postulaciones no adecuadas al perfil (Alles, 2006).

Cuando se da a conocer una vacante, el primer paso es la revisión del Curriculum vitae o solicitud de empleo, con el objeto de rechazar las que no cuenten con los requisitos mínimos para el puesto y también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo, salvo que se disponga de otras vacantes hacia las que se podría reconducir estas solicitudes, teniendo como resultado las solicitudes que si se someterán al proceso de selección.

Corral (2007) señala la diferencia solicitantes y candidatos, siendo los solicitantes aquellos que hayan mostrado interés en trabajar en la organización pero no se ajustan a lo que se busca, mientras que los candidatos se consideran los que cumplen los requisitos mínimos entre aquéllos. Para separarlos se pueden utilizar métodos tales como la revisión de la curricula, las entrevistas telefónicas de verificación de requisitos mínimos, los cuestionarios auto-administrados electrónicos.

Es relevante que previamente de la revisión de la solicitud y CV se definan los requisitos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección y determinar qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos.

### **III. Entrevista inicial**

Tiene una duración de escasos minutos y se utilizan para proporcionar datos del puesto, verificar datos del CV que no estén claros o se necesite profundizar en algún área y comprobar posible desajuste de expectativas salariales en personas con experiencia.

### **IV. Evaluaciones**

Como se indicó en el capítulo 2 las evaluaciones psicológicas reúne datos de capacidad intelectual, personalidad y habilidades específicas del candidato. Las baterías psicológicas se conforman de acuerdo al nivel del puesto a cubrir. La evaluación técnica consiste en verificar conocimientos para ejercer el puesto de manera adecuada, hace hincapié a la preparación académica y conocimientos específicos adquiridos por la experiencia laboral. El examen médico verifica el estado de salud del candidato, determinando si posee la capacidad física para desempeñar sus actividades adecuadamente.

### **V. Entrevista por competencias**

Alles (2007) indica que la entrevista por competencias se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

El punto central de una entrevista por competencias es centrarse en la estructuración de vivencias y experiencias pasadas que el candidato describe sobre su vida laboral, como académica e incluso personal. Durante la entrevista,

el entrevistado describe lo que realmente hizo en una situación precisa. En el capítulo 4 se describirá detalladamente este tipo de entrevista.

## **VI. Centros de Evaluación (Assesmet Center)**

Un método para evaluar las competencias del candidato es mediante un centro de evaluación.

Grados (2000) lo define como “la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial” (p.12).

Para Alles (2010) “es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiesten es una instancia de grupo” (p. 307).

Un centro de evaluación consiste en la resolución de problemas por parte de los candidatos en situaciones y condiciones parecidas a aquellas que deberá enfrentar en el puesto vacante.

Se pretenden predecir conductas de los postulantes en situaciones reales de su trabajo, pronosticando su rendimiento ante un conjunto de tareas críticas del puesto de trabajo.

Se deberá observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

La utilidad de los centros de evaluación no se limita al área de selección, también son utilizados para la función de desarrollo y planes de sucesión y capacitación.

## **Elementos de un Centro de Evaluación (CE)**

Para Grados (2000) un centro de evaluación se conforma por los siguientes elementos:

El administrador Persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del centro de evaluación

Los observadores Personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un CE.

Los participantes Candidatos a ser evaluados a través del CE.

Personas recurso Personas que fungen como apoyo, con propósitos específicos, durante el desarrollo del CE.

Línea Personas que colaboran durante el desarrollo del CE como apoyo técnico.

La premisa del centro de evaluación se basa en la simulación de situaciones con la finalidad de que el candidato demuestre sus habilidades y competencias, siendo examinadas por los evaluadores, quienes pueden ser el jefe directo del puesto de trabajo a cubrir, así como por profesionales del ámbito de los Recursos Humanos.

Permite evaluar competencias, potenciales y valores de los candidatos en ejercicios individuales como en grupo, enfrentando problemáticas reales del puesto al que aspiran.

Los ejercicios están diseñados para estimular las conductas esenciales del puesto de trabajo a cubrir.

### **Características de un CE**

- Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos (Alles, 2010)
- Se debe tener evaluadores capacitados

- Construir ejercicios en condiciones lo más parecidas a la realidad
- La duración no debe ser mayor de medio día
- Construir pruebas situacionales fiables y válidas (Alles, 2010)
- Diseño de ejercicios considerando aspectos relacionados con la posición a cubrir

### **Tipos de pruebas situacionales en el CE**

Alles (2010) menciona los siguientes ejercicios aplicados durante el centro

**Juego de negocios:** simulaciones en las que un grupo de participantes compiten en si en una situación de toma de decisiones complejas.

**Discusión en grupos:** el grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta y/o individual.

**Ejercicios de análisis:** se les presentan a los participantes casos para su análisis. Se espera que el grupo identifique una información relevante, la estructure y llegue a una conclusión.

**Ejercicios de presentación:** Consiste en que cada participante realiza una presentación de sí mismo. Se utiliza para evaluar la comunicación, una variante es que los participantes deban presentar un tema en particular para promover la discusión de grupos.

**In-baskets:** Consiste en la presentación de una serie de documentos en relación con un puesto de trabajo. Requiere tomar diversos tipos de decisiones en un tiempo reducido. Se valora la capacidad para la toma de decisiones, delegación, planificación, asunción de riesgos, etc.

**Estudio de caso:** análisis y resolución de problemas complejos que admiten varias soluciones. Se valoran los métodos o procedimientos con los cuáles se llega a la solución, más que la solución en sí misma.



**Role playing:** Es un ejercicio colectivo en el cual los aspirantes deberán adoptar un papel o rol concreto y demostrar sus habilidades para persuadir y defender las opiniones propias en bis a bis o en grupo.

**Problemas en la oficina:** al candidato se le pide que confeccione una agenda de trabajo para cumplir una serie de tareas que se le han encomendado. Una vez empieza a desarrollar las tareas programadas se le van planteando situaciones imprevistas a las que debe ir haciendo frente alternando con las prioridades previamente definidas. Con esto se consigue evaluar la capacidad de priorización en situaciones de estrés.

### **Evaluación**

Al finalizar los ejercicios cada evaluador prepara un informe escrito sobre los comportamientos observados, luego se reúnen para compartir la información, integrarla y hacer una recomendación consensuada sobre cada candidato.

La ventaja de este método de evaluación de competencias de encuentra la alta fiabilidad y validez, evaluar al candidato en situaciones y problemáticas presentes en su trabajo. La desventaja es el elevado costo y mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores.

### **VII. Toma de referencias.**

Se trata de preguntar a personas con las que ha trabajado la persona anteriormente, se investiga acerca de las fortalezas y áreas de mejora. Su validez de este método está relacionada con la calidad de las preguntas.

### **VIII. Decisión**

Con todos los datos disponibles se deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Se toma la decisión de elegir a quien ocupará la posición entre los finalistas obtenidos de las etapas anteriores, se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización Alles (2006).

### **IX. Contratación**

Es la de una oferta de empleo, conseguir su aceptación y gestionar el proceso hasta el día de incorporación.

### **X. Inducción**

Es la incorporación del empleado al trabajo, para asegurar una buena integración a la compañía, al equipo y al puesto (Corral, 2007).

Se refiere a la incorporación del empleado nuevo a la empresa y ambiente de trabajo. Implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

### **XI. Seguimiento**

Mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación persona-puesto y por tanto, el éxito del proceso de selección.

### **Cierre de capítulo**

Actualmente la competencia laboral se perfila como parte fundamental de la estrategia de competitividad de las organizaciones, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de sobresalir en el mercado y, en este sentido, busca centrarse en el desarrollo de aquellas competencias que le permitan no sólo mantenerse en el mercado sino destacar como organización, áreas o departamento y, por ende, a nivel del individuo, de tal manera que el trabajador sea el reflejo de las capacidades de la empresa. La concepción de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr objetivos diseñados a su vez en función de esas competencias que llevarían al éxito a la organización.

El enfoque por competencias indaga comportamientos que se han dado en el pasado, considerándose un predictor, bajo la premisa que las conductas del pasado son probables que se vuelvan a producir. En la implementación del sistema de competencias, deberán seleccionarse las competencias que formaran parte de la organización, considerándolas a partir de las estrategias empresariales y realizar la clasificación en cardinales y específicas, posteriormente se realiza el diccionario de competencias con su apertura en grados.

Para obtener los resultados de una implementación de competencias, deberá ser un modelo integral, donde se aplique a todos los procesos de Recursos Humanos. El proceso de selección por competencias se distingue por no limitarse a los conocimientos, experiencia y preparación académica para elegir a las personas que serán parte de la organización, sino buscar potencializar las competencias personales vinculándolas con su trabajo.

En el siguiente capítulo se indagará la entrevista por competencias como herramienta para conocer y evaluar las competencias del candidato en el proceso de selección. Pretendiendo adoptar medidas que hagan más compatible las metas personales con los objetivos de la empresa, manteniendo de esa manera un mejor ambiente de trabajo, y estudiando la ubicación de personas calificadas en puestos de trabajo de acuerdo a sus capacidades.

Por último es labor del psicólogo organizacional lograr engranar: la función de los empleados con la estrategia productiva y las metas propuestas de la compañía, logrando las utilidades y desarrollo de la empresa. Ello puede lograrse dando a los empleados la libertad y oportunidad de crear, innovar y mercadear sus propias ideas en el mejoramiento continuo de un producto, servicio o proceso para el beneficio del negocio y el de cada individuo.

## **CAPITULO 4**

### **IV Entrevista por competencias**

#### **4.1 La evolución de la entrevista**

La complejidad de los negocios, la evolución de los procesos y formas de trabajo dentro de las empresas ha modificado la forma tradicional para cubrir un puesto de trabajo. En la actualidad aparte de poseer amplios conocimientos técnicos, se debe contar con competencias como adaptación, negociación, orientación al cliente, aprendizaje etc. aspectos que no se pensaba hace unos años.

La implementación de una gestión por competencias ha tomado importancia en las organizaciones, incorporándolas en los perfiles, de manera que se debe analizarlas en el proceso de selección. La entrevista por competencias es una de las herramientas utilizadas para cumplir dicho fin.

Como indica la Universidad Católica de Colombia (s/f) anteriormente la entrevista de selección se limitaba a comprobar los datos del currículum, ahora se debe analizar si la persona es "capaz de hacer", si tiene buena actitud y si comparte los valores de la empresa independientemente de su profesión y nivel de estudios.

#### **4.2 Entrevista Behavioral Event Interview (BEI) o por incidentes críticos**

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado que le describa lo que pensó, dijo, realizó y sintió durante una situación concreta. Es una entrevista estructurada con el objetivo de evaluar competencias.

Hay Group (2009) describe las siguientes características de este tipo de entrevista:

- Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.

- Se trata de un trabajo de “investigación”, no de reflexión.
- No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre “qué es lo que se requiere en el puesto de trabajo”.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Se centra en lo que hace el entrevistado en relación a lo que asegura el éxito en el puesto.

### **Pasos de la entrevista por incidentes críticos**

La BEI consta de 5 partes

1) Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo. En este paso se pretende crear un ambiente de confianza para el entrevistado se sienta relajado y disminuya su nerviosismo, de manera que pueda hablar con soltura. Hay Group (2009) recomienda que el entrevistador se presente, mantenga una pequeña charla y mostrase cordial. Además deberá explicar el propósito de la entrevista.

2) Responsabilidades laborales. Se enfoca en la descripción de tareas y responsabilidades primordiales por parte del entrevistado, lo más apegado a la realidad.

3) Eventos conductuales. Pedirle al entrevistado que describa, en detalle, cinco o seis de las situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres “puntos relevantes” o éxitos importantes y dos o tres “puntos irrelevantes” o no exitosos. Esto se complementa con las preguntas sobre competencias dominantes (Alles, 2007).

Es importante siempre centrarse en la actuación del candidato en la situación descrita, dar un tiempo para que el entrevistado piense en las respuestas y permitiendo que relate sin interrupciones.

Hay Group (2009) puntualiza en hacer ver al nivel de detalle y participación que esperamos por parte del entrevistado con frases como: “Cuéntame la situación

como si me contaras una película y me relataras lo que hiciste, lo que dijiste y lo que pensaste". "Me gustaría que me hablaras en 1ª persona del singular, que me digas, "yo" en vez de "nosotros".

4) Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo. Solicitar al entrevistado la descripción lo que necesita para desempeñar de manera eficiente el puesto que él ocupa. Para Hernández (2013) este paso tiene por objetivo obtener situaciones críticas adicionales sobre temas ya revelados.

5) Conclusión y resumen. Se agradece al entrevistado por su participación y tiempo, resumiendo las situaciones claves de la entrevista.

En la tabla 2 se aprecian las principales similitudes y diferencias entre una entrevista por competencias y una entrevista por incidentes críticos.

**Similitudes y diferencias entre entrevista BEI y por competencias**

<b>ENTREVISTA POR INCIDENTES CRITICOS</b>	<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>
➤ Evalúa competencias	➤ Evalúa competencias
➤ Focalizada en el desempeño pasado del candidato	➤ Indaga ejemplos conductuales
➤ Usa el modelo STAR de preguntas	➤ Usa el modelo STAR de preguntas
➤ Profunda, extensa y costosa	➤ Versión sintetizada de la BEI
➤ Consta de 5 pasos	
➤ Altamente estructurada	➤ Semiestructurada
➤ Se describen 5 o 6 situaciones relevantes más las preguntas sobre competencias dominantes	➤ Evaluar menos de 10 competencias preferentemente
➤ Se ocupa en la selección de personal clave	➤ Para mandos medios y ejecutivos

*Tabla 2. (Hernández, 213, p. 106)*

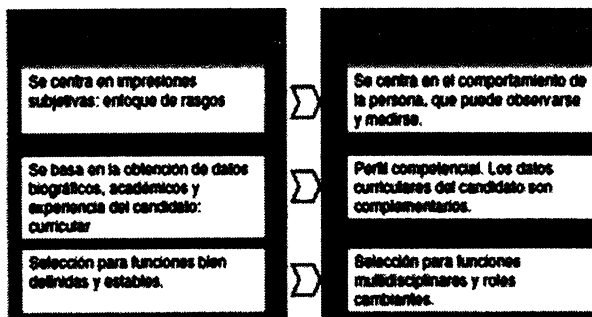
Alles (2007) menciona que la BEI es una entrevista específica para evaluar competencias, por su extensión y costo no es muy utilizada en selección, por ello se recomienda en su remplazo la entrevista por competencias.

### 4.3 Diferencias entrevista tradicional y entrevista por competencias

En la entrevista tradicional se enfoca en aspectos de formación académica, duración, funciones y/o actividades de empleos anteriores, metas a corto, mediano y largo plazo, indagación de datos personales y familiares. Mientras que en la entrevista por competencias el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Realizando preguntas que le obliguen a dar una explicación para evitar que intente mentirle con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia específica.

En la tabla 3 Manpower realiza una comparación entre ambas entrevistas.

**Diferencia entre entrevista clásica y por competencias**



*Tabla 3. Manpower (2010)*

### Objetivos del entrevistador

El entrevistador tiene, durante una entrevista de trabajo los siguientes objetivos:

- Informarle sobre el perfil requerido así como las actividades obligatorias y deseadas del puesto.
- Ser capaz de planificar y dirigir la entrevista buscando la información adecuada.
- Revisar anticipadamente la hoja de vida del candidato

- Obtener información precisa acerca de las competencias que posee y ha desarrollado el candidato, revisando que puedan ser utilizadas en un futuro para el puesto (Bretones, 2008, en Ibáñez 2012).
- Evaluar el nivel de compatibilidad solicitante-puesto analizando los datos obtenidos en la entrevista, con el fin de hacer una buena recomendación.

### **Objetivos del entrevistado**

- Principalmente el aspirante debe promover su perfil profesional y demostrar que posee las competencias requeridas para el puesto.
- Investigar acerca de la organización, su misión, visión y valores, cotejando sus intereses y lo ofrecido por la empresa.

### **4.4 Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias se debe realizar solo después de haber comprobado los conocimientos técnicos solicitados. Una vez verificado que estén cubiertos los requisitos mínimos se podrá trabajar sobre las competencias en la entrevista.

Según MacClelland (1973, en Vázquez, 2013) la entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse.

Para Ibáñez (2012) una entrevista por competencias se encuentra dirigida a responder preguntas de comportamiento con experiencias reales vividas por el entrevistado, en este caso de ámbito laboral.

De acuerdo con Alles (2007) la entrevista por competencias se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.



El punto principal de una entrevista por competencias es centrarse en la estructuración de vivencias y experiencias pasadas que el candidato describe sobre su vida laboral, como académica e incluso personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio. Durante la entrevista, el entrevistado describe lo que realmente hizo en una situación precisa, no lo que pudo o deseaba hacer, por lo que este tipo de entrevista se considera más objetiva al realizar un análisis de hechos concretos.

Se basa en la conducta anterior del candidato y se infiere que se repetirá en otras situaciones.

Corral (2007) indica que la entrevista por competencias parte del principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada, es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares o parecidas condiciones, podrá volverlo a repetir. Dicha entrevista permite combinar características de la entrevista tradicional incorporando la necesidad de utilizar herramientas más válidas, fiables y útiles, que permitan hacer mejores predicciones sobre la eficacia, eficiencia y seguridad del profesional en su futuro puesto de trabajo.

La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece (Vázquez, 2013).

### **I. Planificación de la entrevista**

Es la etapa donde se revisan los datos del candidato obtenidos por su curriculum, donde se encuentran datos personales y familiares, preparación académica e historia laboral y áreas de interés, subrayando posible información incompleta o confusa. Como se mencionó anteriormente la entrevista se realiza una vez cubierto y aprobado los filtros anteriores, por lo que se tiene la información de los exámenes técnicos y psicológicos del candidato.

En el capítulo tres se indicó que en el proceso de selección por competencias se definen las competencias cardinales, que son aquellas que deberán tener todos los integrantes de la organización sin importar el puesto y están determinadas por la misión y visión organizacional, así como las específicas del puesto, puntualizando el grado requerido de las mismas. Por lo que se debe determinar las dimensiones y el grado de las competencias a valorar.

Durante la planificación se debe tener la información del puesto y del candidato, obteniendo una primera impresión de hasta qué punto el historial de la persona está relacionada con los requisitos del trabajo.

La guía de entrevista es una de las herramientas más útiles en selección. Es un apoyo idóneo para preparar la estructura de una entrevista eficaz. La guía puede elaborarse con base en un catálogo de preguntas conductuales, preguntas preparadas para cada dimensión crítica del puesto.

Se debe preparar el lugar donde se desarrollará la entrevista, evitando las distracciones, sea un lugar limpio, cómodo y privado, de manera que el candidato se sienta en libertad de hablar.

## **II. Inicio de la entrevista**

El entrevistador debe observar la puntualidad y la apariencia externa del candidato.

Alles (2007) sugiere presentarse y tranquilizar al candidato, realizando preguntas tales como:

¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?

¿Encontró dónde dejar el coche?

¿Cómo estaba el tránsito?

¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?

¡Qué hermoso día tenemos hoy! ¿No le parece?

La misma autora menciona que muchos entrevistadores creen que lo mejor es empezar suministrándole al candidato toda información sobre el cargo y la compañía antes de empezar a interrogarlo. Esto por tres razones principales:

I. Si el entrevistador da esta información desde el principio, es menos probable que se le olvide algo.

II. Si espera hasta el final de la entrevista para hablar de estas cosas, es posible que no le alcance el tiempo.

III. Cuando el entrevistador habla más que el entrevistado al principio de la entrevista, el candidato siente más confianza.

Pero también tiene la desventaja que describimos el ideal que estamos buscando, condicionemos a el entrevistado a describir todo aquello que esperamos oír.

De igual forma se debe resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso y plantear los objetivos y la agenda de la entrevista.

### **III. Durante la entrevista**

Se debe tener un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas, ir de lo general a lo específico, no mezclando temas.

La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto (Alles, 2006). Por lo que se realizan preguntas conductuales para obtener comportamientos que permitan evaluar el nivel en cada competencia.

La estrella conductual es una herramienta que facilita la planeación y estructuración de la preguntas conductuales.

## Estructura de una estrella conductual

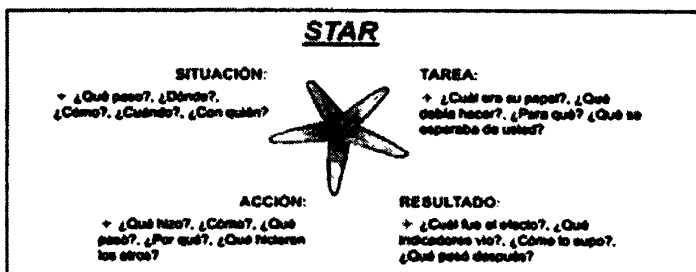


Figura 2. (Palomo, 2007, p. 167)

Como se aprecia en la figura 2 los elementos de la estrella conductual son los siguientes:

**S** - Situación: La descripción detallada del contexto en las que se realizaron las conductas.

**T** - Tarea: Obtener información exacta, mediante preguntas, sobre las responsabilidades y objetivos de la persona en esa situación pasada (Palomo, 2007).

**A** – Acción: Es la parte fundamental de la entrevista, en el que se averiguan y detallan las competencias aplicadas en la situación descrita. El entrevistado explica la razón de su conducta, se analiza la congruencia entre los objetivos y las acciones.

**R** – Resultado: En esta sección se describe las consecuencias de la competencia que se utilizó y la forma de su uso, generalmente, en esta parte de la narración es donde el aspirante tiende a darle un valor de “buena” o “mala” a su experiencia. Es importante notar que lo clave de esta sección de la narración, es el resultado, no importa si fue provechoso o contraproducente (Ibañez, 2012).

En la tabla 4 se muestra un ejemplo de una competencia, su definición y las preguntas planteadas para ser evaluada.

### Preguntas para la evaluación de la competencia de orientación al cliente

**Orientación al cliente:** Comprende y escucha activamente a sus clientes, tanto internos como externos, para detectar sus necesidades actuales y futuras. Asesora y ofrece soluciones personalizadas e integrales que satisfacen y superan las expectativas y requerimientos de los clientes.

**Situación:** Relátame una situación profesional, en relación a sus clientes, por la que le han felicitado o reconocido su actuación profesional

**Preguntas:**

¿Qué pasó? ¿Cuándo ocurrió? ¿Con qué personas del equipo ocurrió? ¿Qué se esperaba de usted? ¿Para qué hizo esa acción? ¿Cómo actuó? ¿Qué estrategia siguió? ¿Qué resultados se produjeron?

Tabla 4. (Palomo, 2007, p. 170)

### Tipos de preguntas

Las preguntas es el medio por el cual obtenemos información, es importante conocer como formularlas y su clasificación.

- **Preguntas cerradas** Son aquellas que se contestan con una sola palabra, por lo general, un "si" o "no". Evitan rodeos, pero no se debe abusar de ellas durante la entrevista, al no permitir al candidato tener libertad de hablar.
- **Preguntas abiertas** Son todas aquellas que deben ser contestadas con una explicación más o menos amplia. Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición y expresión corporal (Alles, 2007).

Para Palomo (2007) este tipo de pregunta es adecuada para comenzar una entrevista, siendo útil al entrevistador para tener una visión global del tema, y a partir de ahí, dirigir la conversación hacia puntos más concretos.

- **Preguntas hipotéticas** Se le plantea una situación al entrevistado y se le pregunta las acciones que llevaría a cabo en el contexto descrito. Se

plantean preguntas como: “Qué haría usted si...?” “En caso de que...”. Se debe tener precaución con esta clase de preguntas, por qué es diferente las acciones que se harían a las que ya se han hecho. Es decir la entrevista por competencias parte de ejemplos conductuales, donde se muestra claro la acción del candidato en una situación determinada y no de acciones que pudo hacer.

- **Projectivas** Son aquellas preguntas que permiten al entrevistado poner su opinión en “boca de otros”. Facilitan la información deseada sin que el entrevistado se sienta comprometido (Palomo 2007).
- **Elección múltiple** Son preguntas donde se dan varias alternativas de respuestas. Deben incluir al menos tres alternativas, se puede obtener información acerca de la manera de actuar del candidato, como enfrenta situaciones conflictivas y la manera de resolver problemas.
- **Preguntas de sondeo** Su finalidad es investigar más a fondo repuestas del entrevistado, son sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió posteriormente?
- **Preguntas provocadoras** Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa (Alles, 2007).
- **Preguntas que sugieren la respuesta esperada** Son aquellas que aluden una respuesta. Ejemplo: en algunos años estudiara la maestría ¿verdad?”. No son útiles en la recolección de información, donde el entrevistador se le dice lo que quiere oír.

### **Preparación y formulación de preguntas**

Las preguntas deberán formularse de manera clara, usando un lenguaje, apropiado para el entrevistado, tener una guía no solo de las competencias sino de su historia laboral y nivel académico, para evitar olvidar algún tema importante.

Intercalar alguna pregunta fácil entre las más difíciles, para bajar la tensión que produce las preguntas complejas.

Efectuar una sola pregunta por vez, y dando suficiente tiempo para que sean contestadas.

Alles (2007) menciona que no es conveniente personalizar de forma tal que el interlocutor pueda considerarse acusado, juzgado o imputado de algo. El entrevistado debe sentirse libre para expresarse.

Es importante la formulación de las preguntas, ya que estas determinarán la cantidad y calidad de información obtenida por el entrevistado.

### **Tipos de competencias**

**Competencias Falsa** Una competencia falsa son descripciones incompletas y/o concretas. Se tienen respuestas ambiguas, vagas o inconsistentes, o se contestan con respuestas como: *Yo hubiera..., Intente hacer...*

No existe una especificación clara de la acción realizada en hechos concretos y como se mencionó anteriormente el punto central de esta entrevista son ejemplos conductuales.

**Competencia Incompleta** Cuando se da una competencia, y alguno de los factores que la comprenden (Situación/ Tarea, Acción o Resultado) falta.

**Competencia Real** Es cuando la descripción de una competencia contiene todos sus elementos (Situación, Tarea, Acción y Resultado), teniendo con claridad el contexto, los objetivos planteados, las acciones (conductas observables de la competencias) y su repercusión.

### **IV. Finalización de la entrevista**

Al finalizar la entrevista se debe preparar una buena salida y dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendían explorar y que se ha cumplimentado la tarea satisfactoriamente.

Se realiza un resumen de la entrevista, se da oportunidad al candidato a realizar preguntas y aclaraciones. Se informa acerca de la continuidad del proceso, plazos y forma de contestación, y por último agradecer el tiempo y colaboración del candidato.

## **V. Evaluación de la entrevista**

Inmediatamente después de terminar la entrevista, se prosigue analizar toda la información relevante y llenar los formularios. En el anexo 6 pág. 191 se muestra el formato de evaluación.

### **4.5 Ventajas de la entrevista por competencias**

- ✓ Identifica quién se adapta mejor al puesto
- ✓ Herramienta con bajo costo y alta eficacia
- ✓ Está enfocada a comportamientos concretos, por lo que es un método más objetivo. Se puede evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento.
- ✓ La seguridad de una aplicación enfocada en resultados y con mínimas desviaciones generadas por la subjetividad del entrevistador, así como la mínima posibilidad de generar preguntas que puedan poner en riesgo de procesos o problemas legales al entrevistador y la empresa (Ibáñez, 2012).
- ✓ Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems.
- ✓ Las preguntas se pueden ajustar a las dimensiones y/ o competencias del puesto (Hernández, 2013).
- ✓ Debido a la solicitud de ejemplos de comportamientos, reduce la posibilidad de mentir por parte del entrevistado.



## **Cierre de capítulo**

La implementación de una gestión por competencias ha tomado importancia en las organizaciones, incorporándolas en los perfiles, de manera que se deben analizar en el proceso de selección. Los métodos más eficaces para su identificación y evaluación son los centros de evaluación y la entrevista por competencias.

Al igual que el proceso de selección, la entrevista ha tenido grandes modificaciones. Anteriormente la entrevista tradicional se enfocaba en aspectos de formación académica, duración, funciones y/o actividades de empleos anteriores, metas a corto, mediano y largo plazo, datos personales y familiares, mientras que ahora ha evolucionado a una entrevista por competencias, donde se indaga como actuó el candidato realizando preguntas de comportamientos que obliguen a dar ejemplos conductuales de experiencias pasadas, que ayuden a identificar y evaluar los tipos y grados de competencias que ha manifestado el candidato y contrastándolas con las competencias requeridas del puesto.

La entrevista por competencias se recomienda realizar después de haber comprobado los conocimientos técnicos y tener una preparación de las preguntas que indagaran competencias específicas.

La estrella conductual (situación, tarea, acción y resultado) es una manera de facilitar la planeación y estructuración de las preguntas conductuales.

Este tipo de entrevista sirve como un predictor de su desempeño a partir de su conducta del pasado, teniendo la ventaja de ser una herramienta más confiable al indagar lo que el candidato realmente hizo en una situación específica y no lo que pudo o quiso hacer.

En el siguiente capítulo se describirá a la organización donde se prestó el servicio social, los pasos a seguir en el proceso de selección, los factores que intervienen para considerar la aptitud del candidato y las actividades realizadas. En el último capítulo se realiza una propuesta para mejorar la efectividad de la selección incorporando dos pasos al proceso: Revisión detallada de curriculum y entrevista por competencias.

## **CAPITULO 5**

### **5.1 Contexto de la Institución y el programa donde se realizó el Servicio Social**

#### **I. Organización donde se prestó el Servicio Social**

Es un organismo público descentralizado, que forma parte del sector de las Comunicaciones y Transportes, que ofrece servicios modernos, eficaces y seguros para atender las necesidades de comunicación y financieras dirigidos a las personas, empresas privadas y entidades gubernamentales a través del rendimiento de los procesos de calidad, tecnología de punta y precios razonables (Telecomm, 2013).

#### **II. Misión**

Brindar servicios de telecomunicación satelital y terrestre de calidad, innovación y actualidad tecnológica orientados a la inclusión social de los mexicanos (Telecomm, 2013).

#### **III. Visión**

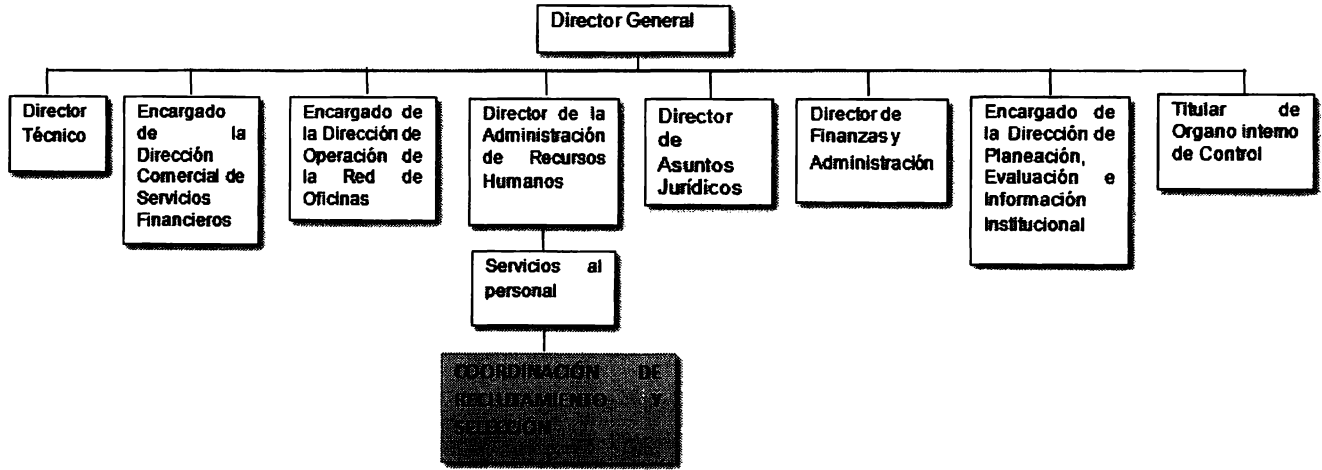
- Garantizar a todos los mexicanos en áreas rurales, remotas y sin infraestructura tecnológica, el acceso equitativo a los servicios de telecomunicaciones e inclusión financiera para contribuir a su desarrollo e integración al país.
- Incorporar tecnología para modernizar los servicios y diversificarlos de una manera sustentable con el fin de:
  - 1) facilitar a la población el acceso a servicios financieros básicos,
  - 2) ampliar la cobertura de conectividad a Internet,
  - 3) optimizar los pagos de programas sociales
  - 4) facilitar el despliegue de plataformas de servicios gubernamentales de telemedicina, educación a distancia y protección civil.

- Operar los satélites Mexsat y redes afines para continuar prestando los servicios fijos y móviles en apoyo a los programas de telefonía rural, desarrollo económico, salud, educación y seguridad nacional• Participar activamente en la planeación y desarrollo de proyectos satelitales a mediano y largo plazo que permitan concretar posiciones geostacionarias orbitales, frecuencias de telecomunicaciones y satélites de observación terrestre para que México aproveche el espacio en beneficio de toda la población mexicana (Telecomm, 2013).

#### **IV. Razón de Ser**

- El más importante operador de servicios financieros básicos en las zonas rurales y populares urbanas.
- Presta servicios a 21 millones de personas en el medio rural.
- El más grande corresponsal bancario, con 7 instituciones.
- Prestador de servicios móviles por satélite en las entidades de seguridad nacional y para telefonía rural.
- Con la red de Telefonía Rural por Satélite (Ruralsat), facilita la comunicación de 12,867 comunidades rurales en poblaciones de 60 a 499 habitantes.
- Actualmente se cuenta con 1,615 Oficinas Telegráficas ubicadas en 1,107 municipios con la capacidad de atender al 81% de los mexicanos.
- Existen comunidades que no es posible comunicarlas por medios terrestres debido a su ubicación geográfica y orográfica, de tal forma que la comunicación satelital es vital para conectar a estas comunidades con el resto del país.
- El Sistema MEXSAT cubre las necesidades de telecomunicaciones reduciendo la brecha digital, acercando a la sociedad con la información y el conocimiento desde diversos puntos de México, como en los casos de: escuelas, centros de salud, oficinas de gobierno, tiendas Diconsa, poblaciones indígenas, Centros Comunitarios Digitales y/o bibliotecas (Telecomm, 2013).

### V. Organigrama



## **VI. Servicios**

### **Telepuertos y Estaciones Fijas**

Proporcionar servicios de conducción de señales de voz, datos, audio y video, con cobertura nacional o internacional.

### **Televisión Ocasional**

Servicio de transmisión de señales de TV (audio y video asociados) vía satélite, con cobertura nacional e internacional, que se presta para conducir una señal por una ocasión en un tiempo determinado menor a 24 horas y enlaces definidos. El servicio consiste en la renta de una estación terrena fija o transportable para conducción de señales analógicas, digitales o de alta definición por satélite, con cobertura nacional e internacional.

### **Televisión permanente**

El servicio consiste en la renta de una estación terrena fija para la transmitir señales de TV (audio y video asociados) vía satélite, con cobertura nacional e internacional. La conducción de la señal satelital es continua durante las 24 horas, los 365 días del año.

### **Teleaudición**

Servicio de transmisión de señales de audio o texto vía satélite, con cobertura nacional e internacional, que se presta para conducir señales de radio. El servicio consiste en la renta de estaciones terrenas fijas para la transmisión de audio o texto vía satélite, con cobertura nacional e internacional, dirigido a cadenas de radio y empresas de radiolocalización.

### **Voz/ Datos por satélite**

Servicio de conducción de señales de voz y datos con tecnología digital, que opera a diferentes velocidades de información. Este servicio está dirigido a

empresas con necesidades de comunicación punto a punto o un punto a multipunto.

### **Servicios de Ingeniería**

Asesoría para la recomendación de soluciones integradas de ingeniería en comunicaciones satelitales y terrestres, que soliciten instituciones gubernamentales y usuarios privados.

### **Telefonía por Satélite (Movisat)**

Es un sistema que presta servicios de transmisión satelital de voz y datos por medio de equipos móviles y semifijos.

Cobertura del sistema movisat banda "I"

- Territorio Mexicano.
- Mar Patrimonial (200 millas).
- Sur de Estados Unidos.
- Centroamérica.
- El Caribe.

Servicios que se proporcionan a través del sistema Movisat

- Transmisión de Voz.
- Telefonía Rural Satelital.
- Transmisión de Datos.
- Localización de vehículos.

## **Datos por Satélite (Movisat Datos)**

Es un servicio de comunicación móvil de transmisión y recepción de datos por satélite. Se proporciona en forma bidireccional entre equipos instalados en vehículos marítimos y/o terrestres.

## **Servicios de Telefonía rural por Satélite (Ruralsat)**

Atiende el Programa Sectorial de telefonía rural por satélite denominado "Ruralsat", con el cual se presta el servicio público de telefonía, a través de las terminales telefónicas satelitales, para poblaciones entre 60 y 499 habitantes.

### **Formas de servicio**

**Larga distancia nacional:** La persona en la comunidad rural puede realizar o recibir llamadas telefónicas con cualquier parte del país.

**Larga distancia internacional:** El servicio de telefonía rural ofrece a los usuarios de las comunidades rurales, llamadas hacia y desde los Estados Unidos de América y Canadá.

**Larga distancia mundial:** Con este servicio, los habitantes de la comunidad rural pueden realizar llamadas telefónicas hacia cualquier parte del mundo, para los que se cuenta con tarifas específicas.

**Llamadas entrantes:** Los usuarios de la comunidad rural pueden recibir llamadas telefónicas desde cualquier teléfono, sea local, nacional o mundial

## **5.2 Datos generales del programa de servicio social**

### **I. Programa de Servicio Social**

Reclutamiento y Selección de Personal

### **II. Meta**

Garantizar la captación de personal mejor calificado para desempeñar las funciones de las vacantes que surgen en las diferentes unidades administrativas del Organismo.

### **III. Objetivo**

Contar con una cartera de reemplazo actualizada que permite ofrecer una terna de candidatos que cuenten con las competencias requeridas para el puesto.

### **IV. Funciones**

#### **a. Proceso de reclutamiento y selección**

Dentro del proceso, se llevan a cabo las siguientes actividades en las cuales participé:

- Recepción y captura de C.V.
- Aplicación de pruebas psicométricas
- Calificación e interpretación de pruebas psicométricas
- Elaboración y control de expedientes electrónicos y físicos
- Elaboración de Exámenes administrativos: Básicos, Intermedios y Avanzados



### **5.3 Proceso de reclutamiento y selección del organismo donde se prestó el Servicio Social**

A continuación se mencionara el proceso y las actividades realizadas dentro del proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento es con base al tipo de candidato.

Los tipos de reclutamiento son:

- a) Iniciativa propia
- b) Requerimiento
- c) Renovación

A continuación se explica a detalle cada uno de los tipos de candidato y el diferente proceso de reclutamiento con las actividades que realice.

#### **1.- *Iniciativa propia***

##### *Recepción de C.V.*

El candidato se presenta a las instalaciones del Organismo, entregando su curriculum, recopilando datos personales, académicos y experiencia profesional. Se recibe y se sella con el logo del Organismo y la fecha de admisión del C.V. Posteriormente se captura en una base de datos de excel, la información recabada en los siguientes rubros:

- I. Nombre: Nombre completo del candidatos, empezando por apellido paterno, materno y nombre (s).
- II. Fecha de recepción: Se anota día, mes y año en que se recibió el C.V.
- III. Escolaridad: Se especifica el tipo de estudios cursados especificando si son técnicos, licenciados o ingenieros.
- IV. Estatus: Se captura la condición en la que se encuentra actualmente. Existen 4 tipos de estatus, pasante, titulado, trunco y estudiante.

- V. Idiomas: Se refiere a los idiomas que maneja, y el nivel que posee.
- VI. Palabras claves de experiencia: Se recopilan las funciones y actividades realizadas en los anteriores trabajos en palabras claves que sean fáciles de detectar en la base de datos.

De acuerdo al perfil solicitado por las distintas áreas, la base de datos es considerada como una cartera de reemplazo, en el momento en que se requiere personal con cierta escolaridad y experiencia, se hace un filtro en la base de excel para contactar a las personas que cubren con los requisitos solicitados y citarlos para realizar la evaluación correspondiente.

Actividades que realice en este proceso de reclutamiento por iniciativa propia:

- ✓ Recibir y sellar el curriculum de la persona que llega a recepción.
- ✓ Capturar la información del C.V. en la base de datos de acuerdo a los rubros establecidos.
- ✓ Explicar a candidatos acerca de la cartera de reemplazos y la actualización de C.V. anualmente, para permanecer vigente en nuestra base de datos.
- ✓ Revisar los curriculares del año 2013 en la base de datos y agregar estatus de la escolaridad ya que anteriormente no existía este rubro en la base.

## **2.- Requerimiento**

- I. La Coordinación, Área o Gerencia Estatal manda oficio a Coordinación de Reclutamiento para hacer evaluación a un candidato en específico.
- II. Se establece contacto con los candidatos para citarlos a la organización, en caso de tratarse de Gerencias Estatales se manda toda la información vía internet.
- III. Captura solicitud de empleo

Datos Personales: Nombre, edad, domicilio, edad, teléfono, CURP, cartilla militar, licencia de manejo y pasaporte. Debe contener la foto y firma de la persona.

Datos familiares: Nombre completo y edad de padre, madre, esposa (o), hijo (s) y dependencia económica.

Información adicional: Tiempo disponible, sueldo solicitado, habilidades y meta en la vida.

Información académica/ Profesional: Nombre de institución académica, lugar donde se realizó los estudios y si cuenta con certificado. Idioma que domina y si está realizando estudios actualmente.

Referencias personales: Nombre, teléfono y tiempo de conocerlo.

Experiencia laboral: Nombre de la empresa, domicilio, teléfono, fecha de ingreso y salida, puesto que desempeño, nombre y puesto de jefe inmediato, sueldo al inicio y termino.

- IV. Baterías de pruebas

16 FP

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto

tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Las dimensiones que mide son:

- Sociabilidad
- Solución de problemas
- Estabilidad emocional
- Dominancia
- Impetuosidad
- Responsabilidad
- Empuje
- Sensibilidad
- Susplicacia
- Imaginación
- Diplomacia
- Seguridad
- Rebeldía
- Individualismo
- Cumplimiento
- Tensión

ZAVIC

Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una.

Valores que mide:

- Moral: Seguir las normas de buen comportamiento.
- Legalidad: Deseo de honestidad.
- Indiferencia: Deseo de incumplimiento.
- Corrupción: Deseo de cohecho.

Intereses que mide:

- Económico: Deseo de riqueza.
- Político: Búsqueda del poder sobre otros.
- Social: Preocupación por las personas.
- Religioso: Regulatorio y respeto a la autoridad.

### CLEAVER

La prueba cleaver proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se sugiere que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona:

D - Empuje

I - Influencia

S - Constancia

C – Apego

Finalmente, se describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades. En general está descripción completa que brinda el Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor

social y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados en su trabajo.

#### FIGURA HUMANA DE MACHOVER

El test de la figura humana mide uno de los aspectos fundamentales en el estudio psicológico de las personas el cual se denomina proyección. A través del dibujo, en este caso un dibujo de la figura humana, se proyectan una serie de rasgos significativos que son útiles para estudiar la personalidad, así como para dar un mejor diagnóstico.

#### TERMAN MERRIL (LICENCIADOS)

Es una herramienta que tiene como objetivo primordial evaluar la capacidad intelectual de las personas con grado escolar suficiente, a través del cual pueden comprender problemas expuestos en forma escrita; permite detectar la brillantez intelectual de la persona y está estructurada en diez series en las que se evalúa: la información cultural, el juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención-concentración, clasificación y discriminación selectiva.

#### WONDERLIC (INGENIEROS)

Es un instrumento breve (12 minutos) de 50 reactivos basada originalmente en la prueba auto aplicable de Otis de Habilidad Mental. Las preguntas de Wonderlic consisten en analogías, definiciones, problemas lógicos y aritméticos, relaciones espaciales, comparaciones entre palabras y ubicación de dirección.

Exámenes administrativos básicos, intermedios y superiores

Constan de 4 secciones:

1. Español. Se sitúan ejercicios de sinónimos, antónimos, homónimos, comprensión de lectura y ejercicios de gramática.

2. Matemáticas. Se colocan ejercicios de operaciones aritméticas y series numéricas.
3. Cultura General: En este rubro se eligen preguntas de historia de México, geografía, literatura, biología y química.
4. Razonamiento Lógico. Se sitúan ejercicios de secuencias de figuras geométricas y rotación espacial.

Los exámenes se aplican de acuerdo al nivel de escolaridad:

- Licenciados: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y examen administrativo intermedio.
- Licenciados para puesto de mando medio: 16FP, Claver, Zavic, figura humana, Terman y Moss.
- Ingenieros: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y Wonderlic.
- Licenciatura trunca: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y examen administrativo superior para licenciatura trunca.
- Bachillerato: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y examen administrativo intermedio.
- Primaria y secundaria: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y examen administrativo básico.
- Carrera técnica en secretariado o asistente directivo: 16FP, Claver, Zavic, figura humana y examen administrativo secretarial.

## V. Entrevista

Terminando los exámenes de conocimientos y pruebas psicométricas se realizan entrevistas a los candidatos. Los aspectos a valorar son los siguientes:

- a. Experiencia laboral: Su experiencia es aceptable para el logro de metas que necesita alcanzar dentro de la empresa, nivel de preparación laboral para ejecutar sus actividades
- b. Escolaridad: Su nivel de estudio es aceptable para desempeñar el puesto, nivel de preparación para realizar sus funciones.
- c. Apariencia: Cuidado en el aseo y la apariencia personal
- d. Comunicación. Se refiere a la fluidez verbal, expresión clara de sus ideas, buen manejo de vocabulario.
- e. Confianza: Seguridad y firmeza es sus ideas respecto a su persona, escolaridad y experiencia laboral.
- f. Personalidad: Pasividad, atención y expresión.
- g. Tipo de Proyección: Si le interesa aprender, quiere capacitarse o desarrollarse.

Aspectos para considerar la aptitud del candidato para el puesto

Para ser aptos se consideran tres aspectos, el promedio de examen de conocimientos, calificación del 16 FP y calificación de entrevista.

Calificación a partir de 8: Se considera apto

Calificación menor de 8: Se considera no apto



## Reporte de Evaluaciones

Después de aplicar los exámenes de conocimientos, las pruebas psicométricas y haber sido entrevistados, se prosigue al realizar el informe global. En seguida se detalla cada uno de los componentes de dicho reporte.

Folio: Número asignado por el sistema, folio que se usa para la identificación de su carpeta electrónica y física.

### Datos del candidato

1. Nombre completo del candidato
2. Edad
3. Fecha de aplicaciones de pruebas y exámenes
4. Exámenes aplicables de acuerdo al perfil
5. Área solicitante

### Resultados de exámenes

1. Calificación de examen de conocimientos
2. Calificación de entrevista
3. Calificación de examen psicométrico (16 FP)
4. Promedio de las 3 calificaciones anteriores
5. De acuerdo al promedio se especificación si es apto o no (Promedio a partir de 8 se considera apto)

### Observaciones

- Áreas de oportunidad: Área de mejora y crecimiento
- Fortalezas: Cualidades
- Habilidades: Un informe global de la prueba 16 FP, Cleaver y Zavic
- Información académica: Último grados de estudios y su situación académica
- Información laboral: Empresa, sueldo y actividades donde ha trabajado

### Creación de Carpeta

Los candidatos que vienen por requisición son sometidos a los filtros del proceso de selección que conlleva tres evaluaciones: examen administrativo, examen psicométrico y calificación de la entrevista.

El sistema es el encargado en asignar un número (folio) a cada candidato que realiza evaluaciones, con excepción de los Mandos Medios, este folio es la clave de identificación de los candidatos dentro del Servidor. Cada candidato debe poseer 2 expedientes: físico y electrónico.

El expediente físico debe contener los siguientes documentos:

1. Hoja de instrucciones. En esta hoja se indican las políticas sobre el proceso de selección, en donde se explica que al pasar satisfactoriamente las evaluaciones y se considera apto, nos comunicaremos con el candidato, de lo contrario tendrá 6 meses para realizar nuevamente las evaluaciones.
2. Solicitud de empleo. Esta compuesto por datos personales del candidato, información académica, experiencia laboral y referencias personales, habilidades e información adicional.
3. Pruebas psicométricas. Conformada por 16FP, Zavic, Cleaver con hoja de respuestas y graficas, y las dos hojas de Machover.
4. Exámenes administrativos (En caso de que fueran aplicados).
5. Entrevista. La calificación obtenida en su entrevista.
6. Reporte de Evaluación. Contiene el nombre del candidato, último grado de estudios, experiencia laboral, exámenes que fueron aplicados, informe integrado y sintetizado de los resultados arrojados por los exámenes psicométricos, calificación final, por último el resultado de aptitud al puesto, es decir si fue apto, no apto o apto con reservas.

El expediente electrónico (carpeta) debe contener los siguientes documentos:

1. Solicitud de empleo. Esta compuesto por datos personales del candidato, información académica, experiencia laboral y referencias personales, habilidades e información adicional.
2. Pruebas psicométricas. Conformada por la hoja de respuestas y gráfica de 16FP, zavic y cleaver, machover con sus dos dibujos.
3. Reporte de evaluación. Contiene el nombre del candidato, último grado de estudios, experiencia laboral, exámenes que fueron aplicados, informe integrado y sintetizado de los resultados arrojados por los exámenes psicométricos, calificación final, por último el resultado de aptitud al puesto.

Actividades que realice este proceso de reclutamiento por requerimiento:

- ✓ Recibir a los candidatos en recepción
- ✓ Cargar foto y firma en la solicitud verificando que se genere folio
- ✓ Dar instrucciones del llenado de la solicitud de empleo
- ✓ Proporcionar hoja de indicaciones para su posterior firma
- ✓ Proporcionar instrucciones de la prueba 16 FP, Cleaver y Zavic, y figura humana y en su caso Moss, Wonderlic y Terman Merrill.
- ✓ Aplicar exámenes de conocimientos de acuerdo al nivel de escolaridad
- ✓ Crear la carpeta electrónica del candidato
- ✓ Cargar pruebas psicométricas en su carpeta electrónica
- ✓ En caso recibir la solicitud y pruebas hechas a papel de las distintas Gerencias Estatales, las capture en el sistema asignándole un folio.
- ✓ Calificar pruebas elaboradas a papel en caso de no llevarlas a cabo en el sistema
- ✓ Elaborar expedientes físicos y electrónicos
- ✓ Elaborar de reportes de evaluación para su posterior revisión
- ✓ Presenciar entrevistas

### **3.-Renovación**

Se realiza para personas que están en nuestra cartera de remplazo y anualmente actualizan los datos de la solicitud de empleo, como se mencionó anteriormente está conformada por:

Datos Personales: Nombre, edad, domicilio, edad, teléfono, CURP, cartilla militar, licencia de manejo y pasaporte. Debe contener la foto y firma de la persona.

Datos familiares: Nombre completo y edad de padre, madre, esposa (o), hijo (s) y dependencia económica.

Referencias Personales: Nombre, teléfono, parentesco y años de conocerlo.

Información adicional: Tiempo disponible, sueldo solicitado, habilidades y meta en la vida.

Información académica/ Profesional: Nombre, lugar donde se realizó los estudios y si cuenta con certificado. Idioma que domina y si se estudia actualmente.

Referencias personales: Nombre, teléfono y tiempo de conocerlo.

Experiencia laboral: Nombre de la empresa, domicilio, teléfono, fecha de ingreso y salida, puesto que desempeño, nombre y puesto de jefe inmediato, sueldo al inicio y termino.

Actividades que realice en este proceso de selección por renovación:

- ✓ Recibir a los candidatos en recepción
- ✓ Proporcionar indicaciones para el llenado de solicitud
- ✓ Verificar que el sistema le genere el folio al candidato al llenar su solicitud
- ✓ Indicar las fechas de su próxima renovación
- ✓ Cargar foto y firma en la solicitud
- ✓ Cargar solicitud de empleo en la carpeta del candidato con el nombre de renovación y el folio nuevo asignado por el sistema

## **5.4 Objetivos del Informe Profesional de Servicio Social**

- Realizar un análisis de información acerca de la competitividad y el papel de factor humano dentro de las organizaciones.
- Describir las tareas realizadas durante mi servicio social, detallando mi colaboración dentro del proceso de selección del personal.
- Proponer un cambio en la estructuración del proceso de selección de la organización, con el fin de aumentar la agilidad y efectividad en la elección del personal más apto para las vacantes. Realizando una comparación más objetiva sobre puesto-persona en el proceso de selección.

## **5.5 Resultados obtenidos**

- Aplicación de exámenes de conocimientos, pruebas de personalidad, calificar sus respuestas y elaborar reportes finales de alrededor de 60 personas.
- Conocimientos para emplear la prueba de la figura humana de Machover.
- Practicar las instrucciones, calificación y resultados de la prueba Cleaver, 16 FP, Moss, Zavic Wonderlic y Terman Merrill; así como la elaboración de los reportes finales de los candidatos
- Elaboración de los exámenes administrativos de nivel intermedio y avanzado, realizando 4 diferentes versiones de cada de los niveles.
- Fortalecimiento de la comunicación verbal, al recibir a los candidatos a la empresa, explicar el proceso al que serían sometidos, explicar cada una de las pruebas a realizar.
- Estudiar los aspectos abordados durante una entrevista tradicional de trabajo.
- La competencia más desarrollada fue la organización. Es indispensable tener toda la información del candidato en su carpeta electrónica y física, verificar que el código asignado por el sistema correspondiera en la solicitud, pruebas aplicadas, evaluación de la entrevista y reporte final, de

modo que no se confundieran datos o resultados entre los diferentes candidatos. Colocar las carpetas de acuerdo al folio (de menor a mayor) y año para su rápida localización en momento de necesitar sus resultados.

## CAPÍTULO 6

### VI. Propuesta

#### 6.1 Justificación

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y confiables, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2011).

La meta del proceso de selección es suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo, en el menor tiempo posible, ya que entre más prolongado sea el proceso conllevará mayores costos.

En la empresa donde se prestó el servicio social no existían filtros en el proceso de selección, a todos los candidatos se le aplicaban cada uno de los exámenes correspondientes a su escolaridad y puesto solicitado.

Como se mencionó en el Capítulo 5 las pruebas que se consideraban en la evaluación de los candidatos (excepto para mandos medios) eran las siguientes:

1. Calificación de 16 FP, se basa en la medición de 16 Factores de personalidad, al utilizar esta prueba por igual en todas las escolaridades y puestos tiene el inconveniente de que ciertas dimensiones son importantes para un puesto pero para otro no, por ejemplo el factor E: Dominancia deberá tener un puntaje alto en puestos donde tiene empleados a su cargo, mientras que para un puesto sin subordinación no será indispensable.
2. Examen administrativo, eran exámenes de conocimientos generales, incluían ejercicios de ortografía, series numéricas y de razonamiento lógico.

3. Entrevista, se limitaba a comprobar datos de preparación académica, 2 experiencias de trabajo, domicilio y personas con la que vivía el candidato, nunca se confrontaban las repuestas del entrevistado.

En dicho proceso de selección no existe una clara comparación entre puesto-persona. Donde el promedio de las evaluaciones justificaban la aptitud al puesto, y no viceversa.

Por otra parte Chiavenato (2011) indica que para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, mediante la fórmula siguiente:

$$C.S. = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección la proporción entre el número de personas que ingresa y el de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que disminuye el cociente de selección, aumenta la eficacia y la selectividad

En la empresa era usual tener una gran cantidad de candidatos examinados, con escasos resultados, la mayor parte del tiempo realizaba la calificación y evaluación de pruebas de las personas no aptas, por lo que no se tenía la eficacia esperada en el Departamento de Reclutamiento y Selección.

Para mejorar la efectividad del proceso de selección, se propone tener dos primeros filtros: *revisión detallada de C.V. y entrevista por competencias.*

### **1. Revisión detallada de C.V.**

Wibowo, K (2004), menciona que en el proceso de selección, uno de los problemas que enfrentan las compañías es el gran volumen de currícula que se reciben al tener un puesto vacante. Este volumen tan grande junto con las presiones para identificar a los posibles candidatos crea la necesidad de identificar palabras claves importantes que puedan relacionarse a los requerimientos del puesto. Pero aun así es difícil poder determinar cuál será el mejor candidato para el puesto.



La primera parte de la propuesta consiste en crear un formato único de C.V. para todos los solicitantes interesados en un puesto. De manera que sea un formato que permita una estandarización del análisis de la información de los aspirantes.

En esta primera preselección se consideran 3 aspectos excluyentes:

- I. Formación académica
- II. Idioma
- III. Experiencia

Para continuar con el proceso, en la primera etapa se debe contar imprescindiblemente con estos requisitos en su totalidad.

## **2. Entrevista por competencias**

Después de cumplir con los factores excluyentes, se prosigue a la entrevista por competencias.

El segundo filtro de la propuesta consiste en 3 partes:

- 1. Un diccionario de competencias.** Se realizó un diccionario con las 30 competencias más solicitadas por las empresas, consultoras instituciones educativas. Se tomó de base 3 autores para a conceptualización de cada competencia del diccionario. Las competencias se encuentran ordenadas alfabéticamente. En el anexo 7 pág. 194 se encuentra la definición de los 3 autores que se consultaron para la definición de las competencias.
- 2. Guía de preguntas.** Consiste en tener la definición de la competencia, junto con una guía de preguntas para poder evaluarla durante la entrevista, con los recuadros de la estrella conductual (Situación, tarea, acción y resultado), para ordenar la respuesta del candidato.
- 3. Formato de evaluación.** Consiste en el formato de evaluación de la entrevista por competencias, se evalúan las competencias cardinales y específicas con sus grados.

Se definió 3 grados para cada competencia

A: Superior

B: Satisfactorio

C: Insatisfactorio

De acuerdo a la misión y visión de la organización se seleccionaron tres competencias cardinales: innovación, compromiso y aprendizaje. La competencia innovación se requiere a un nivel A por estar estrechamente relacionada a los servicios de la empresa, mientras que las competencias compromiso y aprendizaje se requiere el nivel B.

Las competencias específicas y su grado serán definidas por el jefe inmediato del puesto vacante, solo se seleccionaran 4 competencias. En la entrevista se evaluarán 7 competencias: 3 cardinales y 4 específicas.

Las competencias cardinales tendrán ejemplos conductuales en los diferentes niveles a evaluar durante la entrevista.

Competencias cardinales

---

<b>Innovación</b>	Nivel A	Tiene una visión clara y global de la empresa, genera estrategias innovadoras y oportunas antes que la competencia. Diseña soluciones de negocios creativas anticipándose a las necesidades de los clientes.
	Nivel B	Realiza su trabajo con libertad de criterio ideando formas de trabajo, llevando a cabo soluciones novedosas dentro de su área de trabajo.

---

	Nivel C	No ofrece soluciones nuevas a la empresa y a su trabajo. Disfruta de las formas tradicionales de realizar sus deberes, tiene dificultad en adaptarse a nuevos procedimientos.
<b>Compromiso</b>	Nivel A	Toma como propios los objetivos de la organización, trasmite a sus subordinados y compañeros los objetivos organizacionales, motivándolos, realizando un control y seguimiento de sus labores en pos del logro de objetivos planteados.
	Nivel B	Se siente orgulloso de formar parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya decisiones de superiores en la implementación de estrategias que favorecen el crecimiento de la empresa. Cumple con sus responsabilidades profesionales.
	Nivel C	Ocasionalmente cumple con los objetivos de su trabajo, no se siente motivado al cumplimiento de metas organizacionales por lo que su desempeño se ve afectado. No se identifica con la misión y visión de la empresa.
<b>Aprendizaje</b>	Nivel A	Además de ser experto en su especialidad tiene una formación integral, que le permite implementar nuevas prácticas en su área de trabajo y las aledañas a ella.
	Nivel B	Es experto en su área de trabajo, se actualiza con las últimas metodologías de su especialidad. Busca y analiza información útil para solucionar problemas de su trabajo.

---

Nivel C Tiene los conocimientos mínimos para desempeñar sus labores, busca información en caso de un problema urgente. Prefiere trabajar con métodos usuales, refleja poco interés en actualizarse.

---

## **6.2 Procedimiento**

Para mejorar la efectividad del proceso de selección en la institución donde se prestó mi servicio social se incorporaron dos filtros:

### **1.- Revisión detallada de Curriculum vitae**

En esta sección se tomó en consideración las partes fundamentales de la solicitud de empleo junto con los formatos de currícula de diversos libros e información e información electrónica, pretendiendo unificar cada una de las áreas primordiales de ambos formatos, para enriquecer la información del solicitante.

El propósito de una formato único no se limitó a las estandarización de la información, también contribuye a una mejor comparación candidato-candidato frente al perfil exigido.

Los tres aspectos considerados como no negociables, son factores esenciales en la realización de las actividades del puesto.

### **2.- Entrevista por competencias**

El curriculum es una muestra para dar a conocer la preparación académica, experiencia, formación especializada, idiomas y datos personales, pero no da información acerca de la manera de afrontar los obstáculos, o relatos de hechos concretos y su acción en ellos, para lograr lo anterior nos auxiliamos de la entrevista por competencias. Primero fue necesario definir las 30 competencias elegidas en la conformación del diccionario, se buscó los 3 autores por cada competencia, para posteriormente conceptualizar la propia, con el fin de enriquecer el concepto con las distintas perspectivas de los autores.

Durante la entrevista no es suficientes contar con las definición de las competencias, ya que se busca indagar si el entrevistado ha demostrado anteriormente las competencias exigidas por la empresa, por lo cual se elaboró

una serie de preguntas para indagar cada una de las competencias que conforman el diccionario.

Posterior a la entrevista es necesario llevar información obtenida a un formato para su evaluación, en la primera parte consta de datos personales del entrevistado e información del puesto aspirado, y en la segunda la evaluación de las competencias (cardinales y específicas), realizando una comparación de puesto-persona.

## FORMATO DE CURRICULUM

### ***Datos Personales***

Apellidos	Nombre (s)	Foto	
_____	_____		
Lugar de nacimiento	CURP		
_____	_____		
Edad	Estado civil		Nacionalidad
_____	_____		_____
Tel. casa	Celular	Correo electrónico	
_____	_____	_____	
Domicilio	Delegación/ Municipio	Código Postal	
_____	_____	_____	
Servicio Militar			
( ) Si	( ) No	Número de Cartilla _____	
Licencia para conducir			
( ) Si	( ) No	Tipo de licencia _____	

### ***Experiencia Laboral 1***

Inicie con el último puesto o con el puesto actual y continúe hacia atrás

Empresa	Puesto	
_____	_____	
Dirección	Teléfono	
_____	_____	
Principales funciones		
1)	_____	
2)	_____	
3)	_____	
Nombre de Jefe inmediato	Fecha de entrada	Fecha de salida
_____	___/___/___	___/___/___
Salario mensual Inicial / Final	Motivo de salida	
\$ _____ / \$ _____	_____	

Logros

---

---

**Experiencia Laboral 2**

Empresa

Puesto

Dirección

Teléfono

Principales funciones

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe inmediato

Fecha de entrada

Fecha de salida

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Salario mensual Inicial / Final

Motivo de salida

\$ \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Logros

---

---

**Formación Académica**

Inicie con el último estudio o el estudio actual y continúe hacia atrás

Institución

Periodo

Duración

Título Obtenido

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Situación

( ) Estudiante ( ) Pasante ( ) Titulado

Institución

Periodo

Duración

Título Obtenido

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_



## **Idiomas**

Ingles

Habla %	Lee %	Escribe %	Bilingüe	Certificación

Otro: \_\_\_\_\_ (Especifique)

Habla %	Lee %	Escribe %	Bilingüe	Certificación

## **Paquetería**

Word %	Excel %	Power Point %	Otro %

## **Formación adicional** (Cursos, talleres, diplomados o capacitación especial)

Institución / Empresa      Periodo (Inicio / termino)      Constancia o diploma obtenido

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Institución / Empresa      Periodo (Inicio / termino)      Constancia o diploma obtenido

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Nota:** Experiencia laboral y cursos se debe incluir solo aquellos que se encuentren relacionados con el puesto solicitado.

## ÍNDICE DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Adaptación/ Flexibilidad

Aprendizaje

Compromiso organizacional

Comunicación

Creatividad/ Innovación

Desarrollo de relaciones (Networking)

Desarrollo del personal (Coaching)

Empowerment

Energía/ Dinamismo

Ética

Gestión

Iniciativa

Integridad

Inteligencia emocional

Liderazgo

Negociación

Orientación al cliente

Orientación al logro

Pensamiento Analítico/ Análisis

Pensamiento conceptual

**Pensamiento estratégico**

**Perseverancia**

**Planificación y organización**

**Preocupación por el orden y la calidad**

**Relaciones públicas**

**Responsabilidad**

**Tenacidad**

**Toma de decisiones**

**Trabajo bajo presión**

**Trabajo en equipo**

**Competencia****Definición****Adaptación /  
Flexibilidad**

Capacidad para adecuarse a los cambios que surjan en su medio enfrentándose con versatilidad a las nuevas condiciones, aceptado los cambios de forma positiva y constructiva. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o a las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo para alcanzar los objetivos ante las nuevas situaciones.

**Aprendizaje**

Capacidad para adquirir continuamente conocimientos y habilidades que permitan ampliar el criterio ayudando a implementar nuevas estrategias dentro del trabajo, buscando actualización, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

**Compromiso  
Organizacional**

Es la identificación del empleado con la organización, el involucramiento con su filosofía y valores; la participación para el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio de la organización. Lealtad, satisfacción y orgullo de sentirse parte de ella, disfrutando de su permanencia, generando un vínculo afectivo que une al empleado con la organización.

<b>Comunicación</b>	Es la habilidad de transmitir información de forma clara y comprensible al receptor, en el cual se da un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos y emociones, la comunicación no se lleva a cabo si no existe retroalimentación. Adapta el mensaje a las características de la audiencia; usa términos, ejemplos y analogías que tienen significado para su audiencia.
<b>Creatividad/ Innovación</b>	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales. Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Busca nuevas alternativas, y se arriesga a romper los esquemas tradicionales, siendo originales y novedosos en la ejecución de sus funciones y solución de problemas.
<b>Desarrollo de relaciones (Networking)</b>	Capacidad para establecer, desarrollar, fortalecer relaciones de trabajo y redes de contacto donde existe una reciprocidad de ayuda en entornos laborales y personales, que permiten un mejor desarrollo y cumplimiento de objetivos. Implica generar redes, conseguir recursos, desarrollar contactos y orientarse a las relaciones con profesionales de la organización y de organismos del entorno relevante.
<b>Desarrollo del personal (Coaching)</b>	Acompañamiento en el que el coach funge como facilitador y guía en un proceso que busca conducir al individuo al logro de sus metas, a definir estrategias y los medios para alcanzar los objetivos,

apoyándolo a encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones, liberar su talento y potencial, promover su desarrollo profesional, incrementando su rendimiento, mejorando su motivación y actuación laboral.

**Empowerment**

Delegar poder y autoridad a subordinados, otorgándoles libertad en la ejecución de sus labores, asumiendo responsabilidad y tomando decisiones al presentarse dificultades de su trabajo, contribuyendo de manera activa en la mejora continua de sus actividades y en el cumplimiento de metas organizacionales, confiriendo al empleado el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

**Energía/ Dinamismo**

Habilidad para trabajar arduamente aún en un tiempo prolongado, sin cambios en la intensidad y cantidad de trabajo, manteniendo consistentemente los estándares de calidad en el trabajo. Ejecuta efectivamente sus labores que impliquen un desgaste físico y mental.

**Ética**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres, manteniendo una conducta permanente acorde a la verdad sustentada en la honradez, el respeto y la lealtad. Conlleva comportarse conforme a los valores y normas interiorizadas buscando siempre el bienestar propio y ajeno.

**Gestión**

Habilidad para realizar un conjunto de procesos, distribuyendo las tareas de manera ágil y eficiente, haciendo uso de los recursos disponibles, que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

**Iniciativa**

Es una competencia orientada a la acción no prevista o esperada, actuando proactivamente realizando más de lo que se exige o se espera en el trabajo, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo. Contempla buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades, generando nuevos proyectos y propuestas.

**Integridad**

Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo, comportándose con rectitud, honestidad, probidad, firme en las decisiones tomadas, respetando los derechos de las personas, sin incurrir en engaños y mentiras obteniendo beneficios propios ilícitos, actuando congruentemente con lo que se dice, reconociendo errores cometidos y aceptando responsabilidades.

**Inteligencia Emocional** Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, identificando y traduciendo correctamente los signos y eventos emocionalmente propios y de los demás expresando oportunamente y efectivamente nuestras emociones, permitiendo afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio.

**Liderazgo** Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, dirigir personas y recursos, integrando opiniones y eligiendo estrategias para llegar al objetivo planteado. Implica la habilidad para comunicar, optimizar habilidades y motivar a las personas a cargo.

**Negociación** Habilidad para solucionar un conflicto con la parte opuesta, mediante el cual ambas partes modifican sus demandas hasta un resultado alcanzable de las opiniones para llegar a un compromiso aceptable para todos. Dirigir la discusión utilizando las mejores estrategias de negociación, para obtener los mejores acuerdos.

**Orientación al cliente** Capacidad de comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes internos o externos. Implica una actividad para ayudar y servir al cliente con amabilidad y respeto, aportar conocimiento para atender sus necesidades, responder ante sus requerimientos en un tiempo acordado y con resultados satisfactorios reconociendo oportunidades de mejora.



<b>Orientación al logro</b>	Capacidad de enfocar las acciones con firmeza y constancia hacia el alcance de los logros planteados, teniendo interés por realizar adecuadamente el trabajo cumpliendo y superando los estándares establecidos. Emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados, evitando la interferencia de obstáculos garantizando una planificación exitosa.
<b>Pensamiento analítico/ Análisis</b>	Capacidad de fragmentar y descomponer procesos y situaciones complejas en sus componentes generales, identificando los elementos significativos y separándolos de los no relevantes. Asimismo los diferentes tipos de relaciones existentes entre los elementos identificados, estableciendo relaciones causales de los hechos y facilitando la toma de decisiones o la solución de problemas.
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Capacidad de comprender y sintetizar una situación o problema entendiendo las partes que la componen, teniendo un panorama global preciso y claro. Identificando patrones o conexiones entre situaciones y aspectos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo y se relaciona con la habilidad analítica.

**Pensamiento  
Estratégico**

Es aquel que se fija una meta a futuro, analiza las herramientas y habilidades con las que cuenta, planificando y dirigiendo el mejor medio que garantice llegar al objetivo planteado, de tal modo que se minoricen los riesgos, costos y maximizando los beneficios y oportunidades. Involucra la capacidad de reorganizar los medios cuando la meta se pierde de vista, adaptándose a las nuevas circunstancias.

**Persistencia/  
Perseverancia**

Insistencia, firmeza y constancia en la ejecución de tareas, sin perder de vista la meta propuesta por la organización. Se orienta a resultados, finaliza trabajos y cumple con los objetivos, aún en situaciones exigentes, continuando voluntariamente una acción dirigida a una meta a pesar de los obstáculos, dificultades o desánimo.

**Planificación y  
organización**

Consiste la capacidad de fijarse metas y prioridades, estudiar previamente las acciones que conlleven al objetivo y seleccionando la mejor estrategia, no actuando de forma intuitiva, optimizando los recursos que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos, coordinando un conjunto de personas y tareas de modo que se aprovechen de la mejor manera los esfuerzos, reduciendo tiempo y costos.

**Preocupación por el orden y la calidad**

Realizar funciones y procesos de manera organizada y controlada. Incluye la revisión del trabajo para asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información, logrando la eficacia que se espera, implica la claridad de tareas asignadas.

**Relaciones públicas**

Habilidad para construir una atmósfera agradable con personas internas y externas de la organización, creando, conservando y desarrollando relaciones cuya cooperación es necesaria para el crecimiento y cumplimiento de metas propuestas. Estableciendo una comunicación efectiva bidireccional y una coordinación adecuada de las actividades asignadas.

**Responsabilidad**

Disposición para implicarse en el trabajo, se compromete en la realización de su trabajo, de acuerdo con las exigencias del puesto así como la ejecución de sus deberes personales. Asume responsabilidades tanto en su vida personal como laboral. Realiza las preguntas pertinentes antes de iniciar tareas que desconoce o durante las mismas para asegurar su buen resultado.

**Tenacidad**

Forma de actuar que se caracterizan por recurrir a la firmeza y a la constancia en pos de obtener un resultado final. Es hábil es la elección de estrategias que le conduzca al objetivo planteado. La tenacidad implica tanto inteligencia como constancia.

<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis de los posibles efectos y riesgos, evaluando las posibles oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente. Incluye elegir la decisión que maximice los beneficios.
<b>Trabajo bajo stress/ presión</b>	Capacidad de ejecutar las actividades efectivamente contando con un tiempo limitado, no perdiendo la concentración de sus tareas, manteniendo un buen desempeño en situaciones de mucha exigencia y teniendo resistencias en situaciones tensas o complejas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Integrarse y colaborar de forma activa, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas, combinando talentos y habilidades, coordinando tareas, compartiendo ideas para mejorar el trabajo entre los integrantes del grupo, alcanzando sinergia. Supone un interés interpersonal elevado, certeza en las capacidades y habilidades de los demás, no viendo por el interés propio sino por el éxito grupal. Facilidad para relacionarse con los demás y afrontar eficazmente las diferencias que pueden aparecer entre los miembros de equipo.

## GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

### Adaptación/ Flexibilidad

Capacidad para adecuarse a los cambios que surjan en su medio enfrentándose con versatilidad a las nuevas condiciones, aceptado los cambios de forma positiva y constructiva. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o a las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo para alcanzar los objetivos ante las nuevas situaciones.

---

	Cuénteme de una situación que tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?
<b>Guía de preguntas</b>	Describa alguna vez que tuvo que cambiar de trabajo o lugar de residencia, ¿Qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?
	¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Aprendizaje

Capacidad para adquirir continuamente conocimientos y habilidades que permitan ampliar el criterio ayudando a implementar nuevas estrategias dentro del trabajo, buscando actualización, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

---

	Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su trabajo.
<b>Guía de preguntas</b>	Describe una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.
	Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Compromiso Organizacional

Es la identificación del empleado con la organización, el involucramiento con su filosofía y valores; la participación para el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio de la organización. Lealtad, satisfacción y orgullo de sentirse parte de ella, disfrutando de su permanencia, generando un vínculo afectivo que une al empleado con la organización.

---

	Narre una ocasión en la que se haya identificado con los valores y metas de una organización.
<b>Guía de preguntas</b>	Describe una situación donde tuvo que realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
	Detalle una participación relevante dentro de su trabajo que determino el cumplimiento de un objetivo.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Comunicación

Es la habilidad de transmitir información de forma clara y comprensible al receptor, en el cual se da un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos y emociones, la comunicación no se lleva a cabo si no existe retroalimentación. Adapta el mensaje a las características de la audiencia; usa términos, ejemplos y analogías que tienen significado para su audiencia.

---

	Relate una ocasión donde realizó presentaciones orales de su trabajo ¿Cómo las realizó?
<b>Guía de preguntas</b>	Narre una vivencia donde tuvo que convencer a otra persona de una idea ¿Qué hizo?
	Cuénteme sobre una situación laboral que requirió un buen manejo de la comunicación.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado



### **Creatividad/ Innovación**

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Busca nuevas alternativas, y se arriesga a romper los esquemas tradicionales, siendo originales y novedosos en la ejecución de sus funciones y solución de problemas.

---

**Guía de preguntas**      Describa la aportación de una nueva idea que permitió mejoras en los productos o servicios de su organización.

---

**Guía de preguntas**      Narre una situación donde tuvo que idear soluciones nuevas ante problemas de su puesto.

---

**Guía de preguntas**      Indique una circunstancia donde realizó sus funciones de manera novedosa.

---

<b>Situación/Tarea</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>

## Desarrollo de relaciones/ Networking

Capacidad para establecer, desarrollar, fortalecer relaciones de trabajo y redes de contacto donde existe una reciprocidad de ayuda en entornos laborales y personales, que permiten un mejor desarrollo y cumplimiento de objetivos. Implica generar redes, conseguir recursos, desarrollar contactos y orientarse a las relaciones con profesionales de la organización y de organismos del entorno relevante.

---

Detalle una circunstancia donde tuvo que acudir a una persona en busca de trabajo o ayuda para su trabajo.

**Guía de preguntas** Narre una situación donde estableció contacto con un amplio abanico de personas.

---

Ha ayudado a personas que en algún momento recibió un favor ¿De quién se trató? ¿Cómo lo contacto? ¿De qué manera lo ayudó?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Desarrollo del personal/ Coaching

Acompañamiento en el que el coach funge como facilitador y guía en un proceso que busca conducir al individuo al logro de sus metas, a definir estrategias y los medios para alcanzar los objetivos, apoyándolo a encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones, liberar su talento y potencial, promover su desarrollo profesional, incrementando su rendimiento, mejorando su motivación y actuación laboral.

---

	Indique un momento donde hizo un esfuerzo constante para mejorar la formación de un compañero de trabajo.
<b>Guía de preguntas</b>	Describa una situación donde proporcionó información y/ o ayuda a subordinados para la solución de un problema.
	Narre una circunstancia donde apoyo a un empleado, facilitando los medios para promover su desarrollo profesional.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Empowerment

Delegar poder y autoridad a subordinados, otorgándoles libertad en la ejecución de sus labores, asumiendo responsabilidad y tomando decisiones al presentarse dificultades de su trabajo, contribuyendo de manera activa en la mejora continua de sus actividades y en el cumplimiento de metas organizacionales, confiriendo al empleado el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

### Guía de preguntas

Describame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con sus lineamientos, y tuvo un impacto negativo en los resultados.

¿Qué consignas les transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?

Relátame como reaccionó cuando, en su ausencia, un colaborador tomó decisiones más allá de sus atribuciones. Si el resultado fue negativo, ¿qué hizo usted?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Energía/ Dinamismo

Habilidad para trabajar arduamente aún en un tiempo prolongado, sin cambios en la intensidad y cantidad de trabajo, manteniendo consistentemente los estándares de calidad en el trabajo. Ejecuta efectivamente sus labores que impliquen un desgaste físico y mental.

---

### Guía de preguntas

Deme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo, ¿cómo lo manejo?, ¿cuál fue el resultado?

---

Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hecho imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué elementos tomó en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo hizo?

---

¿En qué situaciones ha tenido que dejar una tarea sin resolver? cuénteme sobre ello.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Ética

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres, manteniendo una conducta permanente acorde a la verdad sustentada en la honradez, el respeto y la lealtad. Conlleva comportarse conforme a los valores y normas interiorizadas buscando siempre el bienestar propio y ajeno.

### Guía de preguntas

---

Deme un ejemplo en donde tuvo que obrar consecuentemente con los valores morales, aun en forma contraria a supuestos intereses de la organización.

---

Describa una situación donde le ofrecieron realizar una acción no honesta a cambio de una retribución económica ¿Cómo reaccionó?

---

Hábleme de alguna ocasión donde actuó congruentemente con los valores éticos pese a los intereses propios.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Gestión

Habilidad para realizar un conjunto de procesos, distribuyendo las tareas de manera ágil y eficiente, haciendo uso de los recursos disponibles, que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

---

	De un ejemplo donde tuvo que distribuir eficazmente tareas y recursos en su trabajo.
<b>Guía de preguntas</b>	Describa un proyecto que tuvo a su cargo ¿Qué recursos tenía? ¿Cómo priorizó las tareas? ¿Concreto el proyecto en tiempo y manera?
	Narre una función de su trabajo que le exige una distribución de tareas rápida y eficiente. ¿Cuál es su procedimiento?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Iniciativa

Es una competencia orientada a la acción no prevista o esperada, actuando proactivamente realizando más de lo que se exige o se espera en el trabajo, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo. Contempla buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades, generando nuevos proyectos y propuestas.

---

### Guía de preguntas

Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?

---

Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?

---

¿Me puedes indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado



## Integridad

Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo, comportándose con rectitud, honestidad, probidad, firme en las decisiones tomadas, respetando los derechos de las personas, sin incurrir en engaños y mentiras obteniendo beneficios propios ilícitos, actuando congruentemente con lo que se dice, reconociendo errores cometidos y aceptando responsabilidades.

---

### Guía de preguntas

Describame una situación en que su integridad fue puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?

---

Narre una ocasión donde tuvo que reconocer su error y asumir su responsabilidad.

---

Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar una decisión respetando los derechos de los demás aun cuando había interese de por medio.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Inteligencia Emocional

Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, identificando y traduciendo correctamente los signos y eventos emocionalmente propios y de los demás expresando oportunamente y efectivamente nuestras emociones, permitiendo afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio.

---

Cuénteme de una situación donde expresé oportunamente lo que sentía.

**Guía de preguntas**

---

Deme un ejemplo donde tuvo que enfrentar una situación adversa y bajo mucha presión del entorno.

---

Describa en que momento respeto los sentimientos de alguien más, sin estar de acuerdo con ellos.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Liderazgo

Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, dirigir personas y recursos, integrando opiniones y eligiendo estrategias para llegar al objetivo planteado. Implica la habilidad para comunicar, optimizar habilidades y motivar a las personas a cargo.

---

<b>Guía de preguntas</b>	¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describe la situación
	¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo?
	¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejo?, ¿qué hizo usted?, ¿qué resultados obtuvo de ello?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Negociación

Habilidad para solucionar un conflicto con la parte opuesta, mediante el cual ambas partes modifican sus demandas hasta un resultado alcanzable de las opiniones para llegar a un compromiso aceptable para todos. Dirigir la discusión utilizando las mejores estrategias de negociación, para obtener los mejores acuerdos.

---

<b>Guía de preguntas</b>	Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?
	Deme un ejemplo en el que haya conciliado de manera equitativa una situación obteniendo la mayor ganancia para ambas partes.
	¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la haya tenido que negociar algo importante?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Orientación al cliente

Capacidad de comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes internos o externos. Implica una actividad para ayudar y servir al cliente con amabilidad y respeto, aportar conocimiento para atender sus necesidades, responder ante sus requerimientos en un tiempo acordado y con resultados satisfactorios reconociendo oportunidades de mejora.

---

<b>Guía de preguntas</b>	Cuénteme un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la compañía. ¿Qué hizo usted?
	Bajo su administración se han implementado mejoras en cuanto al servicio a sus clientes?, ¿Cuáles han sido estas?, ¿Cómo se implementaron?, ¿Cuál fue su papel?
	¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Orientación al logro

Capacidad de enfocar las acciones con firmeza y constancia hacia el alcance de los logros planteados, teniendo interés por realizar adecuadamente el trabajo cumpliendo y superando los estándares establecidos. Emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados, evitando la interferencia de obstáculos garantizando una planificación exitosa.

---

**Guía de preguntas** ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?

---

¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿por qué considera usted que alcanzó o no los objetivos propuestos?

---

Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?. Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

### **Pensamiento analítico/ Análisis**

Capacidad de fragmentar y descomponer procesos y situaciones complejas en sus componentes generales, identificando los elementos significativos y separándolos de los no relevantes. Asimismo los diferentes tipos de relaciones existentes entre los elementos identificados, estableciendo relaciones causales de los hechos y facilitando la toma de decisiones o la solución de problemas.

**Guía de preguntas**

¿Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja en su último trabajo que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación?

Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en su trabajo.

¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?

Describa un desafío importante que usted haya asumido en los últimos meses. ¿Qué elementos consideró para hacer frente a la situación? ¿Cuáles de estos consideró prioritarios?

<b>Situación/Tarea</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>

## Pensamiento conceptual

Capacidad de comprender y sintetizar una situación o problema entendiendo las partes que la componen, teniendo un panorama global preciso y claro. Identificando patrones o conexiones entre situaciones y aspectos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo y se relaciona con la habilidad analítica.

---

**Guía de preguntas**      Relate una situación donde tuvo que identificar raíces de problemas no explícitas ¿Cómo llegó al origen de la situación?

---

De un ejemplo donde haya tenido que comprender un problema de manera global para solucionarlo.

---

Recuerde un problema complejo que se haya enfrentado situación compleja identificar puntos clave en situaciones complejas.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado



## Pensamiento Estratégico

Es aquel que se fija una meta a futuro, analiza las herramientas y habilidades con las que cuenta, planificando y dirigiendo el mejor medio que garantice llegar al objetivo planteado, de tal modo que se minoricen los riesgos, costos y maximizando los beneficios y oportunidades. Involucra la capacidad de reorganizar los medios cuando la meta se pierde de vista, adaptándose a las nuevas circunstancias.

---

	¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted a identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?
<b>Guía de preguntas</b>	¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su organización? De un ejemplo
	¿Qué estrategias ha llevado a cabo en su departamento para mejorar los servicios o productos cambió de la empresa ¿Se redujo los costos de operación? ¿Cuáles fueron los beneficios?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

### Perseverancia / Persistencia

Insistencia, firmeza y constancia en la ejecución de tareas, sin perder de vista la meta propuesta por la organización. Se orienta a resultados, finaliza trabajos y cumple con los objetivos, aún en situaciones exigentes, continuando voluntariamente una acción dirigida a una meta a pesar de los obstáculos, dificultades o desánimo.

---

<b>Guía de preguntas</b>	Describe el objetivo profesional más difícil que ha logrado ¿En dónde radicaba su complejidad?
	Narre el proyecto más largo que ha tenido ¿Cuánto tiempo le llevo en terminarlo? ¿A qué obstáculos se enfrentó?
	En algún momento ha dejado sin concluir una tarea asignada ¿Qué lo orillo a no terminarlo? De un ejemplo

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Planificación y organización

Consiste la capacidad de fijarse metas y prioridades, estudiar previamente las acciones que conlleven al objetivo y seleccionando la mejor estrategia, no actuando de forma intuitiva, optimizando los recursos que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos, coordinando un conjunto de personas y tareas de modo que se aprovechen de la mejor manera los esfuerzos, reduciendo tiempo y costos.

---

<b>Guía de preguntas</b>	Deme un ejemplo de un trabajo en situaciones cambiantes o interlocutores/as diversos. ¿Cómo estructuró las tareas?
	¿Cuál fue el resultado?
	Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo.

---

Al realizar una planificación. ¿Cuáles son los procedimientos más útiles para usted y cómo los ha implementado?
---

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

### Preocupación por el orden y la calidad

Realizar funciones y procesos de manera organizada y controlada. Incluye la revisión del trabajo para asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información, logrando la eficacia que se espera, implica la claridad de tareas asignadas.

---

Al estar a cargo de un grupo de personas ¿De qué manera realiza la revisión del trabajo?

**Guía de preguntas** ¿Cómo define calidad de trabajo? ¿De qué manera la implementa en la ejecución de sus actividades?

---

Cuando está al frente de un proyecto ¿Cómo asigna responsabilidades y funciones? Cite un ejemplo

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Relaciones públicas

Habilidad para construir una atmósfera agradable con personas internas y externas de la organización, creando, conservando y desarrollando relaciones cuya cooperación es necesaria para el crecimiento y cumplimiento de metas propuestas. Estableciendo una comunicación efectiva bidireccional y una coordinación adecuada de las actividades asignadas.

### Guía de preguntas

---

¿Su compañía tiene operaciones en el exterior? Si es así, ¿qué papel jugó usted en el establecimiento de las mismas?

---

¿Qué personas selecciona dentro y fuera de su organización para hacer su red de contactos? ¿Le han favorecido para su crecimiento personal o profesional? Narre alguna vivencia al respecto.

---

Ejemplifique una situación donde haya tenido ventajas al tener buenas relaciones entre sus compañeros.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Responsabilidad

Disposición para implicarse en el trabajo, se compromete en la realización de su trabajo, de acuerdo con las exigencias del puesto así como la ejecución de sus deberes personales. Asume responsabilidades tanto en su vida personal como laboral. Realiza las preguntas pertinentes antes de iniciar tareas que desconoce o durante las mismas para asegurar su buen resultado.

### Guía de preguntas

---

Mencione una situación donde no obtuvo los objetivos que se esperaban de usted ¿De qué manera enfrentó las consecuencias?

---

Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo.

---

Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió. ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Tenacidad

Forma de actuar que se caracterizan por recurrir a la firmeza y a la constancia en pos de obtener un resultado final. Es hábil es la elección de estrategias que le conduzca al objetivo planteado. La tenacidad implica tanto inteligencia como constancia.

---

<b>Guía de preguntas</b>	¿Cuál ha sido el obstáculo más difícil que ha enfrentado?
	¿Qué estrategias utilizó para solucionarlo?
	Mencione la meta más significativa que ha logrado en el ámbito laboral ¿Cómo la llevo a cabo?
	Describa una situación donde tuvo que buscar un objetivo alternativo al no ser alcanzada la meta inicialmente planteada.

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Toma de decisiones

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis de los posibles efectos y riesgos, evaluando las posibles oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente. Incluye elegir la decisión que maximice los beneficios.

---

<b>Guía de preguntas</b>	Quando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente? Mencione un ejemplo
	Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto?
	Al enfrentarse a un problema, ¿Cómo analiza los riesgos y beneficios? Cite una situación

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado



### Trabajo bajo stress/ presión

Capacidad de ejecutar las actividades efectivamente contando con un tiempo limitado, no perdiendo la concentración de sus tareas, manteniendo un buen desempeño en situaciones de mucha exigencia y teniendo resistencias en situaciones tensas o complejas.

#### Guía de preguntas

---

Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?

---

Cuando tiene presiones en su trabajo y lo pendientes se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?

---

Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Trabajo en equipo

Integrarse y colaborar de forma activa, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas, combinando talentos y habilidades, coordinando tareas, compartiendo ideas para mejorar el trabajo entre los integrantes del grupo, alcanzando sinergia. Supone un interés interpersonal elevado, certeza en las capacidades y habilidades de los demás, no viendo por el interés propio sino por el éxito grupal. Facilidad para relacionarse con los demás y afrontar eficazmente las diferencias que pueden aparecer entre los miembros de equipo.

---

	Deme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?
<b>Guía de preguntas</b>	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.
	Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?

---

Situación/Tarea	Acción	Resultado

# FORMATO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Fecha  
Día / Mes/ Año

## ***Datos del entrevistado***

Apellidos

Nombre (s)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Edad

Sexo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Escolaridad / Estatus

Idioma dominado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puesto solicitado

Pretensión salarial

\_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

## ***Descripción del cargo***

Nombre

Clave

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ubicación del puesto

Organigrama

Objetivo global del puesto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Principales funciones del cargo

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Competencias cardinales	Calificación			Comentarios
	A	B	C	
Innovación				
Compromiso				
Aprendizaje				
<b>Competencias específicas</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
A: Superior    B: Satisfactorio    C: Insatisfactorio				

### **Comparación Puesto-Persona**

Competencias cardinales	Nivel requerido (puesto)	Nivel de entrevistado	Competencia cumplida
Innovación	A		
Compromiso	B		
Aprendizaje	B		
<b>Total de competencias cumplidas:</b>			
<b>Competencias específicas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Total de competencias cumplidas:</b>			

\* Para pasar la entrevista el candidato y considerarse apto para continuar con el proceso de selección se deberá cumplir por lo menos dos competencias cardinales y 3 competencias específicas con el grado requerido.

***Aptitud***

Apto

No apto

Apto con reservas

***Comentarios Finales***

---

---

---

Nombre y firma del entrevistador

### 6.3 CONCLUSIONES

En la actualidad, una de las características que se observa en el mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. No obstante, los grandes adelantos tecnológicos y el avance de la ciencia han beneficiado en los últimos años a la empresa moderna.

Las empresas no solo buscan ventaja comparativa, que es aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Sino están orientadas en la ventaja competitiva, que es cuando una compañía le “agrega valor” al producto, lo que hace que tenga un plus en comparación a las demás compañías competidoras.

La ventaja competitiva es primordial para una empresa que desea crecer y permanecer en el mercado, y para lograrlo es necesario mejorar constantemente su talento humano.

Anteriormente desde la perspectiva tradicional se llegó a considerar el individuo en calidad de recurso de la producción, se proyectaba una relación unilateral descendiente entre organización e individuo, a quien se le recompensaba con un dinero a cambio de su trabajo, su tiempo y/o su dependencia de las organizaciones.

Ahora la gestión de recursos humanos ha evolucionado, y en los últimos años se ha implementado la gestión por competencias. Entendiendo las competencias como conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y rasgos de personalidad, aplicados en el entorno laboral para llevar a cabo de manera exitosa y eficaz las actividades correspondientes al rol o puesto asignado, orientadas a tener un rendimiento superior al promedio.

Donde se reconoce la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Distinguiendo al capital humano como el factor productivo más importante de la economía contemporánea y por lo tanto se debe apoyar el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada y el

aumento de las capacidades humanas a través de sistemas de educación, formación y aprendizaje permanente de alta calidad para ayudar a los trabajadores a encontrar buenos empleos y a las empresas a encontrar los trabajadores calificados que necesitan.

Por tanto el surgimiento de este enfoque está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir de su personal. Es una manera coherente y eficiente de integrar las habilidades brindadas por la experiencia y concordarlas con los requerimientos que el mercado productivo necesita de manera satisfactoria, ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.

Las organizaciones de hoy, exigen la participación de un profesional especialista en el comportamiento humano, capaz de aplicar toda una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia de la psicología a un ambiente en el cual se exige ser altamente competitivo, calificado, contar con personal idóneo, con la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo y, por ende, la productividad de la organización. Procurando el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Teniendo en cuenta la importancia del personal en la organización es de vital importancia la manera de atraer y seleccionar al mejor candidato para el puesto, suministrándolos en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo, en el menor tiempo posible, ya que entre más prolongado sea el proceso conllevará mayores costos. La importancia de este proceso podrá contribuir positivamente, si se pone el debido cuidado en las competencias de los empleados.

En la selección por competencias se buscan herramientas que faciliten y promuevan una mejor selección del personal, de modo que se beneficie por una parte a la organización al tener las personas mejor preparadas y apegadas al perfil solicitado obteniéndolo en menor tiempo y dinero, y por otra parte se vincula los intereses personales con actividades laborales con la finalidad de obtener mayor satisfacción y desarrollo por parte del personal.

En la selección además utilizar herramientas tradicionales tales como currículo, pruebas de inteligencia, tests de personalidad, estudio socioeconómico entre otros, deberá contar con técnicas que permitan detectar y evaluar comportamientos relacionados con las funciones del puesto como los centros de evaluación y la entrevista por competencias.

La propuesta en la empresa de telecomunicaciones pretende mejorar la eficacia el proceso de selección, implementando dos primeros filtros: *revisión detallada de C.V. y entrevista por competencias*.

El punto principal de una entrevista por competencias es centrarse en la estructuración de vivencias y experiencias pasadas que el candidato describe sobre su vida laboral, como académica e incluso personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio. Durante la entrevista, el entrevistado describe lo que realmente hizo en una situación precisa, no lo que pudo o deseaba hacer, por lo que este tipo de entrevista se considera más objetiva al realizar un análisis de hechos concretos. Se puede evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento.

El reconocimiento del valor humano dentro de las organizaciones, concibiéndolo como actor principal, orienta las estrategias tomadas por la organización. El mejor trabajo es aquel que involucra las capacidades del empleado en sus actividades laborales. Lo que produce un doble beneficio: la empresa obtiene individuos competentes, alienados a su misión y visión; y por otro lado se toma en cuenta la capacidad e interés del personal con la realización de tareas de acuerdo a estos,



teniendo un mejor concordancia entre puesto-persona, que se traduce en efectos positivos en el desempeño y satisfacción.

El psicólogo organizacional cada vez cobra un papel más protagónico, como socio estratégico de las organizaciones que quieren lograr mayor competitividad en un mundo que cambia a diario y cada vez resulta más desafiante. Su objetivo es propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores.

## **6.4 Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

La gestión de Recursos Humanos por Competencias es una herramienta que tiene por objetivo alcanzar la estrategia de la organización, así como alinear a las personas que la integran con los objetivos estratégicos de la misma. En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección por competencias tiene como propósito seleccionar a los nuevos integrantes de la organización con las características necesarias para llevar a la práctica el plan estratégico de la organización. Para cumplir con este propósito se utiliza la entrevista por competencias, su finalidad es identificar comportamientos que el evaluador haya tenido y que permita predecir su adecuado desempeño en el nuevo puesto.

Este tipo de entrevista tiene la ventaja que los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre los mismos ítems, lo que permite una mejor estandarización y evaluación de los resultados. Permite conocer e identificar las características personales asociadas a la excelencia, de acuerdo con cada cargo. Debido a la solicitud de ejemplos de comportamientos, reduce la posibilidad de mentir por parte del entrevistado.

La implantación de una entrevista por competencias favorece la incorporación a la organización y a sus puestos críticos aquellas personas que estén alineadas con su misión, visión y planes estratégicos.

### **Limitaciones**

La propuesta sugiere una revisión minuciosa del C.V. y una entrevista por competencias, sin embargo la entrevista es la única técnica utilizada especialmente para detectar y evaluar competencias, convendría complementarla con otra técnica como los Centros de Evaluación y pruebas psicométricas.

Como se indica la implementación de una gestión por competencias no se limita únicamente al proceso de selección, sino también abarca a todos restantes procesos de Recursos Humanos como análisis y descripción de puestos, capacitación, desarrollo y plan de carrera, remuneración y evaluación de desempeño. Para obtener mejores resultados es necesario que sea implementado en todos los procesos.

La entrevista por competencias es un camino para tener una aproximación la gestión por competencias, por lo que requiere una capacitación del personal de Recursos Humanos para llevarla a cabo.

Con la aplicación de la entrevista pueden surgir resistencias del personal por el cambio que implica para las personas y la manera en que realizan su trabajo.

Se requiere tiempo para percibir los resultados de la implementación de la entrevista dentro del proceso de selección.

## REFERENCIAS

Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. Recuperado el 30 de Mayo 2014 en [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf)

Aguilar, J. (2010) Formato de informe individual y general en la selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Alles, M. (2012). *Desarrollo de Talento Humano*. Argentina, Buenos Aries: Granica.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Argentina, Buenos Aries: Granica.

Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Argentina, Buenos Aries: Granica

Alles, M. (2007). *Elija al mejor Como entrevistar por competencias. Nueva edición, revisada y ampliada*. Buenos Aries: Granica.

Argüelles, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, D.F.: Limusa.

Arias, F. y Heredia V. (2010). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México, D.F.: Trillas.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: Diseños para organizaciones latinoamericanas*. Colombia, Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Confederación de Entidades Para la Economía Social CEPES (2011). *Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos*

*Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza*. Recuperado en [http://www.cepesandalucia.es/fileadmin/media/docs/Material\\_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf](http://www.cepesandalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf)

Corral, F. (2007) Reclutamiento y selección por competencias. Máster en gestión estratégica de Recursos Humanos. Recuperado en [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48181.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48181.pdf)  
Consultado el 1 de Agosto 2014

Dessler, G. y Varela, R. (2011) *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. México, D.F.: Pearson Educación.

Dirección de Gestión Humana. *Diccionario por competencia*. Recuperado en <http://set.gov.do/documentospdf/Gestion%20Humana/DICCIONARIO%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>

Flores, G. (2011) Outsourcing Recuperado en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf) Consultado el 11 de Junio 2014

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México, D.F.: El Manual Moderno

Grados, J. (2000). *Centros de Evaluación Assessment Center*. México, D.F.: El Manual Moderno

Hellriegel, D., Slocum, W., (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Paraninfo.

Hernández, C. (2010) *Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias en una empresa de telecomunicaciones*. Tesina de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.

Ibáñez, F. (2012) *Propuesta de un sistema de entrevistas por competencias*. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.

Kennedy, G., Benson, J., Mc Millan, J. (1990) *Como negociar con éxito*. España: Planeta.

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax México.

Llanos, J. (2013) *Integración de recursos humanos*. México: Trillas.

León, I. (2006). *Competencias laborales. Orígenes del término*. Recuperado el 15 de abril 2014 en <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/competencia-laboral-origenes-termino>.

Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias. Como analizarlas, como evaluarlas y desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias Principios y Métodos*. Recuperado en [http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio\\_CapitacionporCompetencias.pdf](http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapitacionporCompetencias.pdf) Consultado el 7 de Septiembre 2014

Martínez, L. (2010) *Identificación y evaluación de competencias laborales en las organizaciones*. Tesina de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas surgimiento y modelos*. Uruguay, Montevideo: Polform.

Meza, G. y Lara C. (2007). *Diseño de un modelo de perfil por competencias para la empresa Toronto de Colombia*. Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperado en <http://intelectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6549/1/126074.pdf> Consultado en 3 de Junio 2014

Muñoz, J. (2007) *Diseño de un modelo de competencias según el método de incidente críticos aplicados a puestos operativos y de coordinación*. Tesis de Licenciatura Escuela Politécnica Nacional.

Nares, H. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (Estrategia actual de la administración de RH)*. Tesina de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.

Navío, A. (2005). *Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua*. Barcelona: Octaedro

Olvera, Y, Domínguez, B., Cruz, A. (2002). *Inteligencia emocional. Manual para profesionales en el ámbito industrial*. México: Plaza y Valdés.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC

Polanco, N (2006) *Selección del personal basado en competencias laborales*. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos Guatemala

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10° ed.). México: Pearson Educación.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012) Disposiciones de ley de trabajo y el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la ley federal del trabajo. Recuperado en [http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/archivos/Cuadro%20comparativo%20LFT%20vs%20Reforma.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Cuadro%20comparativo%20LFT%20vs%20Reforma.pdf) Consultado el 13 de Junio 2014

Universidad Nacional Abierta. *Protocolo selección del personal*. Recuperado en <http://thumano.unad.edu.co/portal/documentos/PROTOCOLO.pdf> Consultado el 15 de Julio 2014

Universidad Politécnica de Cartagena. Gestión del empleo. *Entrevista de selección del personal*. Recuperado en [http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA\\_SELECCION\\_PERSONAL.pdf](http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf) Consultado el 17 de Julio 2014

Vázquez, K. (2013) *Diseño de un proceso de reclutamiento y selección basado en entrevista por competencias*. Tesina de Licenciatura Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM, México.

Zabala, A. y Arnau, L. (2007). *11 ideas clave. Como aprender y enseñar competencias*. Barcelona: GRAÓ.



# ANEXOS

## **Sobre el motivo de la solicitud:**

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional?

¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

## **Sobre la formación:**

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?

¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.

¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?

Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?

¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

## **Sobre el empleo:**

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?

¿Qué le atrae de ella?

¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?

¿Puede resumirme el texto del anuncio?

¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál acabaría por chocar?

Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador Inmediato?

¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, otro país o a viajar con frecuencia? ¿Tiene alguna preferencia geográfica?

¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?

¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?

¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?

¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?

¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

¿Cuál sería su trabajo ideal?

¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?

¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?

¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?

¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?

A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?

¿Qué opina de la monotonía?

¿No cree que es demasiado joven/mayor para este puesto?

¿No cree que está demasiado cualificado para desempeñar semejante trabajo?

¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?

¿Qué opina de trabajar bajo presión?

¿Y de trabajar divirtiéndose?

¿Pondría objeciones si su jefe fuera una mujer?

### **Preguntas personales:**

Hábleme de sí mismo.

¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?

Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?

Si llegara a ser famoso, ¿qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?

¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.

Defínase con 5 adjetivos calificativos y justifíquelo.

¿Qué ha aprendido de sus errores?

¿Acaba lo que empieza?

¿Te aburres a veces?

Describe su escala de valores.

¿Qué personas le sacan de quicio?

Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?

Cuénteme un chiste.

¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?

Parece usted una persona nerviosa

### **Carrera Profesional y Comportamiento en el trabajo:**

¿Por qué eligió esta profesión?

Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.

¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?

Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corte, medio y largo plazo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?

¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?

¿Tiene tendencia a aceptar, discutir o poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?

¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario o como una imposición.

**INFORME DE ENTREVISTA**

Este formato pretende facilitar la sistematización obtenida en la entrevista realizada al candidato como parte del proceso de selección del talento humano

**I. GENERALIDADES**

**FECHA:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:**

**EDAD:**

**TELEFONO:**

**CARGO A DESEMPEÑAR:**

**ENTREVISTA:**

Según la información obtenida en la entrevista, desde lo que corresponde a: formación académica, experiencia, funciones esenciales u objeto de la vinculación, evalúe los conocimientos y habilidades básicas requeridas para el puesto.

<b>II. ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>VALORACIÓN OTORGADA</b>

**III. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA**

**IV. ACTITUD GENERAL DEL ENTREVISTADO DURANTE EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**  
(tenga en cuenta la actitud verbal y no verbal, como tono de voz, forma de sentarse, vocabulario, mirada, etc.)

**VI. FORTALEZAS**

**VII. DEBILIDADES**

**VIII. EXPECTATIVA SALARIAL**

---

Nombre y firma del evaluador

## REPORTE DE INFORME INDIVIDUAL

Puesto:

Convocatoria:

Nombre del candidato:

Nombre del evaluador:

Fecha:

Aspecto evaluado	Resultado	Puntaje		
		Alto	Satisfactorio	Bajo
I. Escolaridad				
II. Conocimientos				
III. Habilidades				
IV. Idiomas				
V. Manejo de equipo				
VI. Experiencia				



VII. Requisitos psicológicos				
VIII. Características socioeconómicas				
IX. Estudio médico				
X. Información sobre el puesto				
PUNTAJE TOTAL				
Observaciones:				
Sugerencias:				
Elaboró (Nombre y firma):				

### Ejemplo de una competencia y sus grados

#### INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

**Grado A** Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

**Grado B** Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de

**Grado C** Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un

**Grado D** Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializar o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Descripción de puestos y perfil por competencias**AUXILIAR ADMINISTRATIVO****DATOS GENERALES**

Área:	Administrativa
Rama:	Auxiliar administrativo
Objetivo del área:	Realizar los trámites y servicios administrativos con la calidad y eficiencia necesarias para garantizar un modelo de gestión que permita el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas de la Institución.
Aportación al plan de desarrollo institucional:	
Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con un enfoque destinado a la satisfacción de los usuarios.	

Participa en:				
Procesos clave	<input type="checkbox"/>	Procesos de apoyo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Interviene en:				
Planeación	<input type="checkbox"/>	Supervisión	<input type="checkbox"/>	Ejecución <input checked="" type="checkbox"/>
				Coordinación <input type="checkbox"/>
				Evaluación <input type="checkbox"/>
Maneja valores:				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
Información confidencial				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
Condiciones de riesgo				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ambiente				
Condiciones especiales		Condiciones normales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Funciones especializadas				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

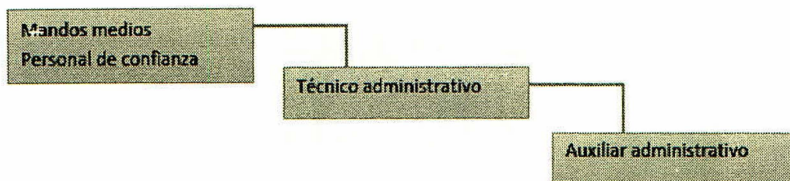
**RESPONSABILIDADES DEL ÁREA**

## **DATOS DEL PUESTO**

Objetivos específicos:

- Ofrecer servicios administrativos de calidad a alumnos, personal docente, directivo de la red y a usuarios externos; garantizando su satisfacción.
- Apoyar de manera general en las actividades y servicios administrativos de las dependencias Universitarias.

Ubicación en la Institución/Relaciones de autoridad



Puestos a los que puede reportar

- Mandos medios
- Personal de confianza
- Técnico administrativo

Puestos que le pueden reportar

No aplica

## RELACIONES DE TRABAJO

<b>Internas</b>	
<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Mandos superiores, pares, personal docente y administrativo	Brindar trámites y servicios administrativos de apoyo a sus actividades.
Mandos medios, personal de confianza y técnicos administrativos	Recibir insumos, capacitación e información relacionada con sus actividades
<b>Externas</b>	
<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Alumnos, aspirantes y público en general	Brindarles atención y orientación que requieran.

## RESPONSABILIDADES

- Revisar, clasificar, y registrar la documentación e información relacionada con los servicios que presta.
- Elaborar documentos.
- Reproducir documentos
- Atender las necesidades de información y servicios administrativos de sus usuarios internos y externos, relacionados con su ámbito de competencia.
- Efectuar trámites ante dependencias internas o externas.

## COMPETENCIAS

	Nivel			
	A	B	C	D
<b>Competencias institucionales (Cardiales)</b>				
Orientación al usuario interno y externo	X			
Iniciativa	X			
Compromiso	X			

## COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO (ESPECIFICAS)

	Nivel			
	A	B	C	D
<b>Habilidades y comportamiento</b>				
Responsabilidad		X		
Disposición	X			
Organización				X

	Nivel			
	A	B	C	D
<b>Conocimientos</b>				
Operación de equipo de oficina	X			
Administración de la información	X			
Elaboración de documentos		X		
Logística			X	

## SEGUNDA PARTE

### PERFIL DE PUESTOS

		Nivel requerido			
Competencias institucionales (Cardiales)		A	B	C	D
Orientación al usuario interno y externo		X			
Iniciativa		X			
Compromiso		X			
<b>Escolaridad:</b>	Preparatoria o carrera comercial afín				
<b>Edad:</b>	Preferentemente entre 18 y 35 años				
<b>Género:</b>	Indistinto				
<b>Disponibilidad para viajar :</b>	No				
<b>Disponibilidad para mudarse:</b>	No				
<b>Conocimientos especiales:</b>	No				
<b>Domicilio (Zona preferente):</b>	Zona Sur de la Ciudad				
<b>Experiencia en actividades afines</b>					
Secretaria o capturista de datos:	6 meses				
<b>Idioma</b>	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe	
Inglés	X				
Francés					
Portugués					
Otro:					

**COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO (ESPECIFICAS)**

	Nivel			
	A	B	C	D
<b>Habilidades y comportamiento</b>				
Responsabilidad		X		
Disposición	X			
Organización				X

	Nivel			
	A	B	C	D
<b>Conocimientos</b>				
Operación de equipo de oficina	X			
Administración de la información	X			
Elaboración de documentos		X		
Logística			X	

*Fuente: Coordinación administrativa general UdeG, 2006 Modificado*



## Evaluación de entrevista

Anexo 6

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nombre del entrevistado:

Sexo:

Edad:

Dirección:

Teléfono

Puesto actual:

Puesto solicitado:

Temas a evaluar	Resultado	Valoración de acuerdo los requerimientos del puesto			Comentarios
		Superior	Promedio	Bajo	
Estudios	Ultimo grado de estudios:				
	Situación académica:				
Idioma	Ingles:	Escribe	Lee	Habla	

	Francés:				
	Otro:				
Historia laboral	Último empleo  Empresa:  Puesto:  Funciones  Fecha de ingreso: Fecha de salida:  Motivo de salida:  Remuneración:				
Experiencia para el puesto	Experiencia en :				
Aspectos Económicos	Sueldo actual:  Remuneración pretendida				

		Situación	Tarea	Acción	Resultado
Competencias	Competencias cardinales				
	Competencias Especificas				

Aptitud para el puesto:

Observaciones:

---

Nombre y firma del evaluador

Concepto	Fuente/ Autor	Definición
<b>Adaptación / Flexibilidad</b>	Martha Alles (2010)	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
	Barcelona Treball (2011)	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos distintos. Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera. También cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia Organización o en las responsabilidades del puesto de trabajo.
	Diccionario CEPES (2011)	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente/a o de los requerimientos del trabajo en sí.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Aprendizaje</b>	Barcelona Treball (2011)	Implica la inquietud y curiosidad constante para aprender o saber más. Contempla el afán de poner en práctica y ampliar los conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, así como también transmitir los conocimientos relacionados con el trabajo. La persona sigue desarrollándose y adquiriendo nuevos conocimientos.
	Martha Alles (2010)	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.
	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Asimila y aplica oportunamente nuevos aprendizajes para mejorar el desempeño de su trabajo. Participa activamente en actividades de aprendizaje, aprende y adquiere rápidamente conocimientos y habilidades, aplica en el trabajo los conocimientos y habilidades adquiridos.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso Organizacional</b>	Robbins (1998)	Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.
	Hellriegel (1999)	La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.
	Chiavenato (1992)	Es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Comunicación</b>	Martha Alles (2010)	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Transmite información e ideas a través de diversos medios a individuos o grupos en forma que atrae a la audiencia y la ayuda a entender y retener el mensaje.
	Chiavenato (2006)	El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Creatividad/ Innovación</b>	Barcelona Treball (2011)	Es la capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización.
	Martha Alles (2010)	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.



<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Desarrollo de relaciones (Networking)</b>	Barcelona Treball (2011)	Es la habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas, que permite ayudarse mutuamente, en situaciones profesionales y personales. Se trata de un proceso con dobles dirección. Al dar ayuda y atención a nuestra red de contactos, facilitamos que los otros nos ayuden.
	Martha Alles (2010)	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.
	Confederación de empresarios de Aragón (2010)	Es la capacidad para crear, desarrollar y fortalecer una red de contactos con personas clave, dentro de la empresa y del sector, que faciliten el buen funcionamiento de la empresa.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Desarrollo del personal (Coaching)</b>	Martha Alles (2010)	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Guía y proporciona información a otros para ayudarlos a fortalecer áreas específicas de conocimientos y habilidades necesarios para realizar un trabajo o resolver un problema.
	Hay/McBer 1998	Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Empowerment</b>	Martha Alles (2010)	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.
	Instituto Montessori	Potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Energía/ Dinamismo</b>	Martha Alles (2010)	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.
	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Mantiene consistentemente altos estándares de trabajo; trabaja con vigor, voluntad y eficacia por largos períodos; trabaja jornadas largas cuando es necesario. Muestra fortaleza física y mental para tolerar esfuerzos prolongados. Realiza eficazmente trabajos que imponen cargas físicas o mentales por períodos largos

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Ética</b>	Martha Alles (2010)	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.
Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES	(2011)	Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. Implica actuar congruentemente con los valores que se posee aunque eso implique contravenir los intereses propios.
Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana		Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y el de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Gestión</b>	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
	Universidad Técnica Federico Santa María	Realiza un conjunto de acciones o tramites que le permiten concretar un determinado proyecto u objetivo.

Concepto	Fuente/ Autor	Definición
Iniciativa	Martha Alles (2010)	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
	Barcelona Treball (2011)	Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer en el futuro. El marco temporal de esta escalera va desde finalizar proyectos antiguos o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Integridad</b>	Martha Alles (2010)	Es la capacidad de actuar consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.
	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.



<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	Hellriegel Slocum (2009)	Se refiere a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo y la forma en que se maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz en términos de habilidades técnicas.
	Salovey y Mayer (1990)	La habilidad de monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y regularlas, utilizando esta información para para solucionar los problemas.
	Olvera, Domínguez y Cruz (1998)	La capacidad de un individuo para ejecutar y depurar las siguientes habilidades: observar y evaluar sus emociones y las de otros, regular sus emociones, ser capaz de expresarlas oportunamente y poseer un estilo de afrontamiento adaptativo.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Liderazgo</b>	Martha Alles (2010)	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirado valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
	Diccionario de competencias	Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Negociación</b>	Martha Alles (2010)	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
	Barcelona Treball (2011)	Es la habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Orientación al cliente</b>	Martha Alles (2010)	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien va dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
	Barcelona Treball (2011)	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse para descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.
	Confederación de Empresarios de Aragón (2010)	Es la capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valorar entre ambas partes.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Orientación al logro</b>	Barcelona Treball (2011)	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar los demás (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.
	Universidad de Cádiz (2014)	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Pensamiento analítico/ Análisis</b>	Barcelona Treball (2011)	Es la capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causales.
	Rodríguez Nelson (2000)	Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificado secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Barcelona Treball (2011)	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
	Martha Alles (2010)	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analítico.
	Hay/McBer 1998	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Martha Alles (2010)	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la institución mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.
	Rogelio Garciga (1999)	Es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.



<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Persistencia/ Perseverancia</b>	Martha Alles (2010)	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.
	Universidad de Córdova	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y objetivos de manera estable y continua.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación y organización</b>	Martha Alles (2010)	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
	Barcelona Treball (2011)	Es la capacidad para priorizar y establecer líneas de actuación, optimizando recursos que garanticen el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz de su propio trabajo y el de sus colaboradores.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Preocupación por el orden y la calidad</b>	Barcelona Treball (2011)	Preocupación continua para reducir la incertidumbre del entorno que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.
	Martha Alles (2010)	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Relaciones públicas</b>	Martha Alles (2010)	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, proveedores y toda la comunidad.
	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana	Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.
	Scott Cutlip y Allen Conter (1999)	El esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Responsabilidad</b>	Martha Alles (2010)	Asociada al compromiso con las tareas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria, su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastando con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que sumió su trabajo.
	Instituto de Fomento, Empleo y Formación IFEF (2012)	Disposición para implicarse en el trabajo, valorándolo como expresión de la competencia personal.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Tenacidad</b>	Diccionario de Competencias Dirección de Gestión Humana  Eduardo Martínez y Francisca Martínez  (2009)	Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos.  Persiste en mantener sus posiciones y planes de acción hasta alcanzar los objetivos o reconocer que estos no son alcanzables. Trabaja persistentemente para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos y dificultades; trabaja activamente para remover los obstáculos modificando sus estrategias, aumentando los esfuerzos o probando diferentes aproximaciones al problema y ajusta sus estrategias cuando está claro que un objetivo no podrá ser alcanzado; redirige sus esfuerzos a objetivos alternativos si conviene.
	Consultoría Be-Have	Capacidad que tiene la persona enfrentarse a los obstáculos y resistencias y para progresar a pesar de las dificultades que pueda encontrarse. Incluye el empeño para seguir buscando una solución cuando los intentos llevados a cabo hasta el momento no han fructificado como se espera. Esta competencia debe distinguir la perseverancia de la obcecación en soluciones que ya se han mostrado ineficaces y cuya persistencia en ella sólo puede traer consecuencias negativas.

Concepto	Fuente/ Autor	Definición
<b>Toma de decisiones</b>	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	Identifica y entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados; actúa considerando la información, las restricciones y las consecuencias probables.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.
	Chiavenato (2000)	Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Trabajo bajo stress/ presión</b>	Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009)	<p>Mantiene un desempeño estable bajo presión o en situaciones adversas; maneja su stress de manera aceptable por otros y la organización.</p> <p>Mantiene la concentración en sus tareas y usa productivamente su tiempo y energía en situaciones estresantes</p> <p>Presenta una disposición positiva y mantiene relaciones interpersonales constructivas en situaciones de stress</p> <p>Desarrolla estrategias eficaces para remover las causas de las situaciones estresantes y mantener el equilibrio físico y mental.</p>
	Martha Alles (2010)	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
	Confederación de Entidades para la Economía Social CEPES (2011)	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.



<b>Concepto</b>	<b>Fuente/ Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Martha Alles (2010)	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.
Diccionario de Competencias		El trabajo en equipo implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.
Barcelona	Treball (2011)	Implica la intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos, en comparación a trabajar individualmente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención tiene que ser sincera. Se puede considerar siempre que el que ocupa un puesto es parte de un grupo que funciona como un equipo.