



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS EN
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

HERNÁNDEZ GIRÓN CLAUDIA MARYLEN

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. ERIKA ROSALIA VILLAVICENCIO AYUB



Ciudad Universitaria, D.F.

Noviembre, 2010



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:

A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México por dejarme formar parte de su grandeza y el gran orgullo que me provoca pertenecer a ella.

A la Mtra. Erika Villavicencio por su tiempo, esfuerzo, orientación y apoyo brindado a lo largo de este proceso.

A la Lic. Adriana Martínez, Lic. Isaura López, Mtra. Mirna Valle, y Dr. Samuel Jurado por las valiosas recomendaciones que contribuyeron a enriquecer este trabajo.

A mis padres, Mario y Maricela. Su fortaleza, ejemplo y amor me impulsan a seguir adelante. Este logro es tan mío como de ustedes.

A mis hermanos Mario y Adriana, por contar con ustedes en todo momento. Los quiero.

A Luis por estar en todas las parcelas de mi vida, juntos somos y seremos mucho más que dos.

A Ceci y Blanca por constantes palabras de aliento y apoyo incondicional para concluir este proyecto.

A Carmen y Paola por el cariño y amistad entrañable que nos ha unido siempre.

A Lyz por la confianza y gran respaldo que otorgado durante todo este proceso.

A mis amigas Jacqueline, Ligia, Marina, Selene y Wendy, las llevo siempre en el corazón.

ÍNDICE

Resumen.....	I
Introducción.....	II

Capítulo 1

I. Antecedentes	Página
1.1 Visión histórica, origen de las competencias laborales	1
1.2 Concepto de Competencia laboral.....	6
1.3 Competencias laborales en México y su aplicación.....	15

Capítulo 2

II. Competencias Laborales en la Gestión de recursos humanos	
2.1 Gestión de recursos humanos por competencias en las organizaciones.....	21
2.1.1. Competencias aplicadas a los procesos de recursos humanos.....	28
2.2 Reclutamiento y Selección bajo el esquema de competencias	39
2.2.1 Objetivos de la selección de personal a través del esquema de competencias...	44

Capítulo 3

III. Aplicación en la Organización (caso práctico)	
3.1 Historia de la empresa.....	58
3.2 Contexto laboral.....	64
3.3 Competencias definidas en la organización.....	71

3.4 Propuesta de un proceso de Reclutamiento y Selección basado en competencias.....	98
3.4.1 Beneficios de la propuesta	101
3.4.2 Propuesta de formatos	102
3.4.2.1 Descripción de puesto.....	102
3.4.2.2 Requisición de personal.....	110
3.4.2.3 Proceso de reclutamiento.....	112
3.4.2.4 Diccionario de preguntas por competencia y reporte de entrevista.....	115
3.4.2.5 Reporte psicológico.....	128
3.4.2.6 Referencias laborales.....	133
3.4.2.7 Assessment Center como herramienta para la selección.....	135
3.5 Creación del escenario para el desarrollo óptimo de las competencias.....	143
3.6 Alcances de la propuesta	147
Conclusiones.....	155
Referencias.....	162
Anexos	

RESUMEN

La presente tesina, tiene como objetivo proponer un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para una empresa de telecomunicaciones. Como parte de una gestión integral de recursos humanos, corresponde a los encargados del departamento de reclutamiento y selección de personal incorporar a los nuevos colaboradores con las competencias exigidas por un determinado puesto, labor que se vuelve cada vez más compleja para el psicólogo laboral, debido a que debe responder a las necesidades de un mercado laboral cambiante y que demanda el mejor desempeño de sus integrantes, sean empleados o empresas.

A lo largo de este trabajo se señalan los elementos fundamentales para su implementación, desde la definición del perfil a través de la descripción de puesto, pasando por los instrumentos y formatos necesarios para la determinación e identificación de las competencias a lo largo de todo el proceso, hasta la creación de las condiciones necesarias para poder llevar a cabo la implementación.

Es propósito de esta investigación, además de ser llevada a la práctica, servir de referencia para implementar un estudio de caso, avizorando y considerando, el enfoque de gestión por competencias como un modelo fiable, pero que requiere de la intervención del psicólogo laboral para dar los resultados adecuados.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el alto grado de competitividad, así como los cambios económicos, tecnológicos y sociales en nuestro país comprometen a las empresas a crear herramientas óptimas para la identificación y retención de colaboradores que posean los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que su posición en la organización les demanda. Inevitablemente el nivel de competitividad exigido por la modernidad, impone una dinámica especial a las empresas mexicanas. Si no quieren quedarse atrás deberán usar todas sus armas y lograr un equilibrio entre sus recursos humanos y la productividad.

Las empresas, más allá de su tecnología o recursos económicos, sobresalen en gran medida por las personas que las conforman, las cuales, además de contar con los conocimientos precisos para llevar a cabo su función, deben caracterizarse por su capacidad para afrontar los retos propios del puesto. Los individuos competentes hacen las cosas bien y producen los mejores resultados.

De esta manera, las competencias de un individuo pueden ser conocimientos o conductas que están relacionadas con una actuación de éxito en el trabajo. Las competencias laborales se relacionan en mayor medida con habilidades y destrezas relacionadas con algún oficio o cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados: excelentes, buenos y normales.

Diversos autores han declarado que el enfoque de competencia laboral surgió como una respuesta a la necesidad de mejora permanente en el mundo laboral, a nivel nacional e internacional (Ducci, 1997, Mertens, 1996).

En la actualidad, este enfoque ha evolucionado hacia un modelo de dirección estratégica en los recursos humanos al que numerosas empresas se han sumado, que ha sido llamado gestión de recursos humanos por competencias.

La gestión por competencias plantea un escenario en el que tanto el personal como la empresa, en función de sus potencialidades, pueden dar lo mejor de sí y corresponderse mutuamente en un desarrollo efectivo. Se trata de una metodología que permite alinear a la organización con la estrategia del negocio. Dicha gestión implica que los colaboradores se ajusten a su puesto de trabajo a través de ciertas características denominadas “competencias”, las cuales es necesario definir en función de la misión, visión y cultura de la organización.

Es en esta parte del proceso, cuando el área de Recursos Humanos tiene un papel preponderante en la labor, ya que de ella depende el reclutamiento y selección adecuada de personal y no sólo eso, también su realización integral.

Por ello, la presente propuesta va encaminada a proveer de procedimientos, formatos e instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada implantación y utilización del modelo, con el fin de darle un sustento teórico y se ha basado en la metodología de Alles (2010), quien ha planteado algunas bases para el establecimiento de un sistema de gestión por competencias.

La empresa objeto de esta tesina, que en lo sucesivo será denominada Telefónica S. A de C.V., ofrece servicios de telecomunicaciones, especialmente telefonía pública.

Recientemente se ha visto abatida por la crisis económica y la presencia cada vez más importante de nuevas empresas competidoras. Por ello, el área de Reclutamiento y Selección dentro de la organización, tiene como meta atraer y retener personal que contribuya a apuntalar la posición de la empresa dentro del mercado y de este modo facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la organización, mantener fuentes de trabajo, disminuir los costos generados por la rotación de personal y ofrecer mayores posibilidades de crecimiento para los empleados dentro de la organización.

La tesina está sustentada por tres capítulos, en el primero se avoca a dar una visión histórica del origen y la evolución del concepto de competencia, su aplicación en el ámbito educativo y laboral, así como el papel de los órganos reguladores y normativos, mencionando su paso y aplicación en México.

El segundo centra su atención en la gestión de recursos humanos por competencias, especialmente el reclutamiento y selección de personal como el inicio del proceso que habrá de identificar e incorporar al personal adecuado en la organización.

El tercer capítulo propone un caso práctico de implementación del proceso, lo cual conlleva la definición de competencias en la empresa en cuestión, el desarrollo de

formatos para su identificación objetiva, las condiciones óptimas para su ejecución y los alcances de la propuesta.

En las conclusiones se discuten los beneficios de la propuesta, las limitaciones y consideraciones a tomar en cuenta durante el proceso de implementación, sugerencias para futuras intervenciones, así como el papel del psicólogo laboral en esta labor.

Capítulo 1

I. Antecedentes Históricos

1.1. Visión histórica, origen de las competencias laborales.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios registrados en distintos sectores, como el laboral y educativo. Mertens (1996) asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Referente a este tópico Ducci (1997) afirma: “el enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación (sobre todo en la formación de recursos humanos) frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y trabajo de la población” (p. 1).

Como antecedente del desarrollo de competencias laborales, podemos mencionar las crisis productivas de los años sesenta y setenta. Los gobiernos de los países desarrollados, como Alemania, Inglaterra o Estados Unidos, se preocuparon por alinear los programas educativos a sus necesidades económicas y políticas, puesto que el bajo desempeño de los trabajadores en diversas capas productivas,

se debía principalmente a su incompetencia, pues la educación que recibieron no había puesto énfasis en sus capacidades y en las necesidades del mercado, existiendo una inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Ante tal panorama, diversos organismos mundiales, entre los que sobresale la Organización Internacional del Trabajo (OIT), pugnaron porque las instituciones educativas tuvieran metodologías que certificaran a los futuros trabajadores por sus competencias, concepto que el organismo definió como “la capacidad real para alcanzar un objetivo o resultado en un contexto dado” (Vossio, 2002, p. 53).

A la par de esta nueva corriente productiva, se realizaron importantes investigaciones al respecto del comportamiento de los individuos en el sector académico y empresarial.

Entre los primeros trabajos realizados que otorgaron la pauta para lo que hoy conocemos como competencias laborales, se encuentra el de Talcott Parsons, que en 1949 elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Vossio, 2002).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

McClelland, (2006, citado en Huerta, 2006) psicólogo de la Universidad de Harvard, en su libro titulado *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, puso en tela de juicio la relación que existe entre el resultado de las pruebas académicas con la efectividad laboral.

McClelland, argumentó que los exámenes académicos tradicionales, no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida. Propuso entonces que era necesario encontrar otras variables, las competencias, que podían predecir cierto grado de éxito o al menos, cometer menos errores (Vossio, 2002).

De este modo, MacClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores, centrándose 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, identificando las variables que permiten explicar su desempeño (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001).

Los postulados de McClelland se toman como el inicio formal del enfoque de competencias.

En los años ochenta, se continuó con más ímpetu: se generaron movimientos en Estados Unidos a favor de un mayor rigor de los cursos académicos, tomando en cuenta la falta de correspondencia entre la cultura de la escuela y el puesto de trabajo.

Se popularizó el término *competencia* en 1982, con la publicación del libro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* de Richard Boyatzis, que junto con el de Raven, *Competence in modern society*, le dieron al movimiento un dominio práctico y no sólo académico como se había trabajado anteriormente (Huerta, 2006).

Por otra parte, Bloom se convierte en el precursor de la enseñanza basada en competencias, que establece los siguientes principios:

- El aprendizaje es individual.
- Las personas como cualquier sistema, se orientan por las metas a lograr.
- Cuando el individuo sabe lo que se espera de él, el proceso de aprendizaje es más fácil.
- Para facilitar el aprendizaje, es necesario el conocimiento preciso de los resultados.
- Si el alumno tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje, es más probable que haga lo que se espera de él.

Bloom establece que estos principios pueden estar presentes en cualquier sistema de formación (Pilloni, 2010).

Boyatzis en 1982, analiza profundamente, en sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también, algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades (Castro, 2007).

De este modo, surgió el enfoque de formación basado en competencias, cristalizándose reformas educativas con el fin de crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional, contar con mano de obra calificada, pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que refleje la demanda del mercado laboral (Vargas, 2004).

Más adelante, Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2010) adecuaron el modelo de competencias propuesto por McClelland al ámbito empresarial, el cual en la actualidad, es comúnmente desarrollado en las empresas con el objetivo de elevar el nivel de respuesta de sus empleados en los distintos contextos laborales.

Es por tanto que las competencias laborales, surgen por la necesidad de adaptar la formación profesional en el mercado, sin embargo, de acuerdo a la localidad o perspectiva teórica donde éstas se han implementado, es en donde se han tenido distintos enfoques, por lo que es necesario presentar algunas definiciones.

1.2. Concepto de competencia

La competitividad en las empresas es definida como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve (Mintzberg, 1997).

De esta manera, la empresa debe contar con determinados atributos, características o recursos que la llevan a obtener ventajas sobre otras. Está claro que las personas constituyen un factor de competitividad en las empresas, de la misma manera que el mercado o la tecnología. Su individualidad las hace distintas entre sí, con una historia particular, habilidades, conocimientos variados y competencias que las llevan a desempeñarse de diferente manera en determinado contexto.

La globalización y la complejidad de las condiciones económicas actuales, hacen imprescindible que los integrantes de la organización generen resultados efectivos en una amplia variedad de desafíos laborales, satisfaciendo con eficacia los niveles de rendimiento exigidos por medio de sus competencias.

El concepto *competencia* se aplica en la actualidad, tanto en el diseño de planes y material didáctico, evaluación y certificación de las mismas, como en los procesos de gestión de recursos humanos. Para comprender lo anterior es necesario caracterizarlo y definirlo.

La Real Academia de la Lengua Española (2010) la describe como disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; o bien, pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Alles, (2007, a) menciona que en la mayoría de las definiciones de competencia laboral, plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias. Por otra parte, las competencias conductuales son empleadas en modelos de *management* y son definidas como formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. A continuación se exponen algunas de las definiciones:

La propia Alles (2010) define a la *competencia* como la capacidad de desarrollar efectivamente una actividad de trabajo, movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

Spencer y Spencer consideran que la *competencia* es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y rendimiento efectivo definido en términos de un criterio (Alles, 2010).

Asimismo, Levy-Leboyer, propone que la *competencia* constituye un vínculo entre los objetivos fijados y la praxis, y las cualidades individuales necesarias para

comportarse de manera satisfactoria (Uribe, Aristizabal, Barona y López, C. 2009).

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

Otro concepto lo otorga Anne Marrelli, quien la define como "la capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos". Y agrega que son "capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimientos exigidos en el trabajo (Vargas et al. 2001, p. 23).

Leonard Mertens, define una *competencia laboral* como la suma de las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo (Nares, 2001).

De igual modo, nos ofrece una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos

del acervo de conocimientos y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Montes de Oca, 2008).

Por su parte, Maria Ducci, afirma que la *competencia laboral* es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Vargas, 2004).

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la caracteriza como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral específico, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Vargas, 2004).

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), creado por la OIT, la define como actividad efectiva para llevar a cabo exitosamente una labor plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (CINTERFOR, 1997).

La OIT describe a la *competencia* como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Gonzci Andrew la define como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (CINTERFOR, 1997).

Fletcher (2000) hace una diferenciación entre competencias y aptitudes. Por una parte, define las competencias de la siguiente manera: “Por lo general, este término se refiere a las competencias ocupacionales que se basan en los resultados...estas definen las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento, estas hablan acerca del trabajo y sus logros” (p.17). A diferencia de las aptitudes, cuyo término se refiere a las descripciones del desempeño con base en la conducta, las competencias se enfocan en las personas que realizan el trabajo.

Grados, Beutelspacher y Castro (2002) afirman que las *competencias laborales* son la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

Podemos inferir que la *competencia conductual* no es parte de un puesto de trabajo o del contexto laboral y que por el contrario es parte del individuo. Por otro lado, la *competencia laboral* es un sistema de componentes de un individuo para

ejecutar de manera eficiente su actividad laboral con un resultado enfocado a la productividad.

Retomando lo anterior, las *competencias laborales* son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes observables y susceptibles de ser medibles y desarrolladas en un entorno educativo y laboral. En este último contexto se aplica la Gestión de Recursos Humanos en base a competencias, la cual pretende conducir a la organización a una sinergia entre los elementos que la integran.

Las competencias laborales están formadas por 3 apartados:

1. Lo que el trabajador sabe o conocimientos teóricos.
2. Cómo aplica lo que sabe en su puesto.
3. Cómo se comporta con la gente con la que tiene contacto.

Alles, (2010) refiere a Spencer y Spencer quienes enumeran 5 tipos de competencias:

1. Motivación. Se refiere a los intereses que una persona desea o considera consistentemente. Estas dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores e imagen de una persona.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad para realizar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser más visibles y relativamente superficiales y fáciles de desarrollar, la manera óptima de hacerlo es mediante la capacitación. Por otra parte, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Asimismo, introducen el modelo del *iceberg* donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Claude Levy-Leboyer resume el tema de las competencias afirmando que éstas son comportamientos que unas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una determinada situación. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. De igual manera, representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Levy Leboyer también establece un listado de competencias al que llama supra-competencias, dividiéndolas de la siguiente forma:

1. Intelectuales.

- perspectiva estratégica
- análisis y sentido común
- planeación y organización

2. Interpersonales:

- dirigir colaboradores
- persuasión
- decisión
- sensibilidad interpersonal
- comunicación oral

3. Adaptabilidad

- Adaptación al medio

4. Orientación a resultados

- Energía e iniciativa

- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

De esta manera, concluye que las competencias individuales y las competencias de las empresas están en estrecha relación y se forman de la integración y coordinación de ambas, expresando que por ese motivo es indispensable para las organizaciones administrar eficientemente las competencias individuales (Alles, 2010).

Mertens (1996), clasifica las competencias laborales de la siguiente forma:

1. Básicas. Se adquieren de la formación básica que permiten el ingreso a un trabajo. Lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, etc.
2. Transversales o genéricas. Relacionadas con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, etcétera.
3. Específicas. Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y no son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, etcétera.

De todos los conceptos y consideraciones previamente revisados podemos inferir que las competencias laborales tienen injerencia tanto en la conducta de los individuos como en su desempeño laboral.

1.3. Competencias Laborales en México

La competitividad a nivel internacional en la industria y las crecientes exigencias de calidad tanto en los servicios como en la mano de obra, provocó el surgimiento de órganos reguladores y normalizadores, con el fin de establecer estándares internacionales de calidad. A partir de esas normas, las empresas se vieron obligadas a capacitar mejor a sus empleados y otorgarles una certificación (Vargas, et. al, 2001).

A partir de los movimientos generados a nivel mundial, se desarrollan las corrientes de normalización y certificación de competencias.

En Inglaterra, país precursor en la aplicación del enfoque de competencias, se implementó un consejo encargado de regular el sistema de titulaciones profesionales que existía, a fin de satisfacer la necesidad de actualizar sus recursos humanos ante los cambios tecnológicos y las necesidades de cada sector de la economía, y así generar alumnos preparados para integrarse al mercado laboral. Fue así como en el año 1986, se creó en Inglaterra el Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales, el cual está regulado por el Departamento de Educación y Empleo de ese país (Ávila, 2010).

En Australia los primeros antecedentes surgieron en 1987, simultáneamente apareció un documento donde se manifestaba la necesidad de una reforma para mejorar el desarrollo de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del

mercado laboral, el cual reveló que la capacitación carecía de lo que las empresas demandaban, de este modo el gobierno impulsó la formación basada en competencias como parte de las reformas educativas y empresariales (Ávila, 2010).

En Francia se formaron grupos de oficio para crear la competencia y establecer con ello una relación entre la actividad a desempeñar y lo aprendido durante la formación académica de los individuos de ese país (Benavides, 2002).

En México, el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propiciaron el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PMETYC); para su ejecución, el Gobierno de México instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), el 2 de agosto de 1995 (Vargas, 2004).

PMETYC se ha desarrollado en forma coordinada con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Estas entidades tienen como objetivo principal, apoyar y participar en los sectores empresariales, laborales y educativos, impulsando la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.

El PMETYC principalmente se encarga de promover la formación de los recursos humanos como principal eje del progreso personal y profesional de los

trabajadores en términos de competitividad y productividad, beneficiando fuertemente al sector empresarial, ya que cuentan con recursos humanos más competentes en sus actividades (Ávila, 2010).

El CONOCER se define como una entidad especializada, cuyo fin es mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país, mediante la promoción de la competencia laboral certificada. Sus objetivos centrales son planear, organizar y coordinar los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos (Frausto, 2000).

Por otro lado, el CONOCER tiene diferentes actividades que van en función de los 2 sectores productivos más destacados, trabajadores y empresarios.

Algunas de sus actividades son:

- Planear, organizar y coordinar los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral.
- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de comités de normalización por rama económica y por sector, con la finalidad de definir Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

- Apoyar y certificar a los centros de evaluación y evaluadores independientes en la metodología del proceso de certificación de alguna de las NTCL.

El CONOCER explica “el Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca Normas de Competencia Laboral de carácter nacional por rama de actividad productiva o área de competencia” (Frausto, 2000)

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencias Laborales se estableció con la finalidad de que la capacitación sea un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de la competencia laboral que aplique las oportunidades de superación, progreso personal y profesional de los trabajadores (Reza, 2001).

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos mediante diversos procesos, los cuales son demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a una NTCL.

La Norma Técnica de Competencia Laboral es definida como el conjunto de habilidades y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Éstas se dividen en tres: básicas, genéricas y específicas.

De tal manera, la NTCL debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

El CONOCER afirma que los empresarios no están obligados a contratar personal certificado, sin embargo, al hacerlo mejorarán sus estándares de calidad y eficiencia e incrementarán su productividad y competitividad. Las empresas podrán otorgar mayores incentivos a aquellos trabajadores certificados, a fin de reconocer su esfuerzo y motivar de mejor manera su desempeño.

Es así como “la educación orientada por el concepto de competencia laboral, ha implicado para los distintos países, iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación y capacitación; para las empresas, modernizando la forma de capacitar a sus trabajadores, adecuándola a los cambios de la organización en la

producción y para el individuo, adaptarse a los nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de competencia laboral mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos de los centros de trabajo (CINTERFOR, 1997).

Mertens (1996) apunta que el surgimiento de la competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad; dada la necesidad de la empresa por diferenciarse, debe concentrarse en las competencias clave donde puede distinguirse de sus competidores: las competencias del factor humano.

En lo que respecta a las empresas, su necesidad de transformación permanente ante el cambio tecnológico y la internacionalización de los mercados han tenido repercusiones importantes en la organización de la producción y en las características y habilidades de los recursos humanos que demanda el mercado de trabajo.

Capítulo 2

II. Competencias laborales en la Administración de Recursos Humanos

2.1 Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las organizaciones

En la actualidad son muchos los factores que deben tenerse en cuenta para que las empresas puedan responder a las múltiples transformaciones en las que se ven expuestas, producto de las nuevas tecnologías y del proceso de globalización.

Los cambios económicos y sociales surgidos en las últimas décadas, han originado una nueva forma de trabajar, dando pie a diferentes modos de producción y gran variedad de innovaciones que estructuran otra forma de organización en el trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial (Cejas, 2007).

Stephane Garelli, profesor de la Universidad de Lausanne Suiza y experto en competitividad, establece que el progreso depende de tres elementos fundamentales:

Primero, de la competitividad de los países intentando conseguir la prosperidad; segundo, de la competitividad de las empresas persiguiendo lograr rentabilidad y

beneficio; y tercero, de la competitividad de los individuos, procurando alcanzar el mayor bienestar (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

En el escenario de globalización y complejidad que nos ha tocado vivir, conseguir la competitividad de la empresa actual depende de cinco aspectos que ocupan el pensamiento estratégico de las organizaciones que participan en una *champion league* que se juega en un campo internacional y cuyas reglas de juego están comenzando a escribirse; los aspectos a los que nos referimos son:

- Emergencia de nuevos consumidores.
- Flujos de capital.
- Batalla por los recursos.
- Nuevo contexto para la innovación.
- Lucha por el talento (competencias).

Las empresas sólo podrán seguir compitiendo si adquieren, desarrollan y utilizan el conocimiento de forma más rápida que sus competidores. Cualquier empresa puede tener la misma tecnología, todos los productos pueden copiarse. La ventaja competitiva es efímera. El éxito del mercado depende del conocimiento y del genio creativo de los estrategas, promotores y vendedores del producto.

Pese a que muchas empresas han comenzado a reconocer la importancia del papel que desempeña el talento humano en el éxito de una organización, muy

pocas son capaces de gestionarlo de forma estratégica (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

Morton (2002; citado en Flores, 2005) describe que durante 7 años se realizó un estudio en 100 compañías del área de ingeniería que empleaban a 500 personas aproximadamente, la idea era ver la diferencia entre las empresas rentables de las no rentables. Se observó que las empresas que tenían prácticas de progreso y gestión en el área de recursos humanos tenían 80 por ciento de alta rentabilidad y 19 por ciento de altísima productividad, en comparación con aquellas compañías que aún utilizaban el estilo antiguo de administración. Algunas prácticas laborales fueron:

1. Los gerentes líderes de la organización le daban un valor a los empleados, los trataban como personas y no como robots, conocían sus valores, sus puntos de vista, les proveían un medio ambiente natural y veían su potencial en cuanto a temas de innovación y ventajas competitivas.
2. Las compañías llevaban a cabo la selección, inducción y procesos de capacitación necesarios para que los líderes permitieran a su gente continuar el proceso de aprendizaje; este riesgo de inversión era necesario, ya que les explicaban a los empleados del propósito, estrategia y metas de la organización.

3. Las compañías aplicaban un aprendizaje continuo que aumentó el desempeño de la organización, pues se innovaba en términos prácticos.

En las empresas estudiadas, se identificó que además de crear capital humano, se buscaba generar un capital de liderazgo y un capital social que identificaran y diseñaran una relación laboral. Se percibía un nuevo mensaje: la tecnología y el producto no marcaban la diferencia, sino el recurso humano con capacidad de atender las necesidades del cliente gracias a su cultura, el contrato psicológico motivador y sus contribuciones a la empresa (Flores, 2005).

Chiavenato (2007) refiere una investigación de Joyce, Tuck Roserson y Nohria, en la cual mencionan que durante más de 10 años, monitorearon 160 empresas por medio de 200 herramientas de administración para conocer las prácticas de las triunfadoras y las de las perdedoras. Las 40 empresas consideradas como exitosas superaron las expectativas en cuatro prácticas básicas: desempeño, estrategia, cultura y estructura; así como en cuatro aspectos considerados como secundarios por los autores: talento, innovación, liderazgo y alianzas estratégicas.

Por tal motivo, no basta tener recursos físicos y financieros, los cuales son inertes, estáticos y pasivos; éstos necesitan la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Actualmente, existe una migración de los activos tangibles y físicos hacia los activos intangibles y abstractos. Las empresas están ocupadas en hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano, considerando habilidades y competencias de los empleados (Chiavenato, 2007).

Es por ello que en toda administración, se debe considerar a la gestión de los recursos humanos. Cabe mencionar que la diferencia entre un modelo de gestión de recursos humanos con otro, es que cada organización contempla condiciones y situaciones distintas, permitiendo con ello que la gestión humana oriente la consecución de sus objetivos en función de los requerimientos estratégicos de la organización.

En este sentido Bohlander, Sherman y Snell (2003; citado en Cejas, 2007), retoman puntualmente el estudio realizado por más de una década por la *Society for Human Resource Management* y la *Comerco Clearing House*, enunciando que los desafíos competitivos que contempla la gestión de los recursos humanos en las empresas, son aquellos que se centran en desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir. Dentro de esos desafíos se encuentran:

1. Globalización.
2. Incorporación de nuevas tecnologías.
3. Desarrollo del capital humano.
4. Administración del cambio.
5. Respuesta al mercado.
6. Control de costos.

De allí la importancia que tiene la formación de los recursos humanos, pues éstos manejan los procesos de producción, administrativos y gerenciales de las

empresas, lo cual implica al mismo tiempo, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo (Cejas, 2007).

Es primordial citar a Davenport (2000) quien hace énfasis en la necesidad que tiene todo empresario por invertir en los recursos humanos. El autor considera las siguientes ventajas:

- La satisfacción en el empleo que posee el trabajador, así como el interés en mantenerlo.
- Las oportunidades que le son posibles considerar para lograr su desempeño en el puesto de trabajo y en las empresas, es decir, sus posibilidades de demostrar sus propias capacidades.
- La motivación y reconocimiento de logros.
- Las posibilidades de crecimiento económico derivadas de las diversas formas de compensación e incentivo por el trabajo ofrecido (Cejas, 2007).

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales en la formación profesional, existe una vertiente de aplicación de este enfoque en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo

en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad de la organización mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Muchas empresas, alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral (Vargas, 2004).

2.1.1. Competencias laborales aplicadas a los procesos de recursos humanos

Los cambios que se experimentan en el sector productivo son cada vez más rápidos, violentos y de mayor profundidad. Ante este acelerado ritmo de cambio y las múltiples dificultades de comprensión del entorno, cualquier empresa necesita ser más flexible que nunca y en concreto, establecer nuevas fórmulas de funcionamiento interno que le permitan tomar decisiones más acertadas y con mayor rapidez.

Ante este panorama cabe preguntarse: ¿cuál es la fuente y el motor de cualquier cambio si se desea que éste tenga éxito?, ¿cómo se fomenta la creatividad y se facilita la gestación de nuevas ideas, si es que verdaderamente se cree que lo que ha funcionado en el pasado podría no ser de utilidad siempre? Para dar respuesta a estas preguntas hay que tener en cuenta el papel que juega el factor humano como verdadero recurso estratégico de las empresas.

La globalización, de la que tanto se habla, junto con otros conceptos como la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, o la competencia creciente y cada vez más implacable en la mayoría de los sectores económicos, conlleva implicaciones muy importantes en la manera de dirigir a las personas en este siglo XXI. Actualmente si una empresa desea ser competitiva, debe saber cambiar y adaptarse a las nuevas circunstancias.

Precisamente, una de las claves fundamentales (si no la fundamental) para enfrentarse a este reto, es la mejora constante de las competencias de todas las personas que trabajan en la empresa. Esto es, el convencimiento por parte de todos (empezando por la alta dirección) de que solamente con una preocupación permanente por actualizar 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 de cualquier organización.

La preocupación por gestionar adecuadamente a las personas aporta un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización (Oltra, 2005).

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 y consiste en asegurar que las políticas y las acciones relacionadas con la gestión del personal, como el reclutamiento, la capacitación, la motivación, la promoción, la remuneración y las condiciones de seguridad e higiene, se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización (Flores, 2005).

Vargas (2004) menciona que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

- ✓ **El énfasis en la empresa.** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como problema nacional; sencillamente trabajan a nivel empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias, para una misma ocupación, en dos organizaciones distintas, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- ✓ **Referencia en los mejores.** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican como los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará la productividad.
- ✓ **Competencias diseñadas, más que consultadas.** Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se detienen a partir de la consulta de los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para

facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea, los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario, pero no suficiente.

Llevar a cabo una gestión de recursos humanos de manera sistemática, da a cualquier tipo de empresa ventajas para el óptimo ejercicio de su actividad, sin que para ello requiera de inversiones económicas en su equipamiento o tecnología. Lo que se pretende al orientar la gestión de recursos humanos por competencias laborales es crear y fomentar una “nueva cultura de trabajo” en la que el personal asuma sus responsabilidades de manera creativa y haga un ejercicio sistemático de reflexión, guía y estimulación sobre su aprendizaje, convirtiéndose en un instrumento que impulse y administre la innovación como base de la productividad.

Además esto permite que se definan y delimiten los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la empresa; además que el personal se reubique con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo, cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa así lo requiera.

Villa (2004; citado en Uribe et al. 2009) en un trabajo realizado acerca de la gestión por competencias en las organizaciones sanitarias, menciona tres premisas para la construcción del modelo de gestión por competencias. Primero se debe tener una conciencia clara en torno a que cada área y puesto de trabajo

necesita personas con perfiles específicos para ser ocupado; segundo, los directivos son responsables de promover el desarrollo de nuevas competencias en los empleados; y tercero, se plantea que debe haber un convencimiento sobre la oportunidad de desarrollar nuevas competencias. Adicional a esto, el modelo de gestión por competencias permite evaluarlas en varias etapas: sensibilización, análisis de los puestos de trabajo, definición del perfil de competencias requeridas y evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Asimismo, el CINTERFOR plantea 4 etapas para el levantamiento de competencias:

1. La identificación de competencias: es el proceso que se lleva a cabo para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Esta etapa se lleva a cabo a través de un programa que contempla los siguientes pasos:
 - Sensibilización: cuyo objetivo es realizar diferentes actividades para lograr la adhesión y el compromiso tanto de las personas claves que dirigen los puestos de trabajo como de todos los miembros de la organización.
 - Análisis de los puestos de trabajo: consiste en realizar una actividad completa de las actividades que realizan los cargos en definición.

- Definición del perfil de competencias: se realiza una lista de las competencias requeridas de los cargos en definición.
 - Evaluación sistemática de los perfiles: evaluar periódicamente los cargos para redefinir las nuevas competencias requeridas a lo largo del tiempo.
2. Normalización de competencias: es el procedimiento de estandarización, ligado a una figura institucional de forma tal que la competencia identificada, se convierte en una norma, un referente válido.
 3. La evaluación de competencias: proceso para establecer o no el desempeño de una competencia.
 4. Certificación de competencias: alude al reconocimiento formal de la competencia demostrada, es decir, evaluada, se emite un certificado donde se declara la presencia de dichas competencias demostradas (Alarcón, Hernández y Soto, 2007).

De acuerdo con Alles (2010) las características para la implantación exitosa de un sistema de gestión de recursos humanos por competencia son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.

- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

De igual modo, menciona la importancia de definir o revisar la visión de la empresa *¿hacia dónde vamos?*; los objetivos y la misión: *¿qué hacemos?*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *¿cómo lo hacemos?*

En general, las bases del establecimiento de un sistema de gestión por competencias de acuerdo a la metodología de Alles (2010) son:

- 1) Definición o revisión de la misión y visión de la organización.
- 2) Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía.
- 3) Confección de los documentos necesarios, diccionario de competencias y comportamientos.
- 4) Asignación de las competencias, grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- 5) Determinación de brechas entre las competencias definidas con el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

6) Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias.

Para implantar la gestión por competencias se requiere específicamente:

- Definir las competencias a la medida de la organización.
- Definir grados y niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Analizar (evaluar) las competencias del personal.
- Implantar el sistema.

En ambos casos se requiere la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

Para definir un modelo de competencias, se parte de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible, o bien, redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y con un corte horizontal por funciones (Alles, 2010).

Por su parte, Chiavenato (2009) jerarquiza las competencias de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización: son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- Competencias funcionales: son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización (mercadotecnia, producción, operaciones, finanzas, recursos humanos, tecnología) debe construir las competencias.
- Competencias administrativas: son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias individuales: son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus departamentos.

En el mismo orden de ideas, Alles (2010) plantea en su metodología 3 guías convenientes para emplear en el proceso de gestión por competencias:

1. Diccionario o catálogo de competencias. Este debe realizarse a la medida de la organización. El diccionario muestra la definición de las competencias y su calificación en grados de dominio.
2. Diccionario de preguntas. Consiste en una guía que detalla la manera de formular las preguntas que nos llevarán a encontrar las competencias relevantes del puesto, de acuerdo con comportamientos pasados del individuo.
3. Diccionario de comportamientos. Brinda ejemplos de conductas observables que reflejan la correcta aplicación en todos los subsistemas involucrados.

Al momento de identificar y describir funciones se deben revelar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas, estén relacionadas con un área en particular, sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia:

A: Alto

B: Muy bueno, por sobre el estándar

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grados no satisfactorios)

La consulta de estos documentos, permitirá reconocer las competencias y habilidades que poseen o pueden llegar a desarrollar los empleados de la organización. De igual modo, dan la pauta para identificar de manera interna y externa a personal clave dentro de la misma.

Por lo tanto, un esquema global de competencias se relaciona con toda la organización y sus procesos. No es posible implementar este sistema sin que se vean afectados.

Uno de los elementos más importantes en este modelo es el reclutamiento y selección de personal, ya que de este dependen las futuras contrataciones de empleados competentes, de tal forma, podemos garantizar contar con colaboradores que satisfagan las necesidades estratégicas y de competencia.

A diferencia del proceso tradicional, el reclutamiento y selección basados en competencias, permiten describir los perfiles de forma confiable y realista en función de las competencias requeridas, elaborar durante la entrevista de selección casos situacionales pertinentes para el puesto a cubrir y enfocar al nuevo empleado a la estrategia organizacional.

2.2 Reclutamiento y Selección bajo el esquema de Competencias

La contratación de factor humano competente, se torna cada vez más compleja ya que la diversificación, competencia económica global, exigencia de servicio en los clientes e incremento en la productividad, hacen que el reclutamiento y selección de perfiles específicos y concretos sea más difícil y especializado.

La incorporación de nuevo personal a la empresa se lleva a cabo con base en los planes estratégicos de la empresa, determinando los objetivos de la misma, sus futuros productos y servicios, su crecimiento, ubicación, entorno jurídico y estructura. Mediante la planificación de puestos se concreta que es lo que hay que hacer en los distintos niveles organizativos para lograr los planes estratégicos.

Con la planificación de los recursos humanos se conocen los tipos de puestos que debe cubrir la organización, y por tanto, los conocimientos y competencias que debe tener el candidato en un determinado puesto (Dolan, Shuler y Valle, 1999).

El proceso de reclutamiento y selección de personal representan una labor crucial para cubrir los requerimientos de personal con las competencias que la empresa necesita pues como ratifica Levy Leboyer (2003) haciendo referencia a P. Herriot: "la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a los individuos. Porque sólo los individuos son capaces de prever el futuro y de crearlo. Una

empresa no administra sus recursos humanos; ella es lo que son sus recursos humanos” (p, 149).

En relación al reclutamiento basado en competencias Chiavenato (2009) menciona: “cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización” (p, 120).

El mismo autor brinda una idea sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas y establece un comparativo a cerca del proceso de reclutamiento tradicional y el reclutamiento por competencias.

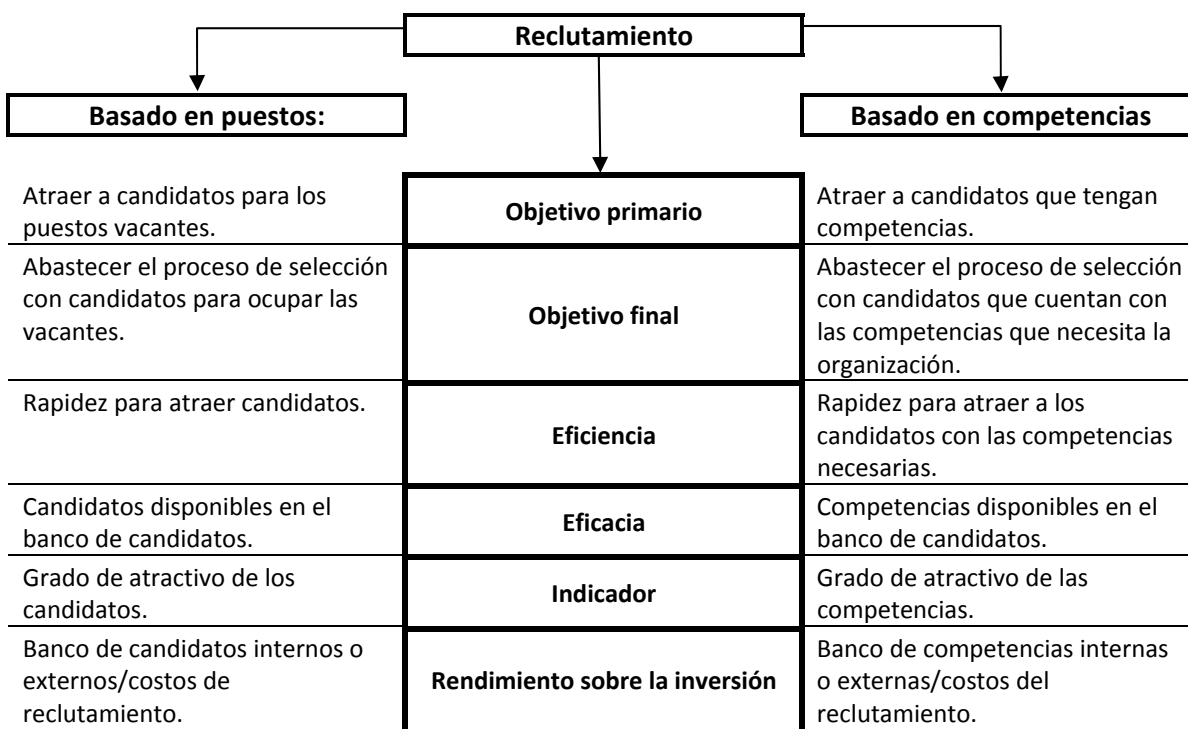


Figura 1. (Chiavenato, 2009, p. 121)

Esto caracteriza al reclutamiento como el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización, para dotarla de las competencias que ésta necesita para tener éxito. Este proceso se lleva a cabo a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización y consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como primordial función, atraer candidatos competentes para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2009).

En razón de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno y/o externo. El interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. A diferencia de este último, el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y por tanto, fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas que aporten más valor a la organización (Chiavenato, 2007).

Sea en un sentido o en otro los fines del reclutamiento son:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento (Dolan et al. 1999).

Según Cheese, et al (2008) uno de los factores que definen el éxito del reclutamiento está en cómo se percibe a la empresa. Es muy importante reconocer lo que atrae a los posibles empleados, esto significa, que las organizaciones modernas, tienen que ir más allá presentando una propuesta de valor a todos sus empleados. De hecho, en la medida de lo posible la empresa deberá tratar de adaptar la propuesta de valor, esto es, lo que los empleados obtienen a cambio de su tiempo, competencias, esfuerzo y resultados. El objetivo de las propuestas de valor es atraer, motivar y fidelizar al talento que necesita la organización. Del mismo modo que las compañías pretenden que cada uno de sus clientes establezca una relación personal con la marca global, los empresarios

deberían inducir a que cada empleado se vincule personalmente con ellos como empleador de gran reputación.

Otras variables que definen el éxito del reclutamiento son la situación económica del país (desempleo y encarecimiento de ofertas de trabajo) nivel jerárquico del puesto, características del puesto y las fuentes de reclutamiento empleadas.

Por consiguiente, emplear correctos métodos de reclutamiento da paso a una adecuada selección de personal.

A este respecto, cualquier empresa que pretenda adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y en constante evolución necesita desarrollar una serie de políticas y prácticas que le permitan atraer, incorporar y retener a las personas más adecuadas para el desempeño de cada puesto en la organización. Así pues, una apropiada gestión del proceso de selección de los trabajadores garantiza un adecuado nivel de competitividad de la empresa. Esta premisa lleva implícita la idea de que las personas representan un activo básico y que su selección y posterior integración a la organización son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales (Teba & Tejero, 2005).

El impacto de las personas sobre el resultado de la organización es evidente, por lo que la gestión del proceso de selección debe estar totalmente determinada por la estrategia que la empresa haya definido para conseguir sus objetivos. Ello hace de vital importancia invertir el tiempo y los recursos necesarios en seleccionar y

posteriormente integrar y desarrollar lo que se considera uno de los pilares básicos de la organización (Oltra, 2005).

En este sentido, Cheese, et al (2008) reitera que la selección y contratación es una tarea estratégica y esencial para la organización. Una encuesta realizada a 150 directivos de *Accenture* en 2003 mostró que la selección y contratación ocupaba el tercer puesto dentro de los 13 procesos más importantes. No resulta sorprendente que la organización se marchite si el proceso de selección no identifica las competencias que necesita.

Existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán identificadas para beneficio de la empresa. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea.

2.2.1 Objetivos de la selección de personal a través del esquema de Competencias

El proceso de selección es definido como un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a mediano y largo plazo (Chiavenato, 2009).

La selección de personal funciona como un filtro que permite ingresar a la organización únicamente a aquellos candidatos que cuentan con las competencias deseadas. El objetivo de la selección es elegir a los candidatos más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita. Este proceso, por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009).

Asimismo, Teba y Tejero (2005) definen el proceso de selección como un proceso de búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo.

Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener el futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y decisión (Chiavenato, 2009).

Una adecuada selección involucra los siguientes beneficios:

- Captar a los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación a la organización.

- Ser algo más que una herramienta que permita cubrir necesidades puntuales, convirtiéndola en una vía para conseguir profesionales capaces de atender el presente, pero también interesados en diseñar y trabajar en el futuro.
- Asegurar la objetividad y profesionalidad de la selección, con el objetivo de incrementar al máximo las probabilidades de una buena adaptación del trabajador a su nuevo puesto.
- Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.
- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos.
- Establecer un procedimiento de actuación que permita analizar y realizar el seguimiento de los procesos de selección, mejorando la relación costo/resultados (eficiencia).
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización a corto y largo plazo.

- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse (Dolan et al. 1999).

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano en las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009). La siguiente figura describe un proceso de selección con base en el puesto. frente a la selección con base en competencias.

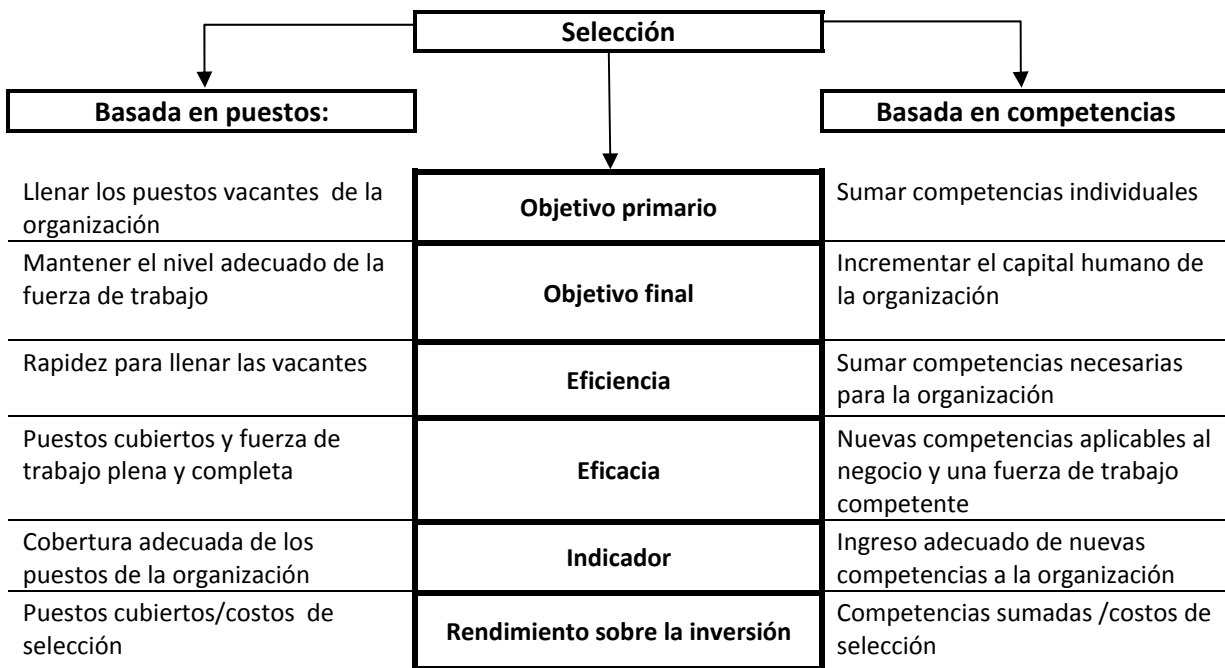


Figura 2. (Chiavenato, 2009, p. 138)

En el proceso de selección se emplean una serie de actividades e instrumentos a fin de recopilar la información en torno al puesto y llevar a buen término la contratación del personal.

1) Análisis y descripción del puesto.

El punto de partida en todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Dichas especificaciones, tienen la finalidad de proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección (Chiavenato, 2009).

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

El análisis y descripción de puesto recoge de forma sintética, estructurada y clara, la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Por consiguiente, análisis y descripción, son una importante herramienta en la implementación del reclutamiento y selección por competencias.

Según Alles (2010) esta herramienta se utiliza además para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos como la capacitación, compensaciones, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carrera y para asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

La autora afirma: “cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar, una vez

definidas éstas, es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos”.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto confirma el perfil requerido.

2) Técnicas de los incidentes críticos.

Consiste en la anotación sistemática que los gerentes deben hacer de todos los hechos y los comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. Esta técnica es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

3) Requisición de personal.

De igual forma, la requisición de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de

solicitar una persona para que ocupe un puesto vacante. La requisición de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En algunas organizaciones, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante.

4) Análisis del puesto en el mercado.

El análisis del puesto en el mercado, se emplea cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado.

5) Hipótesis de trabajo.

En caso de que no sea posible utilizar ninguna de las opciones anteriores para allegarse de información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, es decir, una perspectiva aproximada de su contenido y lo que exige del ocupante en forma de una simulación inicial.

Con más información respecto al puesto a cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia (Chiavenato, 2009).

La identificación del perfil del puesto da pie a las fases del proceso de selección.

1) Determinación de fuentes de reclutamiento.

En esta fase se busca conseguir el máximo de candidatos válidos al menor costo posible. En esta planificación se debe responder a las siguientes preguntas: ¿dónde puedo encontrar candidatos válidos que cumplan los requisitos definidos?, ¿cómo puedo llegar a ellos?, ¿qué digo para que la oferta sea atractiva?

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas (búsqueda de candidatos dentro de la empresa) o externas (búsqueda de candidatos fuera de la empresa). Esta decisión se definirá con base en la política de recursos humanos o por decisiones estratégicas (Dolan et al. 1999).

2) Preselección.

Si hemos realizado correctamente el reclutamiento, habremos recibido un volumen considerable de postulaciones (currícula) y la mayor parte de ellas cumplirán con los requisitos mínimos especificados en la oferta de empleo, a partir de esta revisión podremos categorizar el currícula en tres grupos: candidatos adecuados, eventualmente adecuados e inadecuados, (Dolan et al. 1999).

Hay aspectos comunes a todas las búsquedas de tipo formal tales como: prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores y ampliación de la información. Aspectos estructurales como: edad, sexo, estudios, etc. Y aspectos funcionales como: empleos anteriores, nivel de experiencia, rotación o movilidad laboral.

Después de analizar atentamente esta información, se tendrá una lista de personas a entrevistar; el paso siguiente es el establecimiento de citas de los candidatos a la primera entrevista (Alles, 2010).

3) Entrevista inicial y por competencias.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Durante esta etapa cada participante (candidato y entrevistador) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y tema a tratar.

Ansorena Cao (1996) define la entrevista focalizada como el proceso encaminado a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos. Sus objetivos son:

- Recabar información inicial sobre el postulante.
- Explorar en alguna medida su trayectoria profesional y personal.
- Evaluar las competencias conductuales específicas para el puesto.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.

- Aportar información sobre el puesto en cuestión, de modo que el candidato evalúe con profundidad su interés en él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

En otro sentido, la entrevista por competencias de acuerdo con Alles (2006), va encaminada a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir. Sin embargo, antes de evaluar las competencias se deberán estudiar los conocimientos técnicos que el puesto requiere. Una vez convencidos que los mínimos requisitos están cubiertos se indagará en las competencias. Este tipo de entrevista hace más objetiva la selección, ya que el análisis se centra en hechos concretos.

En este proceso se emplean las guías previamente mencionadas (diccionario de competencias, diccionario de preguntas y diccionario de comportamientos), identificando a través de cuestionamientos sobre respuestas a problemáticas pasadas en el entorno laboral, el nivel en mayor o menor medida de dominio de una competencia en particular.

Inicialmente, es importante cerciorarse de que el candidato realmente recuerda un episodio real de su pasado. Para fines prácticos se crea una estrella conductual (STAR), compuesta por los siguientes elementos.

S – Situación, ¿Qué pasó, dónde, con quién, cuándo?

T – Tarea, ¿cuál era su cometido en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados?

A – Acción, ¿qué hizo el candidato en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?

R – Resultado, ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo constató el candidato? (Flores, 2005).

Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado: experiencia y conocimientos, empresa (organigrama), remuneración actual, motivo del cambio.

Al finalizar la entrevista es necesario hacer los registros pertinentes sobre la presentación, expresión, contacto, competencias o características de personalidad y la comparación con respecto al perfil requerido. De acuerdo con nuestro diccionario de comportamientos podemos contrastar las conductas demostradas con las requeridas para el puesto (Alles, 2010).

4) Pruebas psicológicas.

Las evaluaciones psicológicas tienen como objetivo, facilitarnos información en lo que respecta al nivel de inteligencia, personalidad, tendencias, conductas, etc., sin embargo funcionan como un elemento informativo más a considerar para la decisión final. Se utilizarán como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas. Por lo tanto, la información psicométrica derivada de la aplicación y

valoración de los *tests* no se empleará para descartar candidatos. Si está integrada en el proceso, es un elemento enriquecedor que ayuda a la decisión final.

5) Assessment Center

Un estudio realizado por Smith y Boyle (1998, citado en Teba & Tejero, 2005) sobre los niveles de validez predictiva estableció en primer lugar el *Assessment* y en segundo la entrevista.

La técnica de *Assessment* puede ser aplicada en aquellos casos en que sea factible una entrevista grupal. Es un sistema de aplicación múltiple compuesto por:

- Múltiples participantes, pueden oscilar entre seis y nueve por grupo de trabajo.
- Múltiples observadores (consultores externos expertos en la técnica)

En este sistema se emplean diversas técnicas como el *role playing*, presentaciones en público, juegos de negocio, entrevistas simuladas, etc. Para evaluar las características y competencias de los participantes en relación con los valores y competencias deseados para el desarrollo eficaz de las funciones propias del puesto de trabajo (Teba & Tejero, 2005).

6) Pruebas técnicas

Esta fase del proceso tiene como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y

experiencia que el candidato posee. La ubicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección y la complejidad de la posición.

Las herramientas que se emplean varían en función del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado

La mejor manera de concebir la selección por competencias es representarla como la comparación de dos variables: de un lado, los requisitos (competencias) del puesto a cubrir y del otro, perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable se denomina **X** (el referente de la comparación) y la segunda **Y** (la variable comparada). Cuando **X** es mayor que **Y** el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar un puesto y, por tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando **X** y **Y** son iguales el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto, y por lo mismo se le aprueba. Cuando **Y** es mayor que **X**, entonces el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto (Chiavenato, 2009).

La decisión sobre el mejor candidato para ocupar un puesto, la presentación de la oferta y demás aspectos sobre la contratación, son responsabilidad del futuro jefe. No es función de Recursos Humanos decidir sobre el mejor colaborador, sino presentar la información para que el cliente interno tome la mejor decisión.

Según Dolan et. al. (1999) los objetivos al término del proceso deben ser:

- Procurar el cierre correcto y ordenado del proceso de selección.
- Obtener el mayor provecho posible de la información derivada del mismo.

- Difundir una buena imagen de la empresa.
- Estandarizar un sistema de archivo, control y seguimiento de la labor de selección en el grupo.
- Asegurar la correcta aplicación de los trámites posteriores a la incorporación, que aseguren la plena integración del candidato a la compañía.

La selección es una actividad que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esa razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del seleccionador, que debe conjugar ambos sistemas (Richino, 2000).

Capítulo 3

III. Propuesta de aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa de telecomunicaciones

3.1. Historia de la empresa

Los índices de penetración de telefonía celular en la población mexicana logran niveles cercanos al 80%, no obstante, la cobertura del servicio aún no alcanza a todos los mexicanos. Para ello, la telefonía pública de monedas ofrece alternativas y oportunidades de negocio que la colocan como una plataforma que facilita la transición hacia una sociedad totalmente comunicada.

En la actualidad el acceso para toda la población a servicios de telecomunicaciones está aún limitado por las importantes inversiones que se requieren para extender una red móvil de tercera generación. La telefonía pública puede ser un catalizador en esta transición.

De igual modo, el usuario encuentra una ventaja en el uso de un teléfono público de monedas, ya que con algunos pesos en la bolsa es posible realizar llamadas en ocasiones ilimitadas, sin necesidad de realizar recargas a su celular o comprar una tarjeta de prepago con un costo mínimo de 30 pesos. Ante este

panorama, los teléfonos públicos de monedas representan un importante nicho de negocio.

Debido al surgimiento de las empresas de telefonía pública y con el propósito de regular el establecimiento, operación y explotación de empresas comercializadoras en este rubro, el 16 de diciembre de 1996 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento del Servicio de Telefonía Pública (COFETEL, 2009).

Surgida a partir de estas regulaciones, la empresa objeto del presente estudio es una organización 100% mexicana constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, su giro comercial son las telecomunicaciones, principalmente telefonía pública de monedas.

Cuenta con una concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para instalar, operar y explotar una red pública de telecomunicaciones a nivel nacional. Desde el 21 de febrero de 1997, opera el servicio de telefonía pública de monedas por medio de un permiso otorgado por la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) para establecer, operar y explotar una comercializadora de telefonía pública, con cobertura en áreas urbanas y suburbanas de todo el país.

Su cobertura se extiende a través del Distrito Federal, área metropolitana y el interior de la República mexicana, otorgando mayor oportunidad de comunicación

en zonas urbanas y rurales, ofreciendo beneficios a transeúntes y familias de bajos recursos que en su domicilio no cuentan con un servicio telefónico.

Los teléfonos públicos de la empresa en cuestión brindan los siguientes servicios:

- Tecnología de punta en telefonía pública
- Llamadas locales
- Llamadas a celular
- Llamadas de larga distancia nacional e internacional
- Llamadas por cobrar nacional e internacional

Las características que identifican a la compañía son:

- Pagar sólo para la llamada que se realiza sin necesidad de comprar una tarjeta telefónica pre-pagada.
- Es una alternativa de comunicación al alcance de usuarios de cualquier nivel socioeconómico.
- Acepta diferentes denominaciones de monedas (50 c., 1, 2 o 5 pesos y 25 c. de dólar en zonas fronterizas).
- El teléfono mide 1.50 metros, siendo funcional para personas con capacidades diferentes o niños.
- Cobertura en toda la República Mexicana.

Los teléfonos públicos de esta empresa, se encuentran en las siguientes ciudades:

Aguascalientes, Baja California Norte, Coahuila, Chiapas, Chihuahua, Colima, Distrito Federal, Durango, Oaxaca, Querétaro, Sinaloa, Zacatecas, Tamaulipas, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Nuevo León, Morelia, Morelos, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora y Yucatán.

Posee una estructura organizacional sólida basada en procesos que permiten eficientar la operación general de la empresa y mantener un compromiso de calidad con todos sus clientes.

Debido a la necesidad de ofrecer alternativas de comunicación nueva y a precios económicos, la empresa ha visualizado nuevos nichos de mercado, creando recientemente una división dedicada a ofrecer servicios de internet, televisión de paga y telefonía residencial.

VISIÓN.

Ser una empresa internacional de telecomunicaciones reconocida por nuestra imagen y servicio integral implementando las soluciones que demanda el cliente.

Ser un equipo integrado que alienta al crecimiento y permanencia de nuestro personal, contando con una estructura organizacional sólida y procesos claros, orientados a elevar la calidad de vida de nuestros clientes, manteniendo un compromiso moral y económico con la sociedad (Logitel, 2010).

La visión da la pauta para encaminar esfuerzos y así lograr que sea una empresa internacional destacando dos elementos imprescindibles en el giro: “imagen y servicio integral”, esto se logra a través de la presentación impecable de los teléfonos y su servicio, lo cual cubre las necesidades de los clientes. Este enunciado hace énfasis en la permanencia y crecimiento del personal, lo cual es posible sólo si es competitivo y contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales redundarán en su propio desarrollo.

MISIÓN.

Comunicar gente (Logitel, 2010).

La misión es una afirmación que describe la razón de ser de la empresa, la naturaleza del negocio, el porqué estamos en él y hacia donde deben ir encaminados nuestros esfuerzos. El objetivo “comunicar gente” orienta todos los procesos administrativos, operativos y técnicos a satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes, otorgando un servicio oportuno al aparato telefónico e impulsando la innovación tecnológica a fin de hacer más eficiente esta tarea al exterior y al interior de la empresa.

VALORES.

- *Honestidad.* No dañar o perjudicar con tus actos a ninguna persona, ni a la empresa, conduciéndose con la verdad y no tomando lo que no te pertenece.

- *Integridad.* Actuar en forma congruente con tus convicciones y las de la empresa, hacer lo que se piensa y dice.
- *Compromiso.* Dar el mayor esfuerzo para lograr los objetivos deseados.
- *Respeto.* Libertad para disentir, escuchar y/o encontrar coincidencia; preservar el orden para la integración y convivencia social y moral.
- *Lealtad.* Ser fiel y congruente con los compromisos, manteniendo en todo momento la confidencialidad de la institución.
- *Humildad.* Capacidad para identificar nuestras habilidades y áreas de oportunidad, reconociendo que necesitamos de los demás para lograr nuestros objetivos, creando un ambiente laboral libre de arrogancia (Logitel, 2010).

3.2. Contexto laboral

La empresa está conformada por 3 áreas fundamentales, que a continuación se describen:

1. Operativa.

Es el área que dispone de todos los recursos humanos y materiales para mantener en óptimas condiciones la imagen y funcionalidad de los equipos telefónicos, haciendo posible el cumplimiento de la misión, comunicar gente.

Debido a la localización física de los teléfonos, se han establecido 34 sucursales operativas en las ciudades más importantes de la República, puntos estratégicos del D.F. y área metropolitana, las cuales conforman 4 regiones:

- **Región Norte:** Monterrey, Tampico, Chihuahua, Durango, Torreón, Tijuana y Hermosillo.
- **Región Sur:** Tuxtla, Mérida, Villahermosa, Oaxaca, Veracruz, Xalapa, Acapulco, Poza Rica, Cuernavaca.
- **Región Occidente:** San Luis Potosí, Colima, Tepic, Guadalajara, Aguascalientes, León, Morelia, Querétaro.
- **Región Centro:** Coacalco, Oriente, Centro, Ecatepec, Los Reyes la Paz, Tlalnepantla, Pachuca, Toluca.

- De igual modo, pertenecen al área de operaciones los siguientes departamentos:
- **Mantenimiento Técnico:** Esta área es responsable de garantizar el mantenimiento correctivo y preventivo del equipo y refacciones empleadas en la reparación del equipo telefónico, así como su oportuna distribución a nivel nacional.
- **Flotillas:** Su función es la administración de la flota vehicular a nivel nacional en los aspectos, económicos, legales y técnicos a fin de garantizar el correcto funcionamiento de la misma.

De este modo, es posible optimizar costos de operación y mantener en el servicio otorgado a los usuarios.

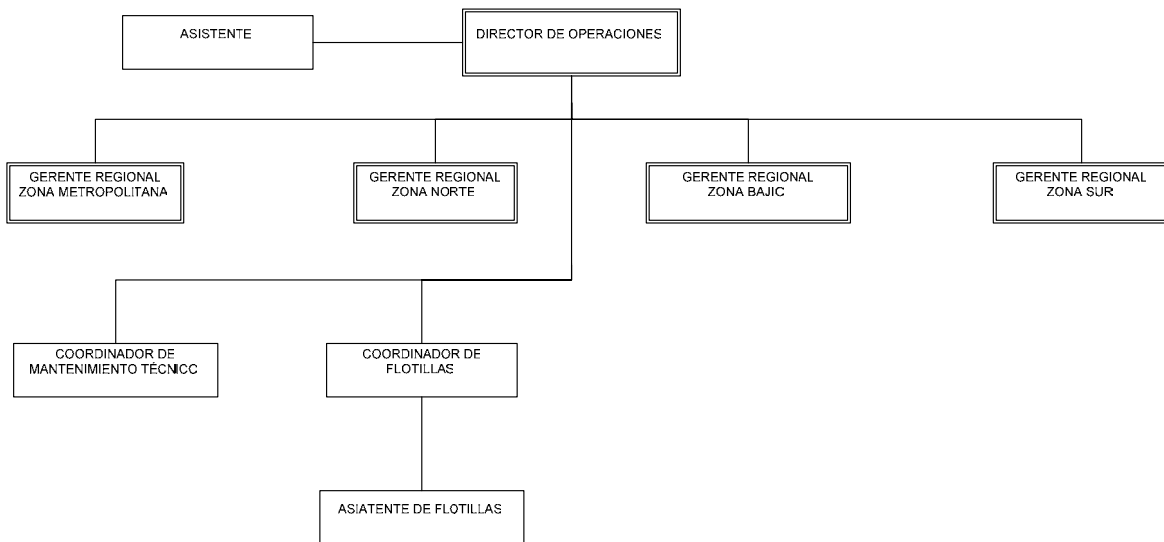


Figura 3. Organigrama del área Operativa.

2. Comercial

Su objetivo principal es definir las estrategias de venta desde el punto de vista mercadológico, garantizando la rentabilidad, crecimiento y posicionamiento de la empresa y con ello elevar el índice de ventas a través de los teléfonos públicos.

- **Mercadotecnia:** Analiza y da seguimiento a la efectividad de las estrategias comerciales llevando a cabo estudios de mercado y a partir de dicho análisis establecer campañas publicitarias a fin de lograr posicionar la marca.
- **Ventas:** Su función es negociar la introducción de los productos de comunicaciones (aparatos telefónicos) en puntos estratégicos de mayor afluencia con el fin de generar mayores ingresos para la empresa.
- **Inteligencia comercial:** Analiza e identifica a través de estudios detallados, nuevas ubicaciones que potencialmente pueden generar mayores ingresos para la empresa, así como reubicación de teléfonos que mantienen sus ventas por debajo de lo esperado.

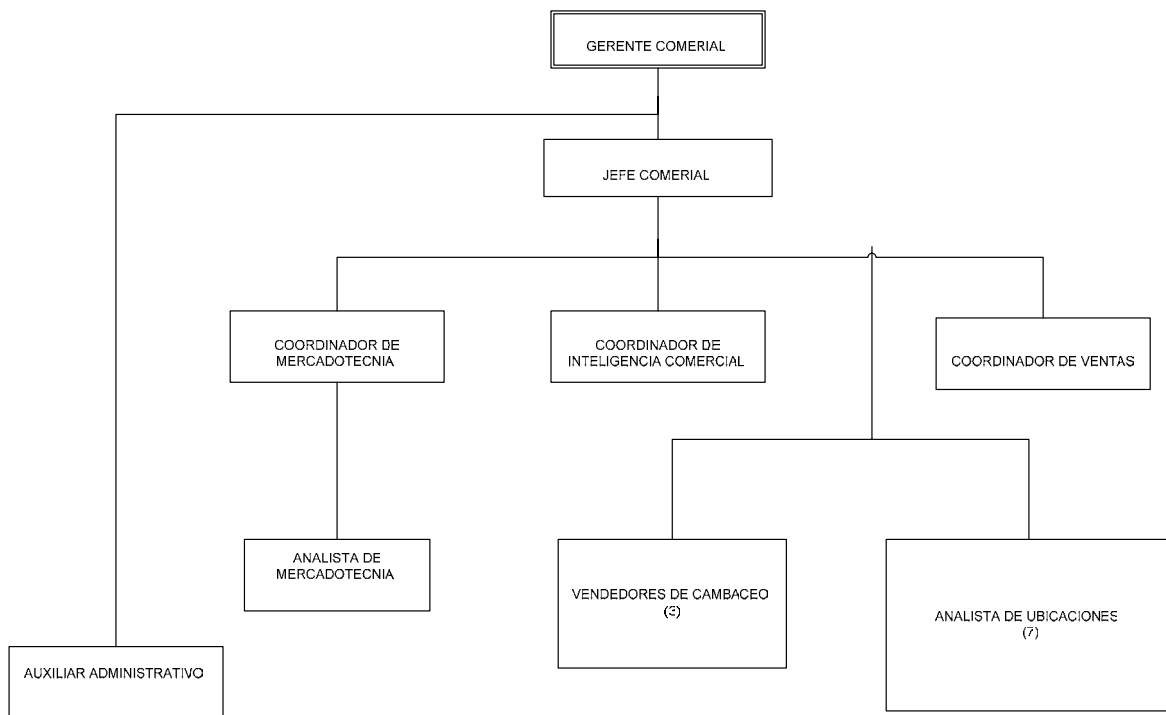


Figura 4. Organigrama del área Comercial

3. Administración y finanzas

Esta área está conformada principalmente por los departamentos que otorgan servicio.

- **Tecnologías de información:** Su principal objetivo es brindar a la empresa las mejores alternativas tecnológicas para la automatización, seguridad y mantenimiento de la información alineándose a los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa.

- **Jurídico:** Su función radica en la obtención, regularización y ampliación de los permisos para la instalación de los teléfonos, así como la asesoría y defensa legal de la empresa.
- **Compras:** Su objetivo principal es proveer del material e insumos necesarios a las diferentes áreas de manera oportuna y a los más bajos costos.
- **Auditoria:** Supervisa la adherencia a las políticas y procedimientos, la eficiencia operativa y la efectividad del resguardo de los activos de la empresa, llevando a cabo auditorías operativas y administrativas.
- **Contabilidad general y finanzas:** Su función primordial es administrar los ingresos, egresos, inversiones y capital de la empresa, así como lograr que la empresa sea sana y rentable desde el punto de vista financiero.
- **Recursos humanos:** El principal objetivo es administrar el personal que colabora en la empresa, desarrollando y administrando las políticas, programas y procedimientos para mantener una estructura administrativa, eficiente con trabajadores capaces y oportunidades de desarrollo para el mismo. Se compone por los departamentos de Nómina, Capacitación, Servicio Médico y Reclutamiento y Selección.

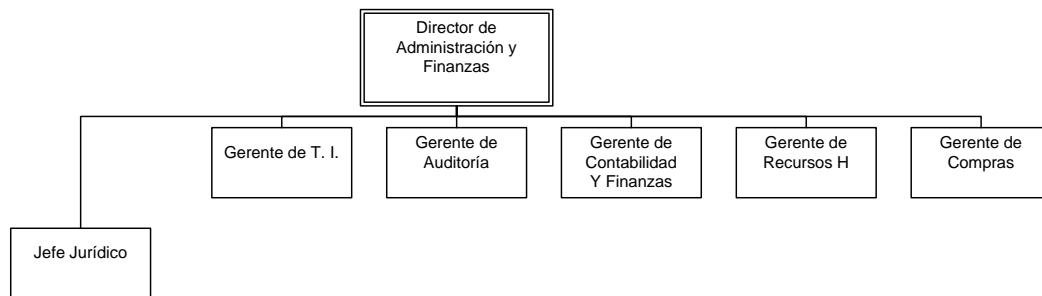


Figura 5. Organigrama del área de Administración y Finanzas

Al ser esta área la que identifica, define y desarrolla las competencias en los colaboradores, la trataremos más ampliamente.

- **Capacitación y Desarrollo.** El objetivo de este departamento es desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de personal, identificando al personal clave que pueda ocupar puestos estratégicos en la organización a través de un programa de plan de carrera y sucesión.
- **Nómina.** Su responsabilidad principal es el correcto procesamiento de las percepciones y deducciones de los empleados. Concretamente, procesa la nómina quincenal, realiza la declaración anual de sueldos y salarios y lleva acabo el pago de prima de riesgo anual.
- **Servicio Médico.** Su objetivo radica en mantener en óptimas condiciones la salud de los empleados y la seguridad en las

instalaciones de la empresa. Entre sus actividades se encuentran: otorgar servicio médico a los empleados de la empresa, realizar los exámenes médicos generales al personal de nuevo ingreso, efectuar campañas de prevención de la salud a nivel nacional, administrar los requerimientos de protección civil y sus brigadas.

- **Reclutamiento y Selección.** Este departamento tiene como responsabilidad atraer y seleccionar al personal cuyas competencias correspondan a las requeridas por la organización. De igual modo, administra los perfiles y descripciones de puesto, evalúa candidatos Vs el perfil requerido, mide y controla la rotación de personal, administra el proceso de promoción de personal y gestiona los requerimientos administrativos para cubrir las vacantes.

Las empresas que gestionan sus recursos humanos con enfoque de competencias se ven obligadas a identificar candidatos con las características que les permita asegurar un determinado desempeño, así como con el potencial necesario para continuar su desarrollo.

El objetivo primordial de este trabajo es sentar las bases de un proceso de Reclutamiento y Selección por competencias, dirigido a satisfacer las necesidades de esta empresa de telecomunicaciones, coadyuvando a que el perfil de personas que la integran esté alineado a los objetivos estratégicos.

3.3. Competencias definidas en la organización

Para definir un modelo de competencias es necesario partir de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible con relación a la estrategia. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La concepción de una competencia no es estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varían en las personas que la poseen.

Según revisamos en el capítulo anterior las competencias están divididas en cardinales o generales y específicas, segmentadas en distintas aperturas de acuerdo a la jerarquía. Las primeras son las que todos los integrantes de la empresa deben observar para formar parte de ella. Las segundas son las que cada empleado requiere para desarrollar su puesto específico.

Los diccionarios de competencias y de comportamientos, son documentos empleados para las diferentes funciones y procesos de Recursos Humanos, por lo tanto también se utilizan para valorar a los candidatos postulados en todo proceso de reclutamiento y selección por competencias. Estos documentos pueden ser tan específicos como la organización lo requiera.

Además de definir las competencias y comportamientos, es necesario fijar los distintos grados en que se presentan. En todos los casos, tanto la competencia

como los distintos niveles asignados, se definen a través de frases explicativas (Alles, 2010).

A continuación se muestra un ejemplo con la competencia “Liderazgo”.

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo e ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido por su entorno laboral como un líder y un modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo dentro del grupo.

A partir de esta apertura en grados, el siguiente paso es asignar los niveles requeridos a cada puesto. Por ejemplo, no se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador.

Para llevar a cabo la confección de las competencias de esta empresa de telecomunicaciones, se tomó como base principal la filosofía empresarial descrita previamente, con el fin de determinar las competencias que requería cada trabajador para lograr los objetivos establecidos.

Inicialmente, se llevaron a cabo reuniones a fin de conocer la opinión de las máximas autoridades en cada área, siendo conformado el comité por el Director de Administración y Finanzas, Director de Operaciones, Gerente comercial, Gerente de Recursos Humanos, como máximas autoridades en cada área.

Derivada de la participación en la reunión previamente mencionada, la autora del presente proyecto fue encomendada a entrevistar al personal, cuyo buen desempeño conducía a lograr los objetivos propios de su puesto.

Se encontró que las características que presentaban en común los colaboradores evaluados y entrevistados era la capacidad para trabajar en equipo con otras áreas, así como la actitud de servicio y orientación a para apoyar a los clientes y colaboradores. Esta información fue proporcionada para iniciar el análisis correspondiente.

Una vez hecho el análisis, correspondió a la Jefa de Capacitación, al Gerente de Recursos Humanos y a la autora del presente proyecto como Jefa de Reclutamiento y Selección, la redacción de las competencias, así como sus comportamientos observables en grados. Una vez concluido este proceso, fue solicitada audiencia con el comité a fin de presentar el Diccionario de Competencias.

Al ser aprobado el documento, se estableció un calendario para presentarlo a las jefaturas de área, el cual, una vez obtenido el visto bueno, dio la pauta para la

modificación de los procesos que involucran la administración de los colaboradores.

El documento a continuación descrito se basa en la metodología de Martha Alles, que define las competencias y sus comportamientos asociados, así como la especificación de 4 grados: A =alto, B=bueno, C=suficiente, D=mínimo necesario.

Asimismo, describe las competencias clasificadas en *Cardinales* (las que todo el personal deberá mostrar para la correcta aplicación de la filosofía de la empresa), *Específicas* (diseñadas para el personal operativo y administrativo), *Gerenciales* (diseñadas especialmente para el personal cuyos puestos se encuentran a nivel gerencial o directivo).

→ **Competencias Cardinales o Generales:**

1. Comunicación
2. Adaptabilidad al cambio
3. Orientación al cliente interno y externo

→ **Competencias Específicas o Funcionales**

1. Trabajo en equipo
2. Orientación a resultados
3. Iniciativa

4. Liderazgo

5. Negociación

→ **Competencias Gerenciales:**

1. Visión estratégica

2. Gestión administrativa

3. Desarrollo y dirección de equipos

4. Solución de problemas y toma de decisión

Este documento se empleará en los diferentes procesos de recursos humanos. Específicamente en el proceso de Reclutamiento y selección, se utilizará desde la determinación del perfil hasta la evaluación de las competencias de un candidato postulado a un puesto concreto.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

➔ Competencias cardinales o generales

1.- Comunicación:

Es la habilidad para expresar y transmitir conceptos, ideas y mensajes de forma clara, precisa y consistente, asimismo tener la capacidad de escuchar y emitir juicios congruentes de acuerdo con la dinámica de los diferentes medio de comunicación.

A

Identifica los momentos y la forma más adecuada para exponer diferentes situaciones. Analiza y sintetiza la información y emite un juicio propio.

Utiliza herramientas y metodología para diseñar y preparar la mejor estrategia para comunicarse. Su comunicación se basa en la confianza logrando que el equipo lo busque para consultarlo.

Conductas y comportamientos:

- 1.- Favorece la comunicación de forma periódica con su equipo de trabajo y/o compañeros.
- 2.- Su comunicación está basada en la confianza y logra que su equipo de trabajo y/o compañeros se acerquen a él para consultarlo.
- 3.- Tiene la capacidad de escuchar y emitir juicios congruentes de acuerdo a la dinámica de la conversación.
- 4.- Tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y maneja reuniones efectivas.
- 5.- Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia para comunicarse.

B

Es reconocido como un gran interlocutor, su comunicación es clara, precisa y consistente, es hábil con su comunicación verbal. Tiene habilidad para alentar a otros para compartir información.

Conductas y comportamientos:

- 1.- Comunica sus ideas de forma clara, precisa y consistente a sus compañeros y/o equipo de trabajo.
- 2.- Tiene la capacidad de escuchar a los demás y se asegura que su comunicación sea entendible.
- 3.- Se caracteriza por ser un interlocutor confiable.
- 4.- Posee experiencia en presentaciones ejecutivas.
- 5.- Cuando tiene alguna barrera de comunicación lo resuelve de forma inmediata.
- 6.- Alienta a otros a compartir información.
- 7.- Comunica con anticipación sus objetivos al equipo de trabajo.

C	<p>Expresa y plasma conceptos, ideas de forma clara y precisa, está abierto a escuchar el punto de vista de los demás.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Expresar y plasmar conceptos, ideas y mensajes de forma clara, precisa y consistente.2.- Mantiene informado de manera efectiva sus planes al personal involucrado.3.- Su comunicación escrita y verbal, es clara y no se requiere alguna información extra.4.- Está abierto a escuchar los puntos de vista de los demás, aun cuando no esté de acuerdo.5.- Utiliza las herramientas tecnológicas para apoyar su comunicación.
----------	--

D	<p>Trasmite y escucha con responsabilidad.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Maneja adecuadamente su lenguaje y se dirige con responsabilidad.2.- Su comunicación escrita y verbal es clara y objetiva.
----------	--

2.- Adaptabilidad al cambio:

Es la habilidad de modificar su actuar ante situaciones previstas o imprevistas. Es la flexibilidad de cambiar su patrón de comportamiento cuando es necesario.

A	<p>Prevé con anticipación los cambios, es capaz de modificar su comportamiento con facilidad.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Demuestra flexibilidad en la toma de decisiones para salvar y resolver dificultades.2.- Conduce al equipo en función de la correcta comprensión de los posibles escenarios cambiantes.3.- Cuando el equipo le hace sugerencias las toma en cuenta y puede cambiar su punto de vista.
B	<p>Versatilidad para adaptarse a los distintos contextos, situaciones, medios y personas rápidamente y adecuadamente.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Cuando se le asigna una tarea que no está relacionada con su puesto, se muestra abierto a realizarla.2.- Cuando cambia la estrategia es capaz de cambiar su rutina de trabajo.3.- Busca nuevas metodologías y formas para facilitar el trabajo.4.- Ante un cambio se muestra interesado por adquirir nuevas experiencias.
C	<p>Se adapta a los distintos escenarios o estilos de trabajo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Se adapta a los cambios repentinos de dirección.2.- Muestra una actitud positiva ante un cambio.3.- Es crítico en su accionar y realiza cambios de ser necesario.4.- Es usual que se adapte a diferentes estilos de trabajo.
D	<p>Respeto los procedimientos y se adapta a nuevas situaciones.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Reconoce los puntos de vista de los demás.2.- Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos.3.- Se adapta fácilmente a los cambios de planes generados por sus líderes.

3.- Orientación al cliente interno y externo:

Es la identificación, comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes. Actitud de ayudar y apoyar a los clientes ya que representan una parte esencial de la empresa.

A	<p>Desarrolla soluciones innovadoras que darán una clara satisfacción sobre las necesidades del cliente interno y/o externo, sin poner en riesgo los objetivos del área o de la empresa.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Toma decisiones buscando repercusiones positivas en los clientes.2.- A través de sus actos encamina al equipo a la rápida respuesta de las necesidades de las otras áreas de trabajo.3.- Establece relaciones basadas en la credibilidad y compromiso con los clientes.4.- Idea soluciones a las problemáticas futuras del cliente.
----------	---

B	<p>Conoce las expectativas de los clientes y se asegura que se satisfagan. Busca dar un plus a los clientes.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Busca resolver las necesidades de los clientes de forma anticipada.2.- Se toma el tiempo necesario para indagar más sobre las necesidades del cliente, pues su interés es agregar un valor extra a sus servicios.3.- Aplica acciones dentro de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente.4.- Es considerado por sus compañeros como una persona con alta actitud de servicio.
----------	---

C	<p>Está atento a las necesidades de los clientes y escucha con atención sus requerimientos.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Aporta y ayuda a sus clientes cuando se necesita.2.- Se caracteriza por atender los requerimientos del cliente en el tiempo pactado.3.- Mantiene una actitud de disponibilidad con el cliente y el cliente está seguro de que su requerimiento será atendido.
----------	---

D	<p>Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando que posee los conocimientos necesarios para satisfacer al cliente.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Cumple en tiempo y calidad los requerimientos de los clientes.2.- Posee los conocimientos necesarios para atender las peticiones de los clientes sin necesidad de instrucciones específicas.3.- Intenta satisfacer a los clientes y siempre lo logra.
----------	--

➤ Competencias Específicas

1.- Liderazgo:

Es el proceso de influenciar y dirigir a un equipo de trabajo para cumplir las metas deseadas, logra que de forma voluntaria el equipo siga el "sueño" que se persigue, inspira confianza y promueve la motivación.

A	<p>Genera un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con la misión del equipo. Faculta y fija objetivos para mejorar el talento y las capacidades del equipo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Dirige a su equipo en una dirección determinada pues establece claramente los objetivos.2.- Fija seguimientos y da retroalimentación a los avances de su equipo.3.- Tiene energía y la trasmite a su equipo en pos del objetivo común.4.- Es un líder que genera un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con el equipo que lidera.5.- Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de su equipo.6.- Faculta y fija objetivos de desempeño de acuerdo con las fortalezas personales.7.- Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la empresa.
----------	---

B	<p>Fija objetivos claros y da seguimiento continuo en el cumplimiento. Habilidad para mantener la energía, motivación e integración del equipo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Su equipo y/o compañeros lo perciben como un líder, fija objetivos y efectúa un seguimiento continuo a sus colaboradores.2.- Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su objetivo.3.- Promueve la motivación de su equipo y/o compañeros para que consigan la meta.4.- Confía en su equipo y permite a sus integrantes que decidan su propia conducta.5.- Su equipo y/o compañeros de trabajo se sienten respetados y apoyados por él.6.- Busca desarrollar las habilidades del personal.
----------	--

C	<p>Influencia a las personas de forma positiva en pos del logro de los resultados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Ante una tarea compleja asignada promueve la eficacia del equipo e incluso asume el rol de dirigente.2.- Logra influenciar de forma positiva al equipo para lograr el objetivo.3.- Cuando trabaja de manera individual es responsable de su actuar diario y da seguimiento a sus propios avances.
----------	--

D	<p>Es responsable de sus acciones y sus objetivos. Cuando es necesario interactúa con otros para cumplir sus objetivos.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Respeta y sigue las instrucciones al pie de la letra referente a su trabajo diario.2.- Realiza sus actividades sin necesidad de supervisión especial.3.- Pone en marcha y da seguimiento a sus propias tareas.
----------	--

2.- Trabajo en equipo:

Es la intención de colaborar, involucrarse con el equipo de trabajo e identificar claramente el rol que juega dentro de él, además está consciente de la importancia de su participación en la empresa aprovechando las fortalezas de cada persona para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, establece canales oportunos para tender ayuda a sus pares y/o colaboradores.

A	<p>Identifica las fortalezas del equipo y las desarrolla, ya que el talento humano es un valor agregado a la estrategia de la empresa, propicia que su equipo se involucre con las acciones referentes al cumplimiento de la meta. Mantienen una actitud de cohesión, compromiso y fidelidad con las demás áreas.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Fortalece el espíritu del equipo en toda la empresa.2.- Expresa satisfacción personal por los éxitos de su equipo y/o compañeros.3.- Apoya el desempeño de otras áreas de la empresa.4.- Establece relaciones interpersonales.6.- Desarrolla el talento del equipo.7.- Trabaja para la gente que está a su cargo.8.- Logra mejores objetivos porque involucra a todo su equipo.
----------	---

B	<p>Desarrolla el espíritu de equipo. Propicia un ambiente de cooperación y buen clima. Resuelve conflictos que puede propiciarse en el equipo.</p> <p>Logra que con la participación de todos se obtenga mejores resultados que si se hiciera de forma individual.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Comprende el alcance de sus acciones en relación con el equipo.2.- Está dispuesto a ceder algunos aspectos en pos del equipo.3.- Anima y motiva a los demás.4.- Resuelve conflictos llegando a los mejores términos para ambas partes.5.- Asigna tareas a las personas que integran su equipo de trabajo considerando las habilidades y conocimientos de cada quien.5.- Dedicar tiempo y experiencia propia para desarrollar las habilidades del equipo.
----------	--

C	<p>Colabora y participa activamente en el grupo de trabajo, identifica rápidamente su rol dentro de un equipo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Se compromete y colabora con el objetivo en común. 2.- Promueve el objetivo común sin descuidar el propio. 3.- Se relaciona rápidamente con el equipo de trabajo. 4.- Comprende la repercusión de sus acciones y las del equipo. 5.- Solicita la opinión de los demás, valorando sus aportaciones. 6.- Apoya a su equipo o compañeros en el logro del objetivo.
----------	---

D	<p>Se integra al equipo de trabajo. Es entusiasta y participativo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Participa en los proyectos del equipo. 2.- Se compromete y realiza las tareas que el equipo le ha asignado. 3.- Como miembro de un equipo comparte información útil al equipo.
----------	---

3.- Orientación a resultados:

Es la capacidad de encaminar los conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los objetivos deseados de forma eficiente. Administrar los procesos establecidos sin afectar la consecución de los resultados.

A	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua y la orientación hacia la eficiencia. Analiza los procesos actuales e identifica mejoras que contribuyan al logro de los resultados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Logra los resultados esperados, fijando metas por encima de los estándares.2.- Mantiene altos niveles de rendimiento en sus objetivos.3.- Establece estrategias que le aseguren lograr el objetivo.4.- Es usual que modifique constantemente los procesos de trabajo para el logro del resultado.5.- Su gestión de resultados se da gracias a que posee una visión global de la empresa.
----------	--

B	<p>Trabaja bajo objetivos establecidos y realistas, mide y compara sus resultados de forma constante los propios y las del equipo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Pone en marcha planes de acción para lograr el resultado en el tiempo esperado.2.- Utiliza indicadores de medición para medir sus avances.3.- Da seguimiento a las tareas delegadas a su equipo llevando un registro de avances estadísticos y objetivos.4.- Realiza juntas de trabajo de manera semanal para fijar objetivos al personal a su cargo, evaluar resultados y corregir estrategias si es necesario.5.- Modifica los procesos actuales para que contribuyan al logro de los resultados.
----------	--

C	<p>Hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras en los resultados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Revisa de manera mensual sus planes de trabajo para identificar y en su caso implementar cambios que tiendan a eficientar el trabajo.2.- Busca utilizar de manera más eficiente los recursos tecnológicos, materiales y humanos asignados, para evitar desperdicios de materiales, dinero y tiempo.3.- Si es necesario identifica y menciona las áreas de oportunidad de sus compañeros de trabajo.
----------	---

D	<p>Realiza con éxito sus actividades diarias, cumple con los objetivos planteados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Cumple con su trabajo en tiempo, calidad y procedimientos.2.- Marca los tiempos de realización de su trabajo y los mejora.3.- Demuestra con el paso del tiempo mejorar en sus actividades y resultados de trabajo.
----------	---

4.- Iniciativa:

Es la voluntad de anticiparse a los hechos y proponer alternativas de solución en las posibles desviaciones del trabajo diario. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Es usual que tenga una visión amplia de la empresa y se anticipe a las posibles situaciones.2.- Actúa de forma proactiva cuando se tiene que solucionar algún problema.3.- Cuando hay alguna situación se anticipa a proponer una solución.4.- Cuando ocurre alguna dificultad se anticipa y resuelve de manera satisfactoria. Comunica a los involucrados.
----------	--

B	<p>Capacidad de adelantarse y prepararse a los hechos que puedan ocurrir a mediano o corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Realiza acciones preventivas para evitar posibles problemas futuros.2.- Detecta oportunidades de mejora en su área y/o departamento.3.- Propone distintas formas de trabajo ante una situación.4.-Presenta propuestas y cambios innovadores que representan un cambio importante a su área y/o departamento.
----------	--

C	<p>Capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir a mediano plazo.2.- Crea nuevos procedimientos y formas de trabajo más efectivos.3.- Cuando no cuenta con todos los elementos para realizar su trabajo, busca la manera de obtenerlos.4.- Lleva a cabo acciones en vez de esperar a que alguien más las realice.
----------	--

D	<ul style="list-style-type: none">▪ Grado de dominio D <p>Capacidad para abordar problemas. Reconoce las oportunidades que se le presentan para poder aportar y proponer ideas para mejorar los procesos de trabajo y/o lograr los objetivos individuales y grupales.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Es ágil al momento de proponer soluciones.2.- Propone ideas de mejora o apoya al equipo, sin que nadie se lo ordene.3.- Es usual que dé un extra a su trabajo.4.- Actúa rápida y decididamente ante un problema.
----------	--

5.- Negociación:

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de los objetivos, buscar en todo momento el ganar-ganar. Planifica estrategias alternas que le ayuden a negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A	<p>Es creativo e innovador en el proceso de negociación, se le considera un modelo a seguir ya que logra acuerdos exitosos.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Tiene la habilidad de identificar al personal clave que le podrá ayudar a cumplir con sus tareas y/ o objetivos.2.- Recaba información, datos, antecedentes que le ayuden a establecer un proceso efectivo de negociación.3.- Construye relaciones benéficas para el cliente interno y/o externo y la empresa.4- Es usual que lo involucren en situaciones de negociación, ya que posee la habilidad de llegar a acuerdos satisfactorios.5.- Utiliza herramientas y metodología innovadora para cada tipo de negociación.
----------	---

B	<p>Propicia acuerdos provechosos para el cliente interno y/o externo, busca en todo momento el ganar-ganar.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Fomenta alianzas ganar-ganar, siempre logra acuerdos donde los involucrados están satisfechos.2.- Cuando tiene alguna dificultad, propone y aplica alternativas que satisfagan las necesidades de los involucrados.3.- Busca tener más de dos escenarios para negociar.4.- Analiza el problema y propone una posible solución, no se centra en la persona.5.- Las decisiones que toma aportan una ventaja para todos.
----------	---

C	<p>Logra acuerdos satisfactorios entre el cliente interno y/o externo.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Mantiene una abierta disposición para negociar acuerdos que tienen que ver con el logro de sus resultados.2.- Esta consciente de lo que pasaría de no llegar a un acuerdo.3.- Distingue dificultades en el proceso de negociación y da alternativas.
----------	---

D	<p>Reconoce los momentos de negociación y expresa alternativas para negociar.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Muestra disposición para negociar aspectos de trabajo.2.- Expresa alternativas para llegar acuerdos satisfactorios.
----------	--

➔ Competencias Gerenciales

1.-Visión estratégica:

Capacidad de detectar amenazas y oportunidades del entorno e iniciar acciones y proyectos para aprovecharlas. Identificar y generar estrategias y controles de seguimiento, así como tendencias, sus implicaciones y posibilidades. Efectividad a corto, mediano y largo plazo. Pensar estratégicamente orientado hacia la competitividad.

A

Anticipa situaciones críticas generando estrategias que reflejan objetividad y buen juicio. Tiene la capacidad de identificar estrategias y actuar con perspectiva a largo plazo.

Conductas y comportamientos

- 1.- Analiza la información para identificar la mejor respuesta.
- 2.- Su visión del negocio es proactiva y sistemática.
- 3.- Posee la capacidad de visualizar a nivel global su entorno.
- 4.- Comunica su visión de la estrategia haciendo que parezca posible y deseable para la alta dirección, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes.

B

Comprende rápidamente los cambios del entorno y detecta las diferentes áreas de oportunidad. Evalúa alternativas aprovechando oportunidades y midiendo riesgos.

Conductas y comportamientos

- 1.- Crea alianzas estratégicas.
- 2.- Evalúa alternativas aprovechando oportunidades y mide los riesgos.
- 3.- Se caracteriza por estudiar el entorno y detectar los cambios futuros.
- 4.- Asigna recursos y prioridades con perspectiva a largo plazo.
- 5.- Su visión genera aceptación por parte de la alta dirección, consigue que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C

Capacidad de entender y dar respuesta a problemas usando el sentido común, posee habilidad media para usar los recursos con los que cuenta para resolver los problemas que se le presenten.

Conductas y comportamientos

- 1.- Analiza simple y linealmente diversas opciones de acción.
- 2.- Considera el impacto de sus acciones en requerimientos y necesidades futuras.
- 3.- Propone acciones de cambio.
- 4.- Se caracteriza por descubrir anticipadamente oportunidades de negocio diferentes.

D	<p>Identifica a las personas que pueden ayudarlo en sus tareas, se informa y está actualizado sobre los cambios de la empresa.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Está alerta a los cambios que la empresa genera y si es necesario cambia su estrategia.2.- Identifica las fortalezas de los demás y las aprovecha.3.- Emprende algunos proyectos para el beneficio de la empresa.
----------	--

2.- Gestión Administrativa:

Capacidad para fijar metas y objetivos; programar y detallar el curso de acción, asignar recursos así como fijar criterios de desempeño verificando su cumplimiento

A	<p>Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, anticipación a los puntos críticos de una situación con gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Establece planes de acción con base en criterios y objetivos.2.- Verifica los datos y busca información externa para asegurar la calidad de los proyectos.3.- Posee habilidad para anticipar, programar y detallar cursos de acción.4.- Coordina las actividades visualizando a corto y mediano plazo los beneficios o consecuencias que éstas traerán.
----------	--

B	<p>Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas. Habilidad para organizar el trabajo y administrar los tiempos ejerciendo control y seguimiento.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Controla la calidad del trabajo y verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.2.- Capacidad para prever los resultados de sus planes de acción.3.- Se caracteriza por ser hábil para analizar, organizar y presentar propuestas de planes de acción concretos.4.- Utiliza herramientas de medición para verificar la efectividad de las tareas.
----------	--

C	<p>Capacidad para desarrollar tareas a medida que se van presentando. Capacidad media para organizar y administrar las tareas.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Analiza simple y linealmente diversas opciones de acción.2.- Planea y organiza adecuadamente en el tiempo establecido.3.- Considera el impacto de sus acciones en requerimientos y necesidades futuras.4.- Propone acciones de cambio.
----------	--

D	<p>Capacidad para planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades de su puesto y las de sus colaboradores.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Utiliza herramientas administrativas que le permiten mejorar cada día su desempeño.2.- Utiliza criterios de desempeño simple, para medir el cumplimiento propio y de sus colaboradores.
----------	---

3.- Desarrollo y dirección de equipo:

Habilidad para dirigir efectivamente a sus colaboradores. Energía e interés por nuevos retos. Influencia a los colaboradores para el logro de los objetivos. Desarrolla a sus colaboradores, generando adhesión, compromiso y fidelidad.

A	<p>Percibe las necesidades de cada uno de sus colaboradores y los motiva de acuerdo a sus necesidades, promueve su visión en todos los niveles creando compromiso. Se anticipa a los escenarios posibles de desarrollo para sus colaboradores. Comprende completamente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Sus colaboradores suelen estar satisfechos y contentos con él.2.- Promueve el desarrollo laboral de sus colaboradores.3.- Está orientado al logro de resultados individuales y grupales.4.- Es un líder carismático, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con la misión encomendada en el equipo que lidera.5.- Valora las capacidades de su equipo y les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen algún proyecto específico.
----------	--

B	<p>Habilidad para asegurar que otros se identifiquen y participan en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Desarrolla a su equipo con conocimientos de las herramientas y del valor estratégico de los recursos para una mejor gestión de negocio.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Es modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad e impulsa cambios a sus colaboradores.2.- Tiene la habilidad para orientar el cambio y desarrollo de otros.3.- Se asegura que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar decisiones.4.- Está al tanto de los requerimientos de su equipo en cuanto al desarrollo de nuevas habilidades con el afán de lograr los objetivos individuales y grupales.
----------	---

C	<p>Habilidad para conjuntar esfuerzos hacia un objetivo compartido. Delega y administra adecuadamente los tiempos. Comprende el concepto y valor del desarrollo de sus colaboradores.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Demuestra confianza en sus colaboradores para la ejecución de tareas en un nivel de rendimiento aceptable.2.- Delega oportunamente los objetivos, proyectos y tareas a sus colaboradores.
----------	--

	<p>Habilidad para desarrollar al personal a su cargo, establece planes de desarrollo a su personal. Dirige a su personal de acuerdo a los lineamientos y procesos establecidos.</p> <p>D Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Demuestra con el paso del tiempo que ha mejorado en su planeación, organización y control2.- Se muestra interesado por aplicar los conocimientos que ha adquirido en su actual puesto de trabajo.3.- El personal que tiene a cargo considera que la dirección de los proyectos y actividades que le son asignadas propician que se logren los objetivos.
--	--

4.- Análisis de problemas y toma de decisión:

Habilidad para responder en forma oportuna ante los problemas y situaciones de trabajo. Capacidad para entender un problema, analizándolo parte por parte e identificando sus implicaciones.

A	<p>Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales o complejos. Encuentra la verdadera causa y soluciones de la situación o problema específico, Toma decisiones basadas en hechos sustentados.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Encuentra las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.2.- Posee visión a largo plazo con el objeto de solucionar problemas y tomar decisiones con base en las estrategias de la empresa y utiliza el buen juicio y sensatez.
----------	---

B	<p>Es hábil para identificar problemas, recopila información relevante y capta relación causa-efecto para escoger la mejor decisión. Genera diferentes opciones y define la mejor alternativa.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Identifica los problemas, recopila información relevante y capta relaciones causa-efecto para escoger la mejor decisión, que es la mejor opción y es aplicable a las formas de trabajo.2.- Genera diferentes opciones y define la mejor alternativa, con enfoque a superar los plazos establecidos en los proyectos. Evalúa las principales consecuencias de la decisión tomando en cuenta el mediano plazo y generando una respuesta ágil y aplicable a las formas de trabajo.
----------	---

C	<p>Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y contras de los problemas. Se anticipa a las situaciones y toma decisiones acertadas, rápida y decididamente.</p> <p>Conductas y comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Reconoce las diferentes opciones y analiza la información para elegir la mejor decisión. Trata de anticiparse a las situaciones y toma decisiones acertadas.2.- Recopila y analiza información relevante del medio interno y externo que le servirá para tomar decisiones con mayor efectividad y lograr los objetivos.
----------	---

D	<p>Responde de manera efectiva a los problemas que se le presentan, toma decisiones reconociendo el impacto que éstas tendrán.</p> <p>Conductas y Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Al tomar decisiones reconoce el impacto que éstas tendrán en la visión global de la empresa.2.- Responde ante los problemas y situaciones cuando se le solicitan, apoyándose con criterios de terceras personas.
----------	--

3.4. Propuesta de un proceso de Reclutamiento y Selección basado en Competencias

Durante los últimos 2 años, la empresa a la cual nos hemos referido se ha visto obligada a replantear su estrategia de mercado, así como la cultura con la que se identificaba anteriormente el personal que la integraba. El enfoque administrativo que prevalece se considera indirectamente un freno para que la empresa prospere dentro del ramo de telecomunicaciones.

En particular el área de recursos humanos ha propiciado una reinención en sus procesos, primordialmente en la manera de reclutar y seleccionar personal, provocando que esta labor sea lo más rápida y eficaz posible, desde la atracción de personal competente hasta su integración al puesto.

Hasta el momento, el proceso establecido para reclutar y seleccionar personal, pretende otorgar un servicio adecuado a sus clientes internos (demandantes del puesto vacante) y externos (solicitantes de empleo), ya que procura optimizar los tiempos de respuesta, así como los recursos económicos y materiales de la empresa, reduciendo los costos de contratación local y foránea.

Pese a estas adecuaciones, presenta las siguientes desventajas:

- Existe ambigüedad en relación a las características requeridas por el puesto, ya que los formatos actuales son inadecuados y presentan ambigüedad al describir las competencias precisas que el puesto necesita.

- Durante el proceso de selección además de ser evaluados los conocimientos técnicos, las principales actitudes valoradas son: honestidad, apego a normas y capacidad de adaptación, las cuales resultan insuficientes para las nuevas demandas de la organización.
- Debido al desconocimiento en las competencias requeridas por el puesto, puede existir subjetividad por parte del cliente interno o titular del puesto al seleccionar a su personal, ya que su criterio de selección está basado en los requerimientos técnicos o incluso en la simpatía provocada por el candidato.
- Las promociones internas de personal regularmente se ejecutan con base en la “disposición” del personal, más que por cumplimiento a las competencias requeridas para el puesto.

Otra problemática importante que se pretende atacar es el elevado índice de rotación de personal que en el año 2009 fue de un 20% global, identificando como principales motivos de salida los despidos de personal y renuncias voluntarias. Siendo estas últimas consecuencia de la insatisfacción que posee el colaborador hacia sus actividades o bien porque encuentra en el mercado laboral opciones de empleo mejor remuneradas.

A este respecto Chiavenato (2009) menciona que uno de los principales motivos de la alta rotación es la inadecuación del perfil a lo requerido por el puesto, por ello, se confirman las causas que originan la rotación de personal:

- 1) La renuncia voluntaria del trabajador, la cual se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador, esto depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos.

- 2) El despido ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, para que sean sustituidos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir los costos de nómina.

Según Chesse et al. (2008), la rotación presenta un alto costo para las organizaciones norteamericanas, haciendo referencia a un estudio realizado por el *American Institute of Certified Public Accountants*, arrojando que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares y de una secretaria sube a 1000. Esta pérdida económica es originada por los costos que generan el reclutamiento, la selección, la capacitación y finalmente la separación del colaborador en el cual fueron invertidos los recursos económicos y materiales de la organización.

3.4.1. Beneficios de la propuesta.

Como se ha mencionado previamente, el objetivo de la propuesta consiste en establecer las bases para llevar a cabo un proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, el cual conlleva diversos beneficios.

Al tener un proceso de Reclutamiento y Selección por competencias será posible:

- Detectar en los candidatos las competencias afines a las que la organización necesita.
- Involucrar a los titulares de área en la selección de su personal con base en las competencias definidas.
- Introducir al proceso ejercicios de simulación para detectar la posesión de competencias.
- Desarrollar equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificar áreas de oportunidad o ausencia de competencias en los colaboradores, permitiendo acciones de intervención y capacitación.
- Proponer un proceso de promoción objetivo en el cual se vea involucrada la evaluación de las competencias solicitadas.
- Disminuir el índice de rotación que prevalece en la actualidad en la empresa.

- Incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores.

3.4.2. Propuesta de formatos

En el capítulo 2 se mencionan los elementos para lograr un proceso de Reclutamiento y Selección de personal exitoso. A continuación se proponen los formatos a emplear en la implementación del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias, con el fin de recopilar información comprensible sobre el puesto, establecer un método objetivo para la evaluación del candidato, documentar los resultados del mismo y garantizar una actuación apropiada con respecto al futuro puesto:

3.4.2.1 Descripción de puesto.

Como fue mencionado en el capítulo anterior, la descripción de puestos nos otorga la información básica de un puesto y ocupa un lugar primordial para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El formato a continuación propuesto podrá ser utilizado por el especialista en reclutamiento y selección, siendo fundamental tanto para realizar la búsqueda como para entrevistar a los posibles candidatos. Contiene datos objetivos como edad, escolaridad, experiencia y aspectos claves para la organización como son las competencias y las relaciones que tendrá para ejecutar su puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto: _____	Clave del Puesto: _____
Titular: _____	Fecha: _____
Dirección: _____	Subdirección: _____

II. PROPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO
Impacto en los Objetivos Estratégicos: _____



IV. ALCANCE DEL PUESTO				
Financiera		Personal a su cargo		
Autoriza:	<input type="text"/>	Subordinados:	Gerentes	Especialistas
Controla:	<input type="text"/>	Directos:	<input type="text"/>	Ana./Aux.
Administra:	<input type="text"/>	Indirectos:	<input type="text"/>	TOTAL
		TOTAL	0	0

Revisión y Aprobación	Validación	Autorización
Titular	Jefe Inmediato	Subdirección Recursos H. Director

Figura 6. Descripción de Puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

V. FUNCIONES PRINCIPALES	
FUNCIÓN:	
Actividad 1:	
Actividad 2:	
Actividad 3:	
Actividad 4:	
Actividad 5:	
Actividad 6:	
Actividad 7:	
Actividad 8:	
Actividad 9:	
Actividad 10:	
Actividad 11:	
Actividad 12:	
Actividad 13:	
Actividad 14:	

Figura 7. Descripción de Puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
VI. ENTORNO OPERATIVO	
6.1 Relaciones Interpersonales Internas	
Relación 1	
Relación 2	
Relación 3	
Relación 4	
Relación 5	
Relación 6	
Relación 7	
Relación 8	
Relación 9	
Relación 10	
Relación 11	

Figura 8. Descripción de Puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
VI. ENTORNO OPERATIVO	
6.2 Relaciones Interpersonales Externas	
Relación 1	
Relación 2	
Relación 3	
Relación 4	
Relación 5	
Relación 6	
Relación 7	
Relación 8	
Relación 9	
Relación 10	
Relación 11	

Figura 9. Descripción de Puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
VI. ENTORNO OPERATIVO					
6.3 Toma de decisiones		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
FRECUENCIA		IMPORTANCIA			
Diaria		Mínima			
Periódica		Media			
Eventual		Trascendental			
Decisiones más comunes		<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>			
6.4 El desarrollo de actividades se basa en					
Órdenes e instrucciones precisas	<input type="checkbox"/>	Manuales y Procedimientos	<input type="checkbox"/>		
Criterio apegado a políticas	<input type="checkbox"/>	Fijación de objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>		
Revisa y Autoriza Políticas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
6.5 Tipo de información que maneja					
Administrativa	<input type="checkbox"/>	Comercial/Ventas	<input type="checkbox"/>		
Operacional	<input type="checkbox"/>	Estadística	<input type="checkbox"/>		
Financiera	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
6.6 Condiciones de Trabajo					
Ambiente de Trabajo		Observaciones			
<input type="checkbox"/>	OFICINA CENTRAL	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>			
<input type="checkbox"/>	SUCURSAL				
<input type="checkbox"/>	CAMPO				
<input type="checkbox"/>	OTRA				

Figura 10. Descripción de Puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
VII. PERFIL					
7.1 Datos generales					
Edad	Sexo	Años de experiencia en puesto similar			
7.2 Nivel de Estudios					
Nivel	Especialidad			Certificado	
7.3 Experiencia Laboral					
Área de Conocimiento Técnico	Años	Comprobable	Porcentaje de dominio	Forma de evaluación	
7.4 Manejo de Software					
Nivel	Word	Excel	Outlook	Internet	
Básico					
Intermedio					
Avanzado					
7.5 Equipos					
7.6 Otros Requerimientos					
Nivel	Cambio de residencia	Viajar	Manejar	Otros requerimientos	
SI					
NO					

Figura 11. Descripción de Puesto

3.4.2.2. Requisición de personal.

El formato que se observa a continuación, será la orden de servicio que el titular de área emitirá para iniciar el proceso de reclutamiento.

Este formato contiene aspectos generales del puesto, motivo de la vacante, actividades a desarrollar, conocimientos y competencias requeridas de acuerdo al puesto.

Una vez recabadas las firmas correspondientes, podrá ser recibido por el Gerente de Recursos Humanos o por la persona responsable del reclutamiento para desencadenar la búsqueda del personal que podrá cubrir el puesto solicitado.

REQUISICIÓN DE PERSONAL FOR-GRH-JRS-01

FECHA DE ELABORACION: _____ NO. DE PLAZAS: _____
 PUESTO VACANTE: _____ HORARIO DE TRABAJO: _____
 DEPARTAMENTO: _____ LUGAR DE TRABAJO: _____
 DIRECCION DE LA QUE DEPENDE: _____

MOTIVO DE LA VACANTE:
 REEMPLAZO INCAPACIDAD VACACIONES NUEVA CREACION

Para cubrir a: _____

PERFIL DEL PUESTO:
 SEXO: M F IND EDAD: MIN _____ MAX _____ ESTADO CIVIL: _____
 ESCOLARIDAD: _____
 VIVA EN ZONA: _____
 EXPERIENCIA MINIMA: _____

ACTIVIDADES A DESARROLLAR:	CONOCIMIENTOS ESPECIALES	EXPERIENCIA EN

EL REQUISITANTE DEBERA SOLICITAR LAS HERRAMIENTAS A LAS AREAS CORRESPONDIENTES

PC ESCRITORIO PASERENA EQUIPO DE SEGURIDAD
 LAP TOP TELEFONO Fijo AUTO TARJETAS DE PRESENTACION
 CUESTA DE CORREO CELULAR TARJETA CORPORATIVA

INSTRUCCIONES: PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS REQUERIDAS

1. Competencias Generales

	Grado de Dominio			
	A	B	C	D
1. Comunicación				
2. Adaptabilidad al cambio				
3. Orientación al cliente interno y externo				

2. Competencias Funcionales

1. Liderazgo				
2. Trabajo en equipo				
3. Orientación a resultados				
4. Iniciativa				
5. Negociación				

3. Competencias Gerenciales

1. Vision Estratégica				
2. Gestión Administrativa				
3. Desarrollo y Dirección de equipo				
4. Análisis de problemas y toma de decisión				

SOLICITANTE _____ Vo. Bo. _____ Vo. Bo. _____ AUTORIZA _____
 JEFE INMEDIATO JEFE DE AREA RECURSOS HUMANOS DIRECTOR DE AREA

Figura 13. Requisición de personal

3.4.2.3. Proceso de Reclutamiento

Como revisamos en el capítulo anterior, por lo regular las empresas hoy en día emplean métodos de reclutamiento interno o externo a fin de identificar las competencias en los individuos dentro de la organización o en el mercado externo de recursos humanos.

Estos métodos incluyen: agencias de reclutamiento, contactos con escuelas o universidades, archivo de candidatos previamente reclutados, envío de candidatos por otros trabajadores, reclutamiento virtual o a través de redes sociales (twitter, linkedin, facebook, entre otros) y publicaciones en anuncios de diarios y revistas especializadas.

Entre los métodos del reclutamiento externo el diseño del anuncio que se publica en un diario, es fundamental para atraer a candidatos idóneos al puesto, Alles (2010) propone los elementos indispensables para conformar un anuncio, de tal modo que el contenido y la presentación sea directa y clara.

→ Definir la organización

→ Describir la posición

→ Requisitos excluyentes y no excluyentes

→ Competencias dominantes

→ Indicar qué se ofrece

→ Información sobre cómo postularse

A continuación se ejemplifica el anuncio que es posible utilizar para su publicación en páginas de reclutamiento electrónicas como OCC, Computrabajo, Bumeran, entre otras, resaltando las competencias para el puesto.

Ingrese a una empresa con presencia a nivel nacional

Empresa en crecimiento dedicada al ramo de telecomunicaciones requiere:

JEFE DE OPERACIONES

Reportando a la Gerencia de Operaciones, será su responsabilidad:

- La administración de sucursal, así como la toma de decisiones oportuna para mejorar la rentabilidad de la misma.
- Definirá estrategias para optimizar los recursos materiales y humanos de sucursal y propondrá estrategias comerciales que busquen posicionar la marca.
- Buscamos un profesional titulado de las carreras de Ingeniería Industrial, Electrónica o Sistemas.
- Experiencia de 3 años a cargo de equipos de trabajo a nivel operativo y en empresas de servicio.
- Indispensable la generación de reportes, análisis de indicadores de venta, así como el manejo de Excel avanzado.
- Edad entre 28 y 40 años.
- La posición requiere la búsqueda de resultados, orientación al cliente y liderazgo.

Interesados enviar curriculum vitae al siguiente correo electrónico:

rh_telefonia@telefoniamex.com.mx

Figura 14. Aviso correcto (Elaboración propia)

El reclutamiento externo enriquece el capital intelectual de la organización, ya que de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2009) introduce sangre nueva a través de talento, habilidades y expectativas del nuevo empleado.

El reclutamiento interno por su parte, permite identificar al potencial humano dentro de la organización, lo cual motiva y fomenta el desarrollo de los trabajadores, además de que representa un costo menor que el reclutamiento externo.

En cualquiera de los dos casos, el reclutamiento tanto interno como externo, busca atraer candidatos que ocupen los puestos vacantes, siendo necesario poner énfasis en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización, así como incrementar la competitividad del negocio.

3.4.2.4 Diccionario de preguntas por competencia y reporte de entrevista.

Según lo expuesto en el capítulo dos, una de las herramientas fundamentales en la selección por competencias es el Diccionario de preguntas, el cual es un cuestionario empleado por el entrevistador durante la entrevista de selección. Esta etapa tiene por objeto explorar las competencias del candidato en su entorno laboral, identificando las que son críticas para el puesto Alles, (2007b).

El siguiente documento presenta tres preguntas referidas a las competencias que se desea investigar. Para su utilización no es necesario emplear las tres, únicamente la que sea considerada más adecuada según el puesto o la actividad del candidato.

Para la elaboración del Diccionario de preguntas fue tomado como base el Diccionario de Competencias y Comportamientos mencionados previamente.

A este diccionario de preguntas fue integrado el reporte de entrevista, el cual nos facilitará la evaluación y comparación entre candidatos entrevistados.

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

Comunicación				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es la habilidad para expresar y transmitir conceptos, ideas y mensajes de forma clara, precisa y consistente, así mismo tener la capacidad de escuchar y emitir juicios congruentes de acuerdo a la dinámica de los diferentes medio de comunicación.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme de algún caso en que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro ¿Qué hizo? 2. ¿En qué contexto o circunstancia le resulta problemático comunicarse con los demás? 3. Cuando trabaja con clientes nuevos ¿cómo se desenvuelve para dar a entender sus puntos de vista? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()	No apto ()		Necesita desarrollo ()	

Adaptabilidad al cambio				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es la habilidad de modificar su actuar ante situaciones previstas o imprevistas. Es la flexibilidad de cambiar su patrón de comportamiento cuando es necesario.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en los que estaba muy involucrado con alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema? 2. ¿Hizo algún recorrido por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue impulsado por usted o por su organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas? 3. ¿Alguna vez tuvo que hacer cambios en su forma de trabajo? ¿Hacer requerimientos nuevos o propuestas nuevas con sus clientes internos? 		
Situación / Tarea		Acción		Resultado
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Orientación al cliente interno y externo				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
Es la identificación, comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes. Actitud de ayudar y apoyar a los clientes ya que representan una parte esencial del la empresa.		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)? 2. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? 3. ¿Cómo se percataba si verdaderamente estaba realizando bien su trabajo? ¿Cómo se asegura de cubrir las necesidades de sus clientes? 		
Situación / Tarea	Acción		Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Liderazgo				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es el proceso de influenciar y dirigir a un equipo de trabajo para cumplir las metas deseadas, logra que de forma voluntaria el equipo siga el “sueño” que se persigue, inspira confianza y promueve la motivación.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? 2. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas? 3. Si ha tenido gente a cargo ¿cómo los motiva para que logren sus objetivos? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()	No apto ()		Necesita desarrollo ()	

Trabajo en equipo				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es la intención de colaborar, involucrarse con el equipo de trabajo e identificar claramente el rol que juega dentro de él, además esta consciente de la importancia de su participación en la empresa aprovechando las fortalezas de cada persona para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, establece canales oportunos para tender ayuda a sus pares y/o colaboradores.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando trabaja con personas nuevas para usted ¿cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? 2. Cuénteme cómo toma las ideas presentadas por algún compañero asignado a su equipo de trabajo 3. ¿Cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()	No apto ()		Necesita desarrollo ()	

Orientación a resultados				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es la capacidad de encaminar los conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los objetivos deseados de forma eficiente. Administrar los procesos establecidos sin afectar la consecución de los resultados.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo hiciese: ¿Con qué criterios los fija? Bríndeme un ejemplo 2. ¿Cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a los objetivos? 3. ¿Tuvo que hacer cambios en su rol de trabajo para el logro de objetivos? 		
Situación / Tarea	Acción		Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Iniciativa				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Es la voluntad de anticiparse a los hechos y proponer alternativas de solución en las posibles desviaciones del trabajo diario. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? 2. ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, implementados o llevados a cabo fundamentalmente por su iniciativa? 3. ¿Qué mejoras ha realizado dentro de su área y cómo lo resolvió? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Negociación				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de los objetivos, buscar en todo momento el ganar-ganar. Planifica estrategias alternas que le ayuden a negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (En relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos). 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas ¿Cómo lo manejó? 3. ¿Cómo logró un acuerdo positivo en una negociación? Brinde un ejemplo 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()	No apto ()		Necesita desarrollo ()	

Visión estratégica				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Capacidad de detectar amenazas y oportunidades del entorno e iniciar acciones y proyectos para aprovecharlas. Identifica, genera estrategias y controles de seguimiento, así como tendencias y sus implicaciones y posibilidades. Efectividad a corto, mediano y largo plazo. Pensar estratégicamente y orientarse a la competitividad.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización/dirección que usted controla actualmente? 2. Previamente identificada la situación específica de su organización en su mercado durante el ingreso del entrevistado, solicitarle algún relato sobre alguna necesidad de mercado que todavía no estaba satisfecha, que el postulante pudo prever con acierto para posicionar mejor a su organización. 3. ¿Qué estrategias cambió para que su división/empresa se adaptara mejor a los nuevos requerimientos de mercado? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Gestión Administrativa				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Capacidad para fijar metas y objetivos; programar y detallar el curso de acción, asignar recursos así como fijar criterios de desempeño verificando su cumplimiento</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los plazos establecidos. Cómo realizó la planificación, etcétera. 2. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan. 3. En su vida personal ¿Planea viajes u otras situaciones que implique un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso? 		
Situación / Tarea	Acción	Resultado		
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()	No apto ()		Necesita desarrollo ()	

Desarrollo y dirección de equipo				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Habilidad para dirigir efectivamente a sus colaboradores. Energía e interés por nuevos retos. Influencia a los colaboradores para el logro de los objetivos. Desarrolla a sus colaboradores, generando adhesión, compromiso y fidelidad.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya puesto en práctica en su división/empresa ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a sus colaboradores por estas sugerencias? 2. Cuénteme de gente que haya ascendido en su carrera en la organización en la que usted trabaja/trabajó gracias a su management. ¿Qué experiencias de mentoring han sido más gratificantes para usted? 3. ¿En qué temas específicos requiere desarrollo su actual equipo de trabajo? 		
Situación / Tarea		Acción		Resultado
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

Análisis de problemas y toma de decisión				
Definición de la competencia		Preguntas sugeridas		
<p>Habilidad para responder en forma oportuna ante los problemas y situaciones de trabajo. Capacidad para entender un problema, analizándola, parte por parte identificando sus implicaciones.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué organizaciones considera como las más importantes competidoras de esta compañía? ¿Puede comparar y confrontarlas con nosotros? 2. ¿Cuáles son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles son las más difíciles? 3. ¿Cómo cree que su experiencia ha influido para mejorar su toma de decisión? 4. La mayoría de las personas pueden pensar en una decisión importante que cambiarían ¿Tiene algún ejemplo de su propia experiencia? 		
Situación / Tarea		Acción		Resultado
Nivel de competencia registrada				
A = Alto	B = Bueno	C = Suficiente	D = Mínimo necesario	NP= No presenta
Apto ()		No apto ()		Necesita desarrollo ()

3.4.2.5. Reporte psicológico

La integración del reporte psicológico, se hace a través de un conjunto de pruebas, llamado batería, mediante las que se intenta obtener conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de rasgos de conducta, estos rasgos pueden ser elementos de las competencias de los individuos, pero no son las competencias en sí mismas.

Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores de acuerdo a Grados (2004):

- a) Según el puesto, con base en el análisis de puestos se establece cuales funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo, las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
- c) Según el costo, seleccionar pruebas económicas y que, además, se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende los siguientes tipos de pruebas:

- Inteligencia
- Personalidad
- Intereses, preferencias y valores
- Aptitudes o habilidades

Al hablar de niveles, se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio corresponde a asistentes, analistas o jefes de departamento; por último el nivel bajo u operativo, que más bien implica tareas o actividades manuales o rutinarias, corresponde mensajeros, auxiliares de limpieza, etc. (Grados, 2004).

La evaluación psicológica, como herramienta en el proceso de selección o para decidir traslados o promociones se usa desde hace muchos años por empresas y organizaciones de diferente tamaño y estilo. En esta se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo: trabajo en equipo o liderazgo.

Por otra parte, Varela y Dessler (2004) recomiendan emplearlas junto con otras técnicas, ya que en el mejor de los casos, su resultado cuenta apenas con 25 por ciento de la variación en la medición del desempeño. Con frecuencia las pruebas psicológicas sirven más para señalar cuáles son los candidatos que fracasaran, que para saber los que triunfarán.

La propuesta que se establece, trata de responder a la necesidad de conformar una batería de pruebas psicológicas que aporte información valiosa sobre el candidato. Fue seleccionada debido a que no se requiere una gran inversión de tiempo y recursos en su aplicación. A continuación, se describen las pruebas seleccionadas.

- **Inteligencia**

Terman Merrill. Evalúa la capacidad intelectual y está estructurada en diez series: información, comprensión, razonamiento verbal, habilidad aritmética, juicio práctico, analogías, ordenamiento de frases, clasificación y seriación.

Armi Beta: Es una prueba de inteligencia conformada de siete series: dibujos, laberintos, rompecabezas y algunos otros problemas en cuya resolución no es necesario tener un grado de instrucción.

- **Personalidad**

Human Side. Es un test estructurado que evalúa tres áreas importantes a saber, estilo de trabajo, valores y preferencia de pensamiento. Parte de la base de que lo más importante para el desempeño óptimo es la adecuación de la persona y el puesto que ocupa (MGT Consultoría, 2001).

16 FP. Es un test estructurado en el cual se pueden identificar 16 factores de personalidad, entre ellos: estabilidad, impulsividad, razonamiento, apertura al cambio, autosuficiencia, entre otros (Teba & Tejero, 2005).

Lifo. Es un test estructurado que deduce las preferencias del individuo al actuar en situaciones de rutina o ante situaciones de estrés. Esta prueba distingue cuatro orientaciones básicas: Da y Apoya (soporte), Toma y Controla (control), Mantiene y Conserva (Análisis), Adapta y Negocia (adaptabilidad).

Test de valores Allport. Este test pretende medir la importancia de seis intereses o motivos básicos en la personalidad: teórico, económico estético, social, político y religioso, a fin de conocer las razones de su actuación.

Machover. Es un test proyectivo en el cual a partir de un dibujo e historia es posible inferir un determinado tipo de conducta (Teba & Tejero, 2005).

Características Nivel	Inteligencia	Personalidad	Estilo de trabajo
Gerencial	Terman Merrill	16 PF, Lifo	Human Side
Mandos medios	Terman Merrill	16 PF	Human Side
Operativo	Armi Beta	Machover	Test de valores Allport

Figura 15. Batería psicológica por niveles

Asimismo la integración del reporte psicológico es un paso fundamental en este proceso, siendo una obligación del psicólogo comunicar de manera clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico en cada caso. El formato que a continuación se establece será dirigido al titular de la vacante y pretende describir de manera general, el perfil psicológico del candidato.

Resumen de Evaluación Psicológica

A.- Datos Generales

Nombre:	Fecha:
Puesto:	Zona de trabajo:

B.- Estilo de trabajo

C.- Coeficiente intelectual

D.- Características de personalidad

E.- Estilo gerencial

F.- Fortalezas y Áreas de oportunidad

Fortalezas	Áreas de oportunidad

G.- Recomendaciones

Realizó:

Figura 16. Reporte de Evaluación Psicológica

3.4.2.6. Referencias laborales

Una referencia es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir moderadamente los comportamientos futuros.

Alles (2010) menciona dos tipos de referencias laborales, las formales y las brindadas por los jefes directos. Las primeras son conformadas por los datos que da, en general, la oficina de recursos humanos de la empresa donde el candidato trabajó con anterioridad: si la persona realmente se desempeñó allí, fechas de ingreso y egreso, y cargos ocupados. Las segundas representan una manera directa de conocer características importantes del desempeño del individuo, modalidad de trabajo, relación con pares, jefes y subordinados, etc.

Otro tipo de referencias la constituyen las recolectadas por distintas fuentes, sobre si el candidato tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos, si fue despedido etc.

Además, es posible indagar con el jefe inmediato el desempeño del candidato en base a las competencias requeridas por el puesto en nuestra organización. El jefe inmediato del candidato en cuestión no conocerá nuestras necesidades, sin embargo es posible examinar acciones específicas que reflejen la competencia solicitada.

A continuación se establece una propuesta para hacer más sencilla esta labor:

ATN: _____

Fecha: _____

SOLICITUD DE REFERENCIAS

Nombre del Candidato: _____

Puesto que Solicita: _____

Nombre de la Empresa: _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____
 Período en que laboró: _____ Sueldo inicial: _____
 Puesto desempeñado: _____ Sueldo final: _____
 Nombre y puesto del Jefe Inmediato: _____
 Nombre y puesto de quien da referencias: _____
 Motivo de Salida: _____

COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

Definición de la competencia		A	B	C	D
Comunicación	Es la habilidad para expresar y transmitir ideas o conceptos en forma clara precisa y consistente, así mismo, tener la capacidad de escuchar y emitir juicios congruentes de acuerdo a la dinámica de los diferentes medios de comunicación				
Adaptabilidad al cambio	Es la habilidad de modificar su actuar ante situaciones previstas o imprevistas. Es la flexibilidad de cambiar su patrón de comportamiento cuando es necesario				
Orientación a C. I. y C.E.	Es la identificación, comoresión y satisfacción de las necesidades de los clientes ya que representan una parte esencial de la empresa.				
Liderazgo	Es el proceso de influenciar y dirigir a un equipo de trabajo para cumplir las metas deseadas, logra que de forma voluntaria el equipo siga el "sueño" que se persigue, inspira confianza y promueve la motivación.				
Trabajo en equipo	Es la intención de colaborar, involucrarse con el equipo de trabajo e identificar claramente el rol que juega dentro de él, además esta consciente de la importancia de su participación en la empresa aprovechando las fortalezas de cada persona para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, establece canales oportunos para tender ayuda a sus pares y/o colaboradores.				
Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar los conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los objetivos deseados de forma eficiente. Administrar los procesos establecidos sin afectar la consecución de los resultados.				
Iniciativa	Es la voluntad de anticiparse a los hechos y proponer alternativas de solución en las posibles desviaciones del trabajo diario. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.				
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de los objetivos, buscar en todo momento el ganar-ganar. Planifica estrategias alternativas que le ayuden a negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona				

RENDIMIENTO LABORAL

	Bueno	Regular	Malo		Bueno	Regular	Malo
Honestidad				Disciplina			
Puntualidad				Actitud con Jefes			
Asistencia				Actitud con compañeros			
Responsabilidad				Interés por el trabajo			

¿Lo volvería a contratar? SI NO ¿Por qué? _____

¿Cómo evaluaría al candidato? Excelente Bueno Regular No recomendable

 Nombre y firma de quien verificó referencias

Figura 17. Solicitud de Referencias

3.4.2.7. Centro de evaluación o Assessment Center

La técnica del Centro de evaluación o *Assessment center* por su nombre en inglés, ha sido usada durante más de la mitad del siglo XX.

Grados (2004) cita a diferentes autores que establecen su definición como Byham (1970) quien lo define como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular” (p. 21).

Para Tielsch y Whisenand un Centro de evaluación o *Assessment center* es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas, mediante un acuerdo entre ellos, deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades, en un ambiente de trabajo simulado.

Douglas Bray y George Thornton III, miembros del Development Dimensions International y Colorado State University, respectivamente propusieron la siguiente definición que fue validada durante el 17 Congreso Internacional del Método de Centros de Evaluación, la cual nos indica que es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos a cerca de la conducta son en mayor

parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación.

En el Centro de evaluación o *Assessment center* se les pide a los candidatos a puestos, regularmente gerenciales, que se sometan a pruebas donde se toman decisiones en situaciones simuladas, y se califica su desempeño. La finalidad es realizar tareas reales y estar sujetos a la observación de expertos evaluadores (Varela & Dessler, 2004).

El término Centro de evaluación consta básicamente de una serie de ejercicios donde a cada candidato se le da la oportunidad de demostrar sus habilidades al grupo de observadores (sombras) quienes monitorean de manera cuidadosa la conducta y retroalimentan sobre su desempeño a los participantes. Por lo general, si pertenecen a la organización que realiza o solicita la evaluación, deberán ser personas que posean un nivel jerárquico organizacional de 1 hasta 3 posiciones por encima del puesto a evaluar.

Grados (2004) establece como usos más comunes de los Centros de Evaluación:

➤ Diagnóstico

- Necesidades de entrenamiento y desarrollo
- De ubicación organizacional

➤ Desarrollo

- Habilidades a través de simulaciones
- Asesoría
- Plan de seguimiento

➤ Selección y Promoción

- Gerentes y supervisores
- Miembros de equipos auto-dirigidos
- Ventas

Respecto a la selección de personal, es posible diseñar centros de evaluación para medir competencias específicas de nuestro interés, posibles limitaciones, así como su probable desarrollo profesional dentro de la organización.

Entre las ventajas que podemos resaltar según Teba y Tejero (2005) es la posibilidad de contrastar las percepciones de diferentes observadores y poder observar ciertas competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la capacidad del trabajo en equipo, en situaciones más reales.

Por otra parte, entre las desventajas mencionadas por el mismo autor, son el tiempo empleado y la pérdida de riqueza individual. Por ello, no debería tomarse

una decisión final sin complementar el *assessment center* con una entrevista individual.

Grados (2004) menciona los elementos esenciales de un Centro de Evaluación, estos son análisis de puesto, clasificación de los comportamientos, utilización de técnicas específicas, de técnicas múltiples, ejercicios simulados, capacitación de los evaluadores, recolección y registro de los datos, informes y por último, integración de los datos.

Para administrar un centro de evaluación, se necesitan elementos humanos y de tipo material.

➤ Coordinador

Es responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del centro de evaluación. Tiene contacto directo con el cliente para definir el objetivo de la evaluación, determinar las dimensiones a medir, así como la logística de toda la evaluación que incluye recesos, ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo. De igual modo, determina el lugar y elabora el reporte concentrado final con los resultados de la evaluación.

➤ Evaluadores o Sombras

Son los que de manera directa, observan, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos y deben conocer la plantilla de calificación, donde se incluyen las conductas, dimensiones o competencias, haber

participado en su diseño, estar comprometidos con el proceso y poseer las habilidades que les permitan reportar objetivamente aquellas conductas que hayan sido observadas.

➔ Candidatos

Son las personas participantes para ingresar en el puesto de trabajo. Por lo general, es personal que puede ser seleccionado para un nivel de supervisión o gerencial. Por lo general, se preseleccionan con cinco semanas de anticipación.

➔ Personas de apoyo

Son aquellas que participan con roles asignados en los ejercicios que se plantean en la evaluación, pueden tomar roles muy agresivos con los candidatos, hasta orientarlos, siendo muy amables con ellos.

Al calificar un Centro de Evaluación se miden las competencias y dimensiones determinadas por la cultura organizacional. Estas últimas son patrones de conducta mostradas por los candidatos que posteriormente se clasifican. Una definición es presentada por Grados (2004): “una dimensión es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta” (p. 43).

Las definiciones de las dimensiones o conductas, tienen que ser las de uso práctico en la organización y tienen que quedar bien definidas tanto para el cliente como para el coordinador y las sombras participantes en el proceso.

Las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala del 1 al 5, distribuidas de la siguiente manera:

1. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)
2. Solamente mostró una pequeña cantidad
3. Mostró una cantidad moderada (regular)
4. Mostró bastante cantidad de la dimensión
5. Mostró una buena cantidad de la dimensión

Los Centros de Evaluación varían en complejidad y duración, de acuerdo con la dificultad del puesto a evaluar. La cantidad ideal de candidatos a evaluar en el Centro es de seis y puede llegar a tener un máximo de ocho.

Los ejercicios o situaciones vivenciales ya existentes pueden utilizarse, si es que se adaptan a las necesidades de la empresa o bien pueden diseñarse de manera específica.

Montes de Oca (2008) describe de manera general los tipos de simulaciones existentes:

■ Juegos de negocio:

Simulaciones en las que un grupo de participantes en una toma de decisiones sucesivas y complejas, generalmente con un apoyo informático en un escenario empresarial.

■ Dinámica o discusiones en grupo:

Consiste en presentarles una situación-problema a un grupo de candidatos de tal manera que discutan entre ellos. Generalmente existen varias soluciones al problema dado de tal manera que cada uno de los integrantes den su particular punto de vista.

■ Ejercicios de análisis:

Son ejercicios individuales de análisis, desde situaciones o conjunto de información compleja (balances, situaciones patrimoniales entre otras). En ella se espera que el candidato identifique la información relevante, la organice y saque conclusiones.

■ Ejercicios de presentación:

El participante deber dar una presentación de las conclusiones de algún proceso o idea ante una audiencia simulada, en ocasiones debe tener una forma controvertida o persuasiva para la audiencia.

■ In baskets (bandeja de documentos):

A cada participante le son entregados un portafolio de pendientes con cargas de trabajo específicas a los que debe dar solución en un determinado tiempo. Incluyen toma de decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o informes, planear juntas, etc. (Lizaola, 1993. Citado en Grados, 2004).

■ Entrevista simulada:

Consta en pedirle al candidato que tome la función de entrevistador en una determinada situación, con una persona que también presenta un papel específico como entrevistado.

El uso en general de las pruebas dependerá del objetivo que se busque en la empresa, pues en todos los casos encontraremos ventajas y desventajas.

De este modo, se disponen circunstancias y situaciones para que los observadores puedan registrar y evaluar la conducta de los candidatos. El colocarlos bajo situaciones similares a las del trabajo, hace más relevante el proceso.

El assessment center es un procedimiento que ha ganado gran aceptación como herramienta de evaluación, especialmente a futuros gerentes y directivos de la organización.

3.5 Creación del escenario para el desarrollo óptimo de las competencias

Hemos revisado los puntos principales para implantar un sistema de selección por competencias, sin embargo, esta actividad no fructificará sin el involucramiento del resto de los participantes en el proceso de selección.

Es común en las empresas exitosas, la participación de los jefes, gerentes y directores de área en el proceso de selección siendo éste, uno de los filtros más importantes en esta labor. Los jefes son quienes más conocen a sus empleados, por lo cual son ellos quienes podrán decir, con mayor precisión, qué necesitan los colaboradores en términos de conocimientos o capacitación.

En el laboratorio Eli Lilly (1998, 2009), los directores, los gerentes, los supervisores y los ejecutivos que entrevistan a los candidatos son entrenados para escoger a las personas que tienen el perfil que desea la compañía. Este sistema se llama “proceso de selección por resultados”. En Xerox, Hewlett-Packard y DPaschoal todos los ejecutivos son entrevistados por sus futuros colegas.

Existe también el miedo a equivocarse en las contrataciones y al costo que ello acarrea; el miedo a no encontrar el tipo de profesional que buscan las compañías, provoca que involucren a todo el personal de cierto nivel en el proceso de selección (Chiavenato, 2009).

En Hewlett-Packard utilizan un proceso dinámico para la selección de personas, el cual se aplica en equipo y se orienta hacia objetivos muy claros. Tras la

preselección inicial, cada candidato es sometido a una decena de prolongadas entrevistas con dos o tres gerentes de distintos niveles y varios colegas y subordinados potenciales, que dedican cada uno, una o dos horas a cada entrevista. Si el puesto ofrecido es de gerente, el director del área dedica cuando menos una hora a cada uno de los candidatos finalistas. Esta serie de entrevistas demuestra que la empresa se interesa por el candidato y por su ambiente de trabajo, al grado de involucrar a empleados de todos los niveles en el proceso de selección (Chiavenato, 2009).

La enorme inversión de tiempo de los gerentes del área y de los colegas les atribuye con claridad la responsabilidad directa de cubrir correctamente cada puesto. Es muy importante que la selección quede en manos de especialistas de recursos humanos. Los técnicos y los psicólogos pueden ayudar al personal involucrado a desarrollar las habilidades y las técnicas para entrevistar, de modo que, de ejecutores, pasen a ser consultores internos. Esto evita que los jefes o supervisores involucrados, se vean en la dificultad de defender a un candidato que, en su opinión, está calificado, pero que ha obtenido una evaluación negativa en las pruebas de selección. El mensaje es claro y simple: conseguir que todos los colaboradores concentren su búsqueda en ciertos rasgos esenciales.

En resumen, para llevar a cabo una selección integral es indispensable la intervención de los jefes de área, introduciéndolos a la identificación de competencias definidas por la empresa y para sus propias áreas o departamentos. De igual modo, será importante darles a conocer los principios básicos de la

entrevista por competencias. Por lo que además de sus actividades de planeación, control y dirección deberán ser capacitados en la selección de personal, de lo contrario, será inútil la metodología propuesta, teniendo como consecuencia la subjetividad en la selección del personal.

Chesse et al. (2008), reiteran que la evaluación rigurosa del talento (conocimientos, habilidades y competencias) de los empleados es esencial para todas las personas que componen una empresa. Los líderes y altos directivos deben comprender su importancia para mejorar el rendimiento de la plantilla y obtener un mayor valor de negocio. Asimismo, es imprescindible que sepan cómo organizar las habilidades de los equipos de trabajo y resultados obtenidos.

En el mismo orden de ideas, para que las competencias incorporadas a la empresa fructifiquen, será necesario integrar el resto de los procesos de recursos humanos a una gestión por competencias, siendo preciso adaptar las acciones y esfuerzos comunes de los demás empleados a esta nueva dinámica. Por esta razón, todas las personas deben implicarse en este proceso con el fin de conservar e incluso multiplicar el talento de los empleados en la organización, desde los niveles directivos, hasta Recursos Humanos, pasando por supervisores y empleados (Chesse et al. 2008).

Finalmente, el área de recursos humanos debe ser un asesor y facilitador para la implantación del proceso de reclutamiento y selección por competencias y a la par del resto de los procesos que componen la Gestión por Competencias, lo cual

necesariamente conlleva un cambio de cultura organizacional, el cual se verá favorecido si se comunican claramente los objetivos de la nueva gestión, así como los beneficios que la empresa y sus empleados obtendrán a través de ella.

Alles, (2007a) recomienda que las organizaciones diseñen programas específicos para solucionar el problema que representa la brecha entre el desempeño esperado y los conocimientos y competencias de la persona que ocupa en puesto. Igualmente, deben realizarse planes de sucesión y carrera que contemplen las necesidades de todos los colaboradores, tanto los recién incorporados como los que se integraron con anterioridad.

3.6 Alcances de la propuesta

El proceso de reclutamiento y selección por competencias es una etapa fundamental para alcanzar la estrategia organizacional, debido al papel que juega en la incorporación del talento a la organización. El talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Por ello el proceso de reclutamiento y selección por competencias, y en general la gestión de recursos humanos por competencias, trasciende hacia el incremento de la competitividad de la empresa, así como en el cumplimiento de la estrategia organizacional (Alles, 2007a).

En este sentido, Chiavenato (2009) reitera la importancia de los recursos humanos en las organizaciones, afirmando que la administración de recursos humanos, no sólo sirve para ocuparse de los procesos de incorporación, colocación, desarrollo y supervisión de talentos, o como asesoría para los gerentes, sino para enfocarse en el negocio de la empresa. Es así como el área de recursos humanos empieza a actuar en dos sentidos: el táctico, internamente junto a los gerentes como consultoría interna y estratégica, y en otro sentido de manera externa en los negocios de la organización como consultora de negocios.

Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos, se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.

2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) establecen: “los recursos son los insumos que intervienen en el proceso de producción de una empresa, como por ejemplo, el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento. En términos generales, podemos clasificarlos en tres categorías: físicos, humanos y capital de la organización. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos individuales no producen una ventaja competitiva, en realidad éstas se logran mediante la combinación y la integración de conjuntos de recursos. Una capacidad es la aptitud que un conjunto de recursos tiene para desempeñar una tarea o una actividad en forma integrada” (p, 21).

De igual modo, los autores reiteran que las competencias de los administradores son fundamentales en casi todas las empresas. Se ha demostrado que tienen una importancia crucial para entrar con éxito en los mercados externos. Estas competencias pueden incluir la capacidad para organizar y dirigir operaciones complejas y variadas con eficacia, así como la capacidad para generar una visión estratégica. Las capacidades de los administradores son importantes porque permiten a la empresa aprovechar sus recursos. Por ejemplo: *Xerox* creó la

tecnología para elaborar la computadora personal y la impresora laser. No obstante, sus administradores no tuvieron la visión necesaria para desarrollar estas tecnologías y llevarlas a los mercados (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

Un claro ejemplo de que las competencias fueron primordiales para el éxito de una organización es el de José Manuel Martínez quien en 1977 fue nombrado director gerente de la empresa entonces llamada *Mapfre Servicios de Reaseguro*. En 1985, fue nombrado director general de la *Corporación Mapfre*, sociedad en la que pasó a ser consejero delegado en 1989. En el año 2001 pasó a ocupar la máxima responsabilidad del grupo *Mapfre*, como presidente del *Sistema Mapfre* y de *Mapfre mutualidad*. Su papel marcó el inicio de dos cosas: la actividad internacional de Mapfre y la actividad reaseguradora que entonces era prácticamente inexistente en Mapfre.

Al respecto argumenta lo siguiente:

Situándonos en aquella época el proyecto era realmente difícil porque siempre empezar una actividad tiene su dificultad y en una empresa, empezar un proyecto desde cero, cuando la empresa va bien, siempre tiene oposición. Además la actividad de reaseguro es y ha sido una actividad de riesgo.

Empecé a visitar a otras compañías en el mundo entero, para ofrecer Mapfre y tenía que convencer a las estructuras internas, es decir, a los directores de área y a todos los presidentes de las diferentes unidades, de que ese proyecto tenía sentido. Si he de citar una operación económica puntual y que fue catapulta

importante para el desarrollo de nuestra actividad reaseguradora me tengo que referir a la primera adquisición que hizo Mapfre fuera del país, fue la Caja Reaseguradora de Chile, (la Caja Reaseguradora era, probablemente, después del Instituto de Reaseguro de Brasil, la mayor reaseguradora de América Latina).

Tuve que argumentar y contra-argumentar, defender que era una gran oportunidad que se iba a dar sólo una vez. Los riesgos claros existían, a favor existía la oportunidad, el precio, lo que suponía el lanzamiento de la actividad que era pasar a otro estadio. Pasado el tiempo me siento muy orgulloso ya que en poco tiempo logré que a todo el mundo le pareciese posible que *Mapfre* se abriese camino en una actividad donde las empresas que juegan son enormes y llevan muchos años; y se hicieron muchos clientes en poco tiempo alcanzando un gran éxito en el corto plazo.

Hoy en día Mapfre es una empresa con más de 1000 millones de euros y con más de 1400 empleados que hace una gran contribución a lo que es hoy el conjunto de sistema *Mapfre* (Dirube, 2007, p. 137-139).

Las competencias demostradas por José Manuel Martínez están relacionadas con la negociación, la visión estratégica, así como flexibilidad ante los cambios, las cuales fueron fundamentales para el crecimiento de *Mapfre*. Las competencias al final del proceso permitirán, si son las adecuadas, incrementar también la rentabilidad de la empresa.

Es por ello, que 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.

En la planeación estratégica, la alta dirección determina los objetivos generales de la organización y la manera de obtenerlos. Por supuesto, el área de Recursos humanos debe establecer sus objetivos en función de la estrategia, determinando las acciones necesarias que se deberán llevar a cabo para alcanzarlos. Indudablemente, dentro de estos objetivos estratégicos de recursos humanos deberá asegurarse que el perfil de colaboradores internos vaya en función de la estrategia. En este planteamiento Arias (1999) recomienda estar pendientes de las fuerzas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y condiciones del entorno económico, político y social.

Por su parte, Alles, (2007a) propone la Gestión por competencias como una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio, planteando a su vez el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral que en conjunto con la Gestión por competencias se ha convertido en una herramienta estratégica, debiendo implementarse de manera conjunta según la autora.

El *Balanced Scorecard*, creado por Kaplan y Norton (1996; citado en Alles, 2007a) consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen por objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Este modelo permite combinar indicadores financieros con los no financieros, y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y visión de la empresa.

La importancia de los activos intangibles ha sido ampliamente considerada por Kaplan y Norton, en el que se incluyen cuatro tipos de objetivos a ser considerados equilibradamente para poner la estrategia en acción:

- Económico-financieros
- Cliente / mercado
- Procesos internos
- Formación y crecimiento

Según los mismos autores: “el *Balanced Scorecard*, llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del *Balanced Scorecard* permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia de largo plazo” (Alles, 2007a).

Entre sus usos se pueden destacar:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

En resumen el *Balanced Scorecard*, tiene como propósito fundamental que la estrategia no constituya una información de uso restringido de la Dirección de la organización, sino que por el contrario tanto la visión como la estrategia y los planes específicos relacionados lleguen a cada una de las áreas y personas que integran la organización. Este último aspecto es el que conecta el *Balanced Scorecard* con la Gestión de recursos humanos por competencias, ya que ambas metodologías proponen la formación y el crecimiento del personal en función de la visión y las estrategias organizacionales (Alles, 2007a).

La organización objetivo del presente estudio, pretende ser parte de la revolución tecnológica mundial, orientada hacia la confluencia de las telecomunicaciones, tecnología de la información y el entretenimiento, siendo el principal interés evolucionar a la par del avance en las telecomunicaciones, a fin de mantenerse siempre como una empresa líder en comunicación, logrando ofrecer al cliente servicios que se adecuen a la era moderna.

Partiendo de su filosofía, el plan estratégico debe estar orientado a ofrecer a los usuarios una alternativa de comunicación eficiente y efectiva, cumpliendo siempre con las necesidades de los clientes.

Según el estilo de la organización, será necesario establecer alguna o ambas herramientas que ayudarán a llevar a cabo los planes estratégicos de la empresa, en esta labor los responsables de recursos humanos tienen un papel preponderante, ya que para ser visto como un aliado estratégico para la empresa es preciso conocer cómo se emplean, así como sus beneficios.

Conclusión

Las organizaciones deben contar con determinados atributos, características o recursos que la lleven a obtener ventajas sobre otras. Estas, son conformadas por individuos, que a su vez, cuentan con diversas habilidades, conocimientos y conductas que los orientan a desempeñarse de manera distinta en contextos similares.

La propuesta que se plantea se fundamenta en realizar una selección acertada de los colaboradores, basándose en conductas demostrables, llamadas competencias, que pueden ser consideradas como “reales” dentro del contexto natural de la organización.

Las competencias en el ámbito empresarial, otorgan individualidad al empleado y lo llevan a ser valorado por sus cualidades propias y conocimientos, lo cual deriva en el incremento de sus índices de productividad en la empresa. A este respecto, se han mencionado algunos estudios que plantean los beneficios de establecer un sistema con sus respectivos subsistemas de gestión por competencias, entre ellos el de reclutamiento y selección de personal.

Las competencias además de ser una herramienta para la gestión de recursos humanos se han convertido en una referencia imprescindible para los diferentes procesos como el de selección, capacitación, promociones y compensaciones.

No obstante, la complejidad a la que nos podemos enfrentar en su implantación es alta, ya que será necesario tener una serie de condiciones favorables para poder establecerlo de manera exitosa. Es indudable que en México, sea por el limitado crecimiento económico o por las condiciones internas de competencia, numerosas empresas no se encuentran preparadas para enfrentarse a tal acontecimiento.

Inicialmente debe existir amplia flexibilidad para un cambio de cultura por parte de los directivos y los colaboradores, este es un proceso que difícilmente se dará en cuestión de meses, probablemente pueda llevar años concluirlo. Si no se plantean adecuadamente los beneficios que este cambio conlleva o la visión de los directivos es reducida, la implantación de un sistema de gestión y a su vez un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, resultará costoso.

Otra consideración a tomar en cuenta es la ausencia de competencias de los colaboradores actuales, Como es bien sabido modificar las competencias relacionadas con actitudes y valores resulta una tarea difícil, pues estas comienzan a desarrollarse en los primeros años de nuestra vida, aunque se pueden apuntalar en la madurez, tras un proceso gradual y en ocasiones costoso. Los conocimientos y comportamientos son más sencillos de cambiar, ya que se pueden adiestrar y formar con mayor facilidad. Es necesario combatir las brechas existentes entre sus competencias ideales contra sus competencias reales, de lo contrario sólo quedará como una buena intención.

De igual modo, será crucial que el personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección tenga conocimiento de la técnica a fin de disminuir en la medida de lo posible el margen de error que puede existir tanto en esta como en otras prácticas de selección.

No sólo se trata de presentar un catálogo de características que debe tener el personal, sino de una verdadera posibilidad de crecer en conjunto como organización, conociendo por un lado sus virtudes y debilidades y por otro, sacando el mayor provecho de lo que se posee y conoce, todo esto a favor del mismo colaborador y de la empresa.

Al ser las competencias inherentes al individuo y a su conducta, conducen hacia un estrecho vínculo con la labor del psicólogo dentro de la organización, siendo esta responsabilidad muy extensa. Por una parte, deberá estar dedicado a estudiar las diferencias individuales tratando de predecir la conducta en diferentes circunstancias de la organización, así como generar cambios en el individuo para su beneficio y el de la empresa.

Del mismo modo, debe ayudar en el establecimiento de un sistema de gestión de recursos humanos, desde problemas complejos en la productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, manejo de incentivos, seguridad física y mental, identificación de las habilidades y capacidades individuales del personal, hasta la conducta humana en sus manifestaciones de grupo.

En cuanto a la función específica en la selección de personal, al psicólogo laboral le corresponde, empleando sus recursos y conocimientos, comprender las características y necesidades del contexto laboral y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los futuros colaboradores.

Como parte integrante de recursos humanos, la presencia del psicólogo se afianzará a medida que los directivos identifiquen el valor agregado a la organización, el cual se centra en promover el cambio de cultura, así como alinear las conductas y prácticas específicas de la función, con la estrategia del negocio. Desde esta perspectiva, como psicólogo laboral es preciso tener en cuenta las necesidades de los empleados, orientando los esfuerzos a lograr los objetivos organizacionales, sin detrimento de la persona.

Es preciso encaminar a los futuros psicólogos laborales a establecer diagnósticos de las problemáticas existentes relativas a la materia y proponer alternativas de solución a las empresas en crisis, conservando lo más importante para la continuidad y permanencia de la empresa: el recurso humano.

Los conflictos actuales inevitablemente deben conducir a actualizar los mapas curriculares de universidades, tanto públicas como privadas que imparten la Licenciatura en Psicología con el objetivo de tomar en cuenta la realidad cambiante y dinámica a la que se enfrentan hoy en día las corporaciones, formando profesionales que correspondan a sus necesidades.

Los beneficios para el trabajador al laborar bajo un sistema de gestión por competencias en donde cada empleado es apreciado por sus características, produce la satisfacción del trabajador, pues este conoce sus virtudes y puede dar lo mejor de sí mismo en un contexto favorable. Por su parte, la empresa encuentra beneficios al reducir los costos de contratación y capacitación, fomentando la estabilidad del personal en la organización.

En el caso particular de la empresa en cuestión, se proponen las siguientes soluciones:

- Detectar al personal con las competencias que requieren los puestos clave e incorporarlas a la organización, tomando en cuenta los objetivos estratégicos, así como los objetivos específicos del puesto.
- Involucrar a los titulares de área en el proceso de selección de sus colaboradores, de tal forma que las brechas entre las competencias requeridas contra sus competencias reales sean menores.
- Introducir ejercicios de simulación como assessment center, para detectar competencias en situaciones similares a las condiciones existentes del puesto de trabajo.
- Identificar áreas de oportunidad o ausencia de competencias en los colaboradores actuales permitiendo acciones de intervención y capacitación.

- Proponer un proceso de promoción, en el cual se evalúen las competencias requeridas, llevando a cabo ascensos de personal con mayor objetividad y no únicamente por empatía.

Esta empresa de telecomunicaciones, se encuentra actualmente obligada a reorganizar toda su estrategia y procesos internos. En el camino ha tropezado con antiguos obstáculos, como la cultura organizacional que hasta hoy impera, la cual se ha constituido en un freno para su éxito en el ramo de las telecomunicaciones.

Si esta organización, logra insertarse en un entorno tecnológico competitivo, será mediante el buen hacer de todas los recursos que la conforman. Un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, sólo será el principio de un cambio que debe afectar a todos los niveles, derivando, finalmente, en cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa.

La presente investigación propone un acercamiento a las fortalezas y debilidades de la empresa referida, así como un esquema para dar seguimiento a sus propuestas, con los instrumentos adecuados a su realidad, desde el proceso de reclutamiento y selección, que debe buscar la determinación de las necesidades actuales y futuras de acuerdo con la información existente, suministrar las personas adecuadas para cubrir los puestos y evaluar periódicamente la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección.

Se sugiere para futuras intervenciones, establecer las bases para la continuidad del sistema de gestión por competencias, el cual incluya un programa que

contemple la intervención hacia un proceso de cambio derivado de problemáticas internas como las que actualmente presenta la empresa.

La eficacia de esta implementación consiste en la inclusión de nuevos valores y competencias a la vida diaria de todos los colaboradores y directivos; el camino a seguir es transformar sus competencias.

Referencias

- Alarcón, C., Hernández, P., Soto G., (2007). Construcción de perfiles de Cargo por competencias genéricas y específicas para los cargos de médico de familia y enfermera del centro de salud familiar Gómez Carreño de Viña del Mar. Tesis de licenciatura inédita. Universidad del Mar. Chile.
http://users.udelmar.cl/loyola/WEBs/psicologia/data/upimages/competencias_consultorio.pdf
- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2007a). Comportamiento organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de las Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica.
- Alles, M. (2007b). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. (1ra. ed) 3ra. Reimpresión. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Ansorena, C (1996). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona. Editorial Paidós.
- Arias, G. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño (5ta. Ed.). México, Trillas.

Ávila, C. (2010). Diseño de un Sistema de gestión por competencias para administrar al capital humano de acuerdo a las necesidades de una empresa de telecomunicaciones. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Mc Graw Hill.

Castro, G. (2007). Reclutamiento y selección por competencias laborales. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Cejas, M. (2007). Los procesos formativos y la metodología por competencias: factor estratégico y clave en desarrollo de las organizaciones. Estudio realizado en empresas de industrias diversas en Valencia, Venezuela. Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524943>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. CINTERFOR (1997). Seminario internacional sobre formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Recuperado el 28 de junio de 2010. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>

Cheese, P., Thomas, R., Craig, E., (2008). La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento. España, Editorial Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México, McGraw Hill

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, MacGraw Hill.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER (1999).
Gestión de recursos humanos por competencia laboral: El desafío de la empresa para
aprender, innovar y competir, México: CONOCER, OIT. Folleto.

Comisión Federal de Telecomunicaciones COFETEL (2009). Empresas comercializadoras
de telefonía pública. Recuperado el 15 de junio de 2010, de
[www.cofetel.gob.mx/wb/.../Cofetel telefonia publica](http://www.cofetel.gob.mx/wb/.../Cofetel_telefonia_publica)

Davenport, T. (2000). El Capital Humano. España, Gestión 2000

Dirube, J. (2007). Quiero ser empresario. Doce entrevistas para conocer las competencias
clave. España. Diaz de Santos.

Dolan, S., Shuler, R. y Valle, R. (1999). La Gestión de los Recursos humanos. España.
MacGraw Hill Interamericana.

Ducci, M. (1997). Formación basada en competencia laboral. Consultada el 25 de mayo
de 2010.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>

Fletcher, S. (2000). Análisis de Competencias Laborales. México. Editorial Panorama.

Flores, R. (2005). El impacto del reclutamiento de personal por competencias en Walmart
de México. Reporte laboral de licenciatura inédito. Universidad Nacional Autónoma de
México, México.

Frausto, M. (2000). CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Disponible en la página de la Universidad Autónoma de Nuevo León: Consultada el 20 de mayo de 2010. ingenierias.uanl.mx/7/pdf/7_Manuel_Frausto_Conocer.pdf

González (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista cubana de educación superior. Vol. XXIII. No. 1. Pag. 45-53.

Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M. (2002). Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales. México, Editorial Trillas.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (3ª. Ed.) México. Manual Moderno.

Grados, J. (2004). Centros de Desarrollo y Evaluación. México, Manual Moderno.

Hitt, M., Ireland R., y Hoskisson R., (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización (5ta. Ed.). México. International Thomson Editores.

Huerta, A. (2006). Diseño y aplicación de la entrevista por competencias laborales. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Levy Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas. Barcelona, España. Gestión 2000.

Logitel (2010). Quienes Somos. Misión, Visión y Valores. Consultado el 28 de julio de 2010. <http://www.logitel.com.mx/v2/>

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT. Consultado el 11 de mayo de 2010. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

MGT Consultoría (2001) Sistema Gerencial Human Side (4ta. Ed) Folleto.

Mintzberg, H (1997). El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Montes de Oca, M. (2008). Competencias Laborales y su aplicación en Recursos Humanos en México. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Nares, J. (2001). Modelo de competencias laborales en México. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Oltra, C. (2005). Introducción al desarrollo del factor humano. Los recursos humanos como clave de la competitividad. En Oltra, C. (2005). Desarrollo del factor humano. Barcelona. Editorial UOC.

Pilloni, F. (2010). Las competencias laborales y su impacto en un programa de capacitación para trabajadores operativos. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Real Academia de La Lengua Española (2010). Consultado el 28 de junio de 2010.

<http://www.rae.es/rae.html>

Reza, J. (2001). Miscelánea de Competencias Laborales. Las preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, 103, 62-68.

Richino, S. (2000). Selección de personal. Buenos Aires. Ediciones Paidós Mexicana.

Teba, R. y Tejero, J. (2005). Procesos de Desarrollo del factor humano. En Oltra, C. (2005). Desarrollo del factor humano. Barcelona. Editorial UOC.

Uribe, A; Aristizabal, A; Barona, A; López, C. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. Psicología desde el Caribe, 23, 23-42.

Varela, R. y Dessler, G. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México, Prentice Hall.

Vargas, F., Casanova, F., y Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Disponible en la página electrónica del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR/OIT). Consultada el 9 de mayo de 2010.
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm.

Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Disponible en la página electrónica del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR/OIT): Consultada el 9 de mayo de 2010.

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

Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias: orígenes, conceptos y prácticas. Competencia laboral y valoración del aprendizaje. Boletín CINTERFOR.

Número 152. Consultada el 11 de mayo de 2010.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/152/pdf/vossio.pdf>